

Департамент образования и науки города Москвы  
Государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования города Москвы  
«Московский городской педагогический университет»  
Институт права и управления  
Кафедра экономики и менеджмента

Направление подготовки 38.06.01 Экономика

Направленность (профиль) образовательной программы  
«Экономика и управление народным хозяйством»

**Савельев Александр Александрович**

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ  
С ПОСТАВЩИКАМИ УСЛУГ СВЯЗИ  
НА РОССИЙСКОМ МЕЖОПЕРАТОРСКОМ РЫНКЕ**

Научный доклад

об основных результатах научно-квалификационной работы (диссертации)

Научный руководитель  
Ровенских Валентина Анатольевна  
канд. экон. наук, доцент

Москва  
2022

**Рецензенты:****Дашков Леонид Павлович**

доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, академик РАЕН, Генеральный директор Издательско-торговой корпорации «Дашков и К°»;

**Тимофеева Галина Владимировна**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансов общественного сектора факультета государственного управления экономикой Института государственной службы и управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (ФГБОУ ВО РАНХиГС)

**Абрамов Руслан Агарунович**

доктор экономических наук, профессор, директор Института права и управления Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ)

**Соколов Максим Сергеевич**

кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора Института права и управления Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет» (ГАОУ ВО МГПУ)

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы исследования**

В эпоху цифровой экономики роль телекоммуникационных технологий неоспоримо велика: без подключения к сетям передачи данных невозможна работа ни одной цифровой экосистемы — будь то государственные или финансовые услуги, социальные сети, образовательные проекты и т.п. Современные цифровые сервисы в настоящее время находятся на подъёме, в то время как телекоммуникационная отрасль, предоставляющая инфраструктуру для функционирования цифровых сервисов, в целом находится в состоянии стагнации (рост наблюдался в отдельных сегментах в период перехода на удалённую работу на фоне пандемии COVID-19).

В Российской Федерации развитие телекоммуникационной отрасли происходит путём преодоления множества трудностей в процессе обеспечения граждан и предприятий по всей стране необходимыми современными средствами связи. Неотъемлемость телекоммуникационных сервисов в условиях информационного общества обуславливает научный и практический интерес к вопросам управления деятельностью операторов связи.

На XXIV Петербургском международном экономическом форуме в июне 2021 года президент РФ В.В. Путин в своём обращении к участникам и гостям форума отметил, что одним из приоритетных направлений международного экономического сотрудничества будет являться совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры.

Важную роль в формировании и развитии телекоммуникационной инфраструктуры играет межоператорское взаимодействие — как направление, призванное объединить ресурсы отдельных операторов связи в единую глобальную телекоммуникационную экосистему. Помимо строительства и эксплуатации собственных сетей связи, операторы активно взаимодействуют между собой. Технически сети связи различных операторов присоединяются друг к другу для того, чтобы обеспечить возможность абонентам звонить по телефону

не только внутри одной сети, но и на номера других операторов, в другие города и страны, пользоваться электронными ресурсами не только внутри локальной сети, но также иметь доступ к глобальной сети Интернет. Без организации межоператорского взаимодействия невозможно функционирование сети Интернет.

В рамках межоператорского взаимодействия операторы размещают своё оборудование в точках присоединения сетей (крупных дата-центрах) и организуют соединительные линии друг с другом. Организовав соединительные линии в точке присоединения, операторы получают возможность обеспечивать пропуск интернет-трафика, голосового трафика, предоставлять друг другу в аренду каналы связи.

Для операторов связи, как и для любых хозяйствующих субъектов, характерна закупочная деятельность. Существующая теоретическая и нормативно-правовая база в области управления закупками по большей части разработана в отношении закупок товаров и материальных ценностей. Для повышения эффективности закупок и развития взаимоотношений с поставщиками услуг, как нематериальных ресурсов, требуется соответствующая адаптация существующих методов и концепций. С учётом специфики функционирования межоператорского рынка, где операторы связи одновременно являются заказчиками, поставщиками и конкурентами, особенно важно организовать закупочную деятельность таким образом, чтобы она служила не только целям материально-технического обеспечения предприятий, но и способствовала развитию телекоммуникационного бизнеса в целом, стратегическому партнёрству операторов связи, обмену знаниями и опытом, а также повышению качества оказания услуг связи конечным потребителям.

