

**Луговская Ольга Константиновна**  
студент магистратуры, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва  
*e-mail: olgalugovska@mail.ru*

**Симакина Марина Анатольевна**  
канд. экон. наук, АНО ВО «Московский  
гуманитарный университет», г. Москва  
*e-mail: msimakina@mosgu.ru*

**Lugovskaya Olga**  
Graduate student, State University  
of Management, Moscow  
*e-mail: olgalugovska@mail.ru*

**Simakina Marina**  
Candidate of Economic Sciences, Moscow  
University for the Humanities, Moscow  
*e-mail: msimakina@mosgu.ru*

## ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

*Аннотация.* Рассмотрен опыт российской телекоммуникационной компании Tele2 по построению маркетинговой стратегии. Исходя из описания различных этапов развития компании, обоснованы стратегические выборы различных лет. Основной акцент сфокусирован на определении места компании Tele2 на рынке телекоммуникационных услуг. Дано сравнение подхода к построению маркетинговой стратегии компании Tele2 и других операторов рынка. Проанализирован новый шаг компании в построении маркетинговой стратегии, связанной с решением проблемы насыщения телекоммуникационного рынка за счет использования концепции «помощник в поддержании жизненного стиля».

*Ключевые слова:* маркетинговые стратегии, телекоммуникации, трансформация, стратегический фокус, конкурентные преимущества, экосистема потребителя.

## THE TRANSFORMATION OF THE MARKETING STRATEGY OF THE TELECOMMUNICATIONS COMPANY

*Abstract.* The experience of building the marketing strategy by the Russian telecommunications company Tele2 has been considered. Based on the description of the varied stages of the company's development, the strategic choices of various years has been substantiated. The central point has been focused on determining the position of Tele2 in the telecommunications services market. It has been compared the approach to building the marketing strategy in Tele2 and other market participants. The new step of the company in the creation of the marketing strategy related to solving the problem of saturation of the telecommunications market due to the use of the concept of «Lifestyle enabler» has been analyzed.

*Keywords:* marketing strategies, telecommunications, transformation, strategic focus, competitive advantages, consumer ecosystem.

Маркетинговая стратегия – это фундаментальный элемент функционирования каждой компании, в котором сочетаются маркетинговые цели, создание ценности для всех заинтересованных сторон (клиентов, акционеров, поставщиков и т. д.), модификация стратегического управления в соответствии с быстроменяющейся рыночной средой, заимствование и внедрение опыта конкурентов, в том числе зарубежного [4, с. 532]. Маркетинговая стратегия направлена на повышение интереса клиентов к предложениям компании и формирование конкурентного преимущества. Кроме того, важной задачей является повышение удовлетворенности клиентов и, как следствие, лояльности [14].

Современный телекоммуникационный бизнес развивается столь быстро, что во многих странах рынок достиг точки насыщения. Например, уровень проникновения мобильной связи в России в 2017 г. составил 179 % [12]. Такие показатели обусловлены тем, что часть населения может иметь более одной SIM-карты для подключения мобильной связи, часто покупает новые SIM-карты на лучших условиях и выбрасывает старые, а также подключает к мобильной сети с использованием SIM-карт различные потребительские устройства (навигаторы, трекеры и т. п.). В таких условиях мобильные операторы сталкиваются с проблемой роста и ужесточения конкуренции и не могут больше использовать традиционные маркетинговые стратегии, так как, согласно традиционным маркетинговым стратегиям, на рынке по-прежнему существуют новые пользователи, и за счет прироста абонентской базы компенсируется снижение цен.

© Луговская О.К., Симакина М.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



В настоящее время телекоммуникационный сектор характеризуется следующими условиями:

- уменьшение числа новых абонентов;
- снижение цен, которое истощает существующие доходы компаний; при этом текущие клиенты переходят к более привлекательным тарифным планам;
- естественная эрозия традиционных телекоммуникационных услуг (обмен сообщениями и передача голоса) со стороны таких ведущих сервисов, как