**Степень научной разработанности и изученности проблемы.** Одной из причин написания диссертации является отсутствие актуальных комплексных исследований в экономической науке проблем управления взаимодействием с поставщиками услуг связи на межоператорском рынке. Тем не менее отдельные

аспекты рассматриваемой темы подвергались теоретическому осмыслению и научно-практическому исследованию.

Одной из причин написания настоящей диссертации является отсутствие актуальных комплексных исследований в экономической науке проблем управления взаимодействием с поставщиками услуг связи на межоператорском рынке. Тем не менее отдельные аспекты рассматриваемой темы подвергались теоретическому осмыслению и научно-практическому исследованию.

Вопросам управления закупками и цепями поставок посвящены труды зарубежных авторов: М. Гуго, К. Оливера, М. Хаммера, Дж. Чампи, Р. Уильямса, С. Чопра, П. Мейндл, авторов Ассоциации разработчиков программного обеспечения для бизнеса BASDA (Великобритания), исследователей Агентства США по международному развитию USAID, коллектива John Snow, Inc. (США), международной консалтинговой группы McKinsey и др. Среди работ отечественных авторов в области теории закупочной деятельности следует отметить исследование А.Е. Игониной, посвящённое оценке поставщиков, как элементов логистической цепи, А.В. Дементьева на тему развития системы закупок услуг на примере дорожного хозяйства, монографию В.А. Копнова, А.И. Бессонова, О.М. Астафьевой о стратегическом управлении качеством закупок на машиностроительном предприятии, исследование Т.Ю. Глушко на тему совершенствования процессов управления закупками на рынке подакцизной продукции, работу Е.А. Брахутиной по управлению закупками в логистической системе промышленных предприятий, В.В. Савченко на тему обеспечения конкуренции промышленных предприятий на основе управления закупками, аналитический отчёт Х. Полински (КМПГ) о зрелости системы закупок в российских компаниях и др.

В последние годы значительная доля диссертационных исследований российских авторов посвящена проблемам государственных и муниципальных закупок в свете периодических изменений законодательной базы в этой области: И.Г. Яковлева (2017), К.Е. Мараев (2018), Е.Б. Балякина (2020), Т.Р. Григорян (2020) и др.

Концепции управления взаимоотношения с поставщиками (Supplier relationship management — SRM) посвящена значительная часть исследований зарубежных авторов: М. Акамп, М. Мюллер, (Германия), М. Шутс (Великобритания), Й. Парк и др. (Корея), К. Рантонен (Финляндия), авторских коллективов международных консалтинговых агентств Archstone Consulting, (Великобритания), Capgemini Consulting (Франция), Deloitte (Великобритания), Positive Purchasing (Великобритания), PricewaterhouseCoopers (Нидерланды), State of Flux (Великобритания) и др. Работы российских авторов в основном посвящены проблемам внедрения технологии, разработке и использованию программных продуктов в области SRM: О.А. Ананьев, В.А. Гартфельдер, О.В. Кирпичникова, Д.В. Лайков, М.В. Пименова, И.О. Проценко, В.И. Сергеев, Р.Л. Строкин, И.П. Эльяшевич, и др.

Большая часть исследований российскими авторами телекоммуникационной отрасли касаются технической стороны оказания услуг связи, развития сервисов и инновационных технологий. Экономические исследования затрагивают вопросы маркетинга, ценообразования услуг связи и перспектив развития рынка в условиях стагнации и олигополизации. Исследования в направлении межоператорского взаимодействия затрагивают технические и правовые аспекты присоединения сетей электросвязи: (М.М. Тимошина, Т.А. Никулина, М.В. Курбатова, А.Ю. Рокотян), отдельный интерес представляет технология переноса мобильных номеров между операторами мобильной связи — MNP в связи со вступлением в силу в 2013г. соответствующего закона в РФ [253-ФЗ] (И.А. Бухарев, В.А. Вайлан, А.И. Норин, В.В. Плахов, и др.).

Международное сотрудничество в области НИОКР и открытых инноваций оператора связи и поставщика телекоммуникационного оборудования подробно рассмотрено в исследовании шведского автора П. Едофф.

Межоператорское взаимодействие с точки зрения организации потоков сообщений наряду с финансовыми потоками и потоками товарно-материальных ценностей рассматривается в диссертационном исследовании И.В. Щагина (2003),

посвящённому логистическим аспектам деятельности операторов электросвязи. Совершенствованию механизмов экономического взаимодействия российских операторов связи посвящено диссертационное исследование И.В. Федуловой (2003), затрагивающее вопросы взаиморасчётов и ценообразования за пропуск межоператорского трафика, и привнёсшее существенный теоретический и практический вклад в разработку проблем межоператорского взаимодействия. Однако прошествии почти 19-ти лет и в связи с глобальными изменениями в отрасли связи, существует необходимость дальнейших исследований с применением новых управленческих идей и альтернативных концепций.

**Гипотеза исследования:** по мнению автора научно-квалификационной работы (далее по тексту — «диссертация», «диссертационное исследование»), концепция управления взаимоотношениями с поставщиками является наиболее релевантной теоретической основой для её адаптации применительно к исследуемой области (закупка услуг связи на межоператорском рынке) по сравнению с традиционными методами управления закупочной деятельностью, применяемыми на российских предприятиях, теорией логистики и управления цепями поставок.

**Цель исследования** - обоснование теоретических основ и разработка инструментов совершенствования управления взаимоотношениями с поставщиками услуг связи на межоператорском рынке.

**Задачи исследования:**

- проведён анализ теоретических аспектов управления закупочной деятельностью и выявлена специфика концепции управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM);
- проведён обзор межоператорского рынка, проанализированы место и роль межоператорского взаимодействия в телекоммуникационной отрасли;
- выявлен ряд проблем, связанных с эффективностью процессов закупок услуг связи на межоператорском рынке;

- предложены рекомендации и практические инструменты для совершенствования процессов закупок услуг связи на межоператорском рынке на основе концепции управления взаимоотношениями с поставщиками;
- проанализирована потенциальная востребованность и эффективность предложенных рекомендаций и инструментов.

**Объект исследования** — межоператорский рынок услуг связи.

**Предмет исследования** — организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе закупок услуг связи на межоператорском рынке.

**Логика** диссертационного исследования выстроена по принципу дедукции: от рассмотрения общенаучных теоретических аспектов и обобщения профессионального опыта в области организации закупок и управления взаимоотношениями с поставщиками к выявлению актуальных проблем определённой отрасли экономики и разработке практических рекомендаций и инструментов, применимых на конкретном рынке и в конкретных подразделениях.

**Теоретическую основу** диссертации составляют научные и прикладные работы по проблемам организации закупочной деятельности хозяйствующих субъектов и управления взаимоотношениями с поставщиками товаров и услуг, а также исследования, посвящённые развитию отрасли связи.

**Методы исследования**, использованные в работе над диссертацией: терминологический анализ, PEST-анализ, контент-анализ, наблюдение, опрос, моделирование, экспертная оценка.

**Информационную и эмпирическую базу** составляют публикации в научных и деловых изданиях, авторефераты, диссертации и монографии российских и зарубежных авторов, сборники материалов научно-практических конференций, аналитические отчёты консалтинговых компаний, нормативные и законодательные акты, документы Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, информационные ресурсы сети Интернет, результаты наблюдения, опросов и экспертных оценок.



## **Положения, выносимые на защиту:**

1. Разработан и дополнен научный аппарат управления закупками, включающий: авторское понятие «закупка», отличающееся от существующих сочетанием всех ключевых категорий, составляющих сущность закупочной деятельности; классификационную матрицу типов закупок по характеру закупаемых благ; систематизированное определение организационных особенностей закупок услуг по сравнению с закупками товаров.

2. Дано определение межоператорского рынка (B2O) как самостоятельного потребительского субрынка в телекоммуникационном бизнесе и выявлены применительно к нему проблемы управления взаимодействия с поставщиками услуг связи, такие как:

- недостаточность или полное отсутствие практики получения обратной связи от поставщиков, что замедляет налаживание тесных партнёрских отношений;

- неоднородность подходов к выбору наиболее подходящего предложения поставщика, не всегда оправданный приоритет ценовых критериев по отношению к качественным, субъективность в оценке предложений;

- отсутствие специальной подготовки специалистов по межоператорскому взаимодействию, необходимость обучения в процессе работы;

- необходимость выполнения ежедневной рутинной работы по поиску поставщиков межоператорских каналов связи, отсутствие доступа к структурированной информации для выбора поставщика.

3. Разработаны на основе базовых элементов управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM) рекомендации и прикладные инструменты совершенствования процессов закупок услуг связи на рынке B2O: методика получения обратной связи от операторов-партнёров «Голос поставщика»; матрица оценки предложений поставщиков каналов связи на основе адаптации методов принятия решений в условиях многокритериальности; тематический план программы обучения специалистов по межоператорскому взаимодействию; концептуальные и функциональные требования к

межоператорской базе запросов и предложений каналов связи; проведена экспертная оценка целесообразности и возможности внедрения инструментов.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в разработке научно-обоснованных рекомендаций и инструментов управления взаимоотношениями с поставщиками, адаптированные для условий деятельности по закупкам услуг на межоператорском рынке.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.**

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что полученные результаты исследования вносят вклад в развитие методологии управления взаимоотношениями с поставщиками за счет адаптации существующих теоретических концепций применительно к специфике объекта исследования, могут служить основой для дальнейших исследований в направлениях управления взаимоотношений с поставщиками услуг и межоператорского взаимодействия.

Практическая значимость результатов диссертационной работы состоит в том, что авторские прикладные инструменты совершенствования процессов закупок услуг связи на рынке В2О могут применяться руководителями телекоммуникационных компаний для организации и оптимизации процессов межоператорского взаимодействия. Материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе при преподавании дисциплин «Экономика организаций», «Маркетинг услуг», «Логистика».

**Апробация результатов.** Диссертация была подготовлена и прошла обсуждение на Кафедре экономики и менеджмента ГАОУ ВО г. Москвы «Московский городской педагогический университет».

Материалы, посвящённые исследованию телекоммуникационного бизнеса и межоператорского рынка, докладывались и получили положительную оценку на международных и российских научно-практических конференциях:

– VII Международная научно-практическая очно-заочная конференция «Гуманитарное образование в экономическом вузе» (1–28 ноября 2018 г. – Москва, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»);

- Аспирантская научно-практическая конференция «Наука в современной культуре» (03 апреля 2019 г. – Москва, ГАОУ ВО МГПУ);
- II Международная научно-практическая конференция «Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты» (УО Брестский государственный технический университет, г. Брест, 05-06 декабря 2019 г.);
- IV Международная научно-практическая конференция «Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты» (УО Брестский государственный технический университет, г. Брест, 25-26 ноября 2021 г.).

Предложенные рекомендации и практические инструменты для совершенствования процессов закупок услуг связи на рынке В2О были направлены на ознакомление представителям межоператорского сообщества и получили положительную оценку. Тематический план обучения специалистов по межоператорскому взаимодействию нашёл применение в процессе адаптации сотрудников, назначенных на должности специалистов по работе с операторами связи в столичной телекоммуникационной компании Starlink, матрица оценки предложений операторов и методика «Голос поставщика» используется в работе специалистов указанной компании.

Автором опубликовано 7 печатных работ, из них 4 статьи в рецензируемых научных изданиях из перечня ВАК Министерства науки и высшего образования РФ и 3 доклада в сборниках материалов международных научно-практических конференций.

Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 7 параграфов, заключения, списка литературы, включающего 95 источников, из которых 37 — на иностранных языках, и приложений. Работа содержит 18 рисунков и 12 таблиц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертации, выдвинута научная гипотеза исследования, раскрыта степень научной разработанности и изученности проблемы в работах зарубежных и отечественных авторов в области организации закупочной деятельности на предприятиях, управления взаимоотношениями с поставщиками, развития телекоммуникационной отрасли в целом, и межоператорского взаимодействия в частности, сформулированы цель и задачи исследования, обозначены объект и предмет исследования, структура исследования, его теоретическая и практическая значимость, а также приведены сведения об апробации результатов работы.

Первая глава **«Теоретико-методологические аспекты управления взаимоотношениями с поставщиками услуг»** представляет собой обзор научной и деловой литературы зарубежных и российских авторов, посвящённой теории и методологии закупочной деятельности, концепции управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM). Проведён терминологический анализ понятия «закупка», выявлены основные характеристики и ключевые аспекты понятия, на основе которых сформулировано собственное авторское определение «закупка»:

Закупка — это разновидность профессиональной деятельности, основанной на управлении процессом приобретения материальных и информационных товаров, работ и услуг с целью повышения добавленной ценности конечных продуктов за счёт оптимизации их себестоимости, включающей в себя работу по определению потребности заказчика, поиск внешних или внутренних поставщиков и организацию эффективного взаимодействия с ними, определение оптимальной закупочной цены, формирование заказов, заключение и контроль исполнения договоров, организацию взаиморасчётов с поставщиками.

Проанализированы различные подходы к классификации закупок, сформирована классификационная матрица типов закупок по характеру

закупаемых благ, представленная на рисунке 1.

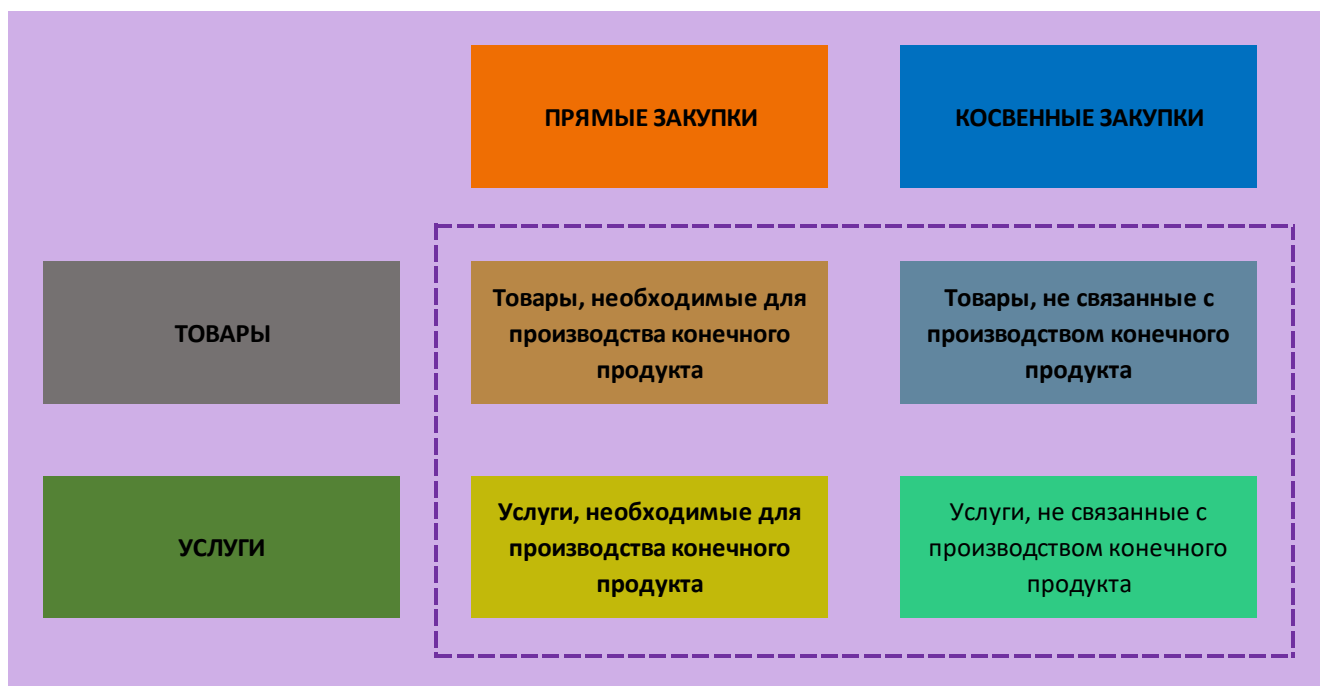


Рисунок 1 — Матрица типов закупок по характерукупаемых благ  
[составлено автором]

Разработано систематизированное определение организационных особенностей закупок услуг по сравнению с закупками товаров, включающее сравнительную характеристику темпоральных, финансовых, качественных и документальных особенностей, и вывод о том, что закупки услуг, по сравнению с закупкой товаров, обладают собственной спецификой и требуют специального планирования, бюджетирования, организации процесса и подготовки специалистов по закупкам.

Во второй главе «**Анализ ситуации и ключевых проблем на российском межоператорском рынке**» проведён обзор современного российского телекоммуникационного бизнеса в целом, включая представление о масштабе и финансовых показателях отрасли, PEST-анализ актуальных воздействующих факторов, контент-анализ стратегических и рекламно-информационных материалов операторов связи, анализ основных рынков сбыта услуг связи, аспектов закупочной деятельности операторов связи. Дано определение межоператорского рынка (B2O) как самостоятельного потребительского субрынка в телекоммуникационном бизнесе (см. таблицу 1), с помощью методов

наблюдения и опроса выявлены применительно к нему проблемы управления взаимодействия с поставщиками услуг связи, перечисленные в положениях, выносимых на защиту.

Таблица 1 — Ключевые потребительские рынки сбыта услуг связи

[составлено автором]

Условное обозначение рынка (англ.)	Расшифровка (англ.)	Субъекты рынка (потребители)	Объекты рынка (услуги)
<b>B2C</b>	Business-to-Customer	Физические лица	Услуги связи для частных пользователей
<b>B2B</b>	Business-to-Business	Предпринимательские субъекты	Услуги связи для корпоративных пользователей
<b>B2G</b>	Business-to-Government	Государственные учреждения	Услуги связи для государственных и муниципальных заказчиков
<b>B2O</b>	Business-to-Operator	Операторы связи	Межоператорские услуги связи

Третья глава «Разработка инструментов совершенствования управления взаимоотношениями с поставщиками межоператорских каналов связи» представляет собой практическую часть исследования, где подробно описаны предлагаемые инициативы по развитию SRM на межоператорском рынке:

*1. Методика получения обратной связи от операторов-партнёров «Голос поставщика»*

Концепция управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) предполагает регулярное проведение исследований лояльности и удовлетворённости потребителей с использованием методов NPS (Net promoter score) и CSI (Customer satisfaction index). Концепция SRM предлагает включить в бизнес-процессы взаимодействия с поставщиками практику получения обратной связи «Голос поставщика». Автором диссертации разработан и апробирован вариант проведения опроса удовлетворённости поставщиков межоператорских услуг. По результатам опроса руководители профильных подразделений операторов связи смогут запланировать мероприятия, необходимые для повышения эффективности взаимодействия с партнёрами на межоператорском рынке.

Примерный перечень вопросов и вариантов ответов представлен в таблице 2.

Таблица 2 — Опрос «Голос поставщика» [составлено автором]

№ п/п	Тип вопроса	Формулировка вопроса	Варианты ответов
1.	Открытый	Фамилия, имя, отчество	Поле для ввода ответа с клавиатуры
2.	Открытый	Наименование компании	Поле для ввода ответа с клавиатуры
3.	Закрытый	Занимаемая должность	Выбор одного ответа из выпадающего списка: ► Генеральный директор ► Заместитель генерального директора ► Руководитель департамента ► Руководитель отдела ► Руководитель направления / ведущий менеджер ► Старший менеджер / специалист ► Специалист
4.	Закрытый	Как давно Вы сотрудничаете с нашей компанией	Выбор одного ответа: ○ Более 10 лет ○ От 5 до 10 лет ○ От 3 до 5 лет ○ От 1 до 3 лет ○ Менее 1 года
5.	Закрытый	Пожалуйста, оцените по 10-балльной шкале качество взаимодействия с нашими менеджерами по закупкам межоператорских услуг	10-балльная шкала
6.	Закрытый	Оцените качество взаимодействия с нашим инженерно-техническим персоналом	10-балльная шкала
7.	Закрытый	Пожалуйста, оцените оперативность документооборота по действующему(-им) договору(-ам)	10-балльная шкала
8.	Закрытый	Пожалуйста, оцените своевременность взаиморасчётов за оказываемые услуги	10-балльная шкала

№ п/п	Тип вопроса	Формулировка вопроса	Варианты ответов
9.	Закрытый	Насколько вероятно Вы порекомендуете нашу компанию своим партнёрами как добросовестного заказчика?	10-балльная шкала
10.	Закрытый	Пожалуйста, оцените опыт сотрудничества с нашей компанией в целом	10-балльная шкала
11.	Открытый	Ваши комментарии и пожелания	Поле для ввода ответа с клавиатуры

*2. Матрица оценки предложений поставщиков каналов связи на основе адаптации методов принятия решений в условиях многокритериальности*

Суть подхода заключается в ранжировании важности критериев выбора предложения поставщика канала связи в зависимости от цели его организации и принятии решения по совокупности критериев. Задача — минимизировать субъективный фактор и принятие решения по единственному критерию (например, ценовому).

Так, для организации стандартного типового подключения услуги доступа в Интернет для корпоративного клиента с использованием арендуемых ресурсов сторонних операторов ценовой критерий может быть приоритетным. Однако, если цель организации межоperatorского канала — резервирование узла или линии связи для подключения стратегически важного или эксклюзивного коммерческого объекта, следует в первую очередь ориентироваться на предлагаемую технологию подключения и наличие положительного опыта сотрудничества с оператором-поставщиком. При наличии равнозначных результатов при оценке предложений по приоритетным критериям, для принятия решения следует проанализировать второстепенные критерии.

В диссертации представлена форма для заполнения матрицы конкретные примеры решения кейсов с использованием матрицы.



3. *Тематический план программы обучения специалистов по межоператорскому взаимодействию*, состоящий из 5 (пяти) модулей:

- Правовые основы в сфере услуг связи;
- Коммерческие основы межоператорского взаимодействия (включает темы ценообразования, закупочной деятельности, маркетинга и продаж межоператорских услуг);
- Работа с финансами в направлении В2О (основы бухгалтерского учёта, работы с дебиторской и кредиторской задолженностью);
- Технические основы оказания межоператорских услуг;
- Развитие личностных компетенций (основы деловой этики и ведения переговоров с партнёрами).

4. *Концептуальные и функциональные требования к межоператорской базе запросов и предложений каналов связи*

Существующие инструменты не способны обеспечить структурированный доступ к информации для выбора поставщика для организации межоператорских каналов связи для всех участников рынка. Преимущества и недостатки существующих инструментов проанализированы в главе 2 диссертации. Для решения проблемы автором диссертации предложена рекомендация по внедрению специализированной отраслевой информационной системы, представляющей собой базу запросов и предложений межоператорских каналов связи, и сформулированы ключевые требования к её организации, разработке и функциональности, такие как:

- неаффилированность разработчика;
- целевой характер первоначального финансирования;
- добровольный характер последующего финансирования;
- наличие привилегий для донаторов;
- добровольный характер администрирования;
- некоммерческий доступ;
- разграничение категорий, статусов и ролей пользователей;

- разграничение уровней доступа;
- описание функциональности всех разделов системы.

Проведена экспертная оценка целесообразности и возможности внедрения предложенных инструментов: 10-ти руководителям и специалистам профильных подразделений столичных и федеральных операторов связи, прошедших опрос «Анализ тенденций и предпосылок к совершенствованию SRM на российском межоператорском рынке», занимающихся закупками межоператорских каналов связи, и выразивших заинтересованность в дальнейшем участии в исследовании, были направлены на ознакомление и экспертную оценку материалы предлагаемых инструментов совершенствования процессов закупок услуг связи на рынке В2О. Каждому участнику экспертной оценки предлагалось по 10-тибалльной шкале оценить актуальность каждого предложенного инструмента в целом, перспективы его применения в компании респондента, а также в свободной форме сформулировать комментарий по каждому из инструментов. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 — Результаты экспертной оценки предложенных инструментов  
[составлено автором]

	Методика получения обратной связи от операторов-партнёров «Голос поставщика»		Матрица оценки предложений поставщиков каналов связи		Тематический план учебной программы для подготовки специалистов по межоператорскому взаимодействию		Ключевые требования к межоператорской базе запросов и предложенный канал связи		Средняя оценка	
	Оценка актуальности	Перспективы применения	Оценка актуальности	Перспективы применения	Оценка актуальности	Перспективы применения	Оценка актуальности	Перспективы применения	Оценка актуальности	Перспективы применения
Эксперт 1	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9
Эксперт 2	9	9	10	9	10	8	10	10	9,75	9
Эксперт 3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Эксперт 4	10	9	10	9	9	9	9	9	9,5	9

<b>Эксперт 5</b>	10	9	10	9	10	9	10	9	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Эксперт 6</b>	10	10	10	9	10	10	9	9	<b>9,75</b>	<b>9,5</b>
<b>Эксперт 7</b>	9	9	9	9	9	9	9	9	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Эксперт 8</b>	10	10	9	9	9	9	10	10	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>
<b>Эксперт 9</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Эксперт 10</b>	9	7	9	7	10	8	8	8	<b>9</b>	<b>7,5</b>
<b>Средняя оценка</b>	<b>9,7</b>	<b>9,2</b>	<b>9,7</b>	<b>9</b>	<b>9,7</b>	<b>9,1</b>	<b>9,5</b>	<b>9,3</b>	<b>9,65</b>	<b>9,15</b>
	<b>9,45</b>		<b>9,35</b>		<b>9,4</b>		<b>9,4</b>		<b>9,4</b>	

Анализ экспертной оценки показывает, что все предложенные инструменты совершенствования управления взаимоотношениями с поставщиками межоператорских каналов связи в достаточно высокой степени актуальны и применимы на практике для В2О-рынка в целом. Минимальная оценка, поставленная экспертами составила 7 баллов из 10. Однако, следует заметить, что оценки перспективы применения предложенных инструментов в конкретных компаниях немного ниже, чем оценка их актуальности для рынка в целом.

В частности, по итогам экспертной оценки, открытыми остаются следующие вопросы:

- целесообразность комплексного обучения коммерческим навыками специалистов по межоператорскому взаимодействию в компаниях, где функции закупок и продаж чётко разделены структурно;
- каким образом юридически оформить разработку и эксплуатацию межоператорской базы запросов и предложений каналов связи и закрепить авторские права на неё.

Данные вопросы могут послужить основой для дальнейших исследований и разработок в области межоператорского взаимодействия:

- разработка и адаптация методики обучения специалистов по межоператорскому взаимодействию в зависимости от организационной структуры и масштаба бизнеса оператора связи;

– правовые аспекты внедрения единой базы запросов и предложений каналов связи на межоператорском рынке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Закупки услуг, по сравнению с закупкой товаров, обладают собственной спецификой и требуют специального планирования, бюджетирования, организации процесса и подготовки специалистов по закупкам.

Для закупок телекоммуникационных услуг, отличающихся непрерывностью их оказания, важным является выстраивание долгосрочных взаимовыгодных деловых отношений между поставщиками и заказчиками. В этой связи для совершенствования закупочной деятельности представляется релевантной концепция управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM).

Одним из ключевых рынков сбыта телекоммуникационных услуг является межоператорский рынок (B2O), на котором операторы связи одновременно являются заказчиками и поставщиками, при этом остаются конкурентами на рынках B2C, B2B, B2G.

Наблюдение за процессом закупок межоператорских каналов связи и опрос представителей межоператорского профессионального сообщества, посвящённый организации закупочной деятельности, выявил ряд актуальных проблем, для решения которых автором диссертации были разработаны и предложены практические инструменты совершенствования управления взаимоотношениями с поставщиками каналов связи на рынке B2O на основе базовых элементов SRM.

По результатам экспертной оценки установлено, что все предложенные инструменты в достаточной степени актуальны и применимы на практике для B2O-рынка. Отдельные замечания экспертов послужили основой для определения направлений дальнейших исследований и разработок в области развития SRM на рынке B2O.

Таким образом, задачи диссертационного исследования решены в полном объёме, поставленная цель достигнута.

## ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ НКР

### **Статьи, опубликованные в ведущих российских периодических изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ:**

1. Савельев А. А. Институциональные факторы развития российского телекоммуникационного рынка // Экономические науки. 2020. № 3(184). С. 95-99.
2. Савельев А. А. Миссия компании как философия бренда (на примере российского телекоммуникационного рынка) // Вестник Евразийской науки. 2020. №4 [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/64ECVN420.pdf> (дата обращения: 29.08.2021).
3. Савельев А. А. О проблеме подготовки специалистов по межоператорскому взаимодействию // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 7. С. 2953-2974.
4. Савельев А. А. Определение понятия и осмысление сущности закупок на предприятиях // Экономические науки. 2022. № 4 (209). С. 200-204.

### **Статьи и работы, опубликованные в других научных изданиях:**

1. Савельев А. А. Mystery shopping, CSI&NPS vs AI: актуальные методы контроля качества клиентского сервиса на российском телекоммуникационном рынке // Гуманитарное образование в экономическом вузе: материалы VII Международной научно-практической очно-заочной конференции. 1–28 ноября 2018 г. — Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2019. С. 268–272.
2. Савельев А. А. Институциональные факторы развития российского телекоммуникационного рынка // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сборник научных статей II Международной научно-практической конференции, УО Брестский государственный технический университет, г. Брест, 05-06 декабря 2019 г.; редкол.: В. В. Зазерская [и др.]. — Брест: Издательство БрГТУ, 2019. С. 178-183.

3. Савельев А. А. Особенности организации закупок услуг связи на рынках B2B и B2O // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сборник научных статей IV Международной научно-практической конференции, УО Брестский государственный технический университет, г. Брест, 25-26 ноября 2021 г.; редкол.: И. М. Гарчук [и др.]. — Брест: Издательство БрГТУ, 2021. С. 34-38.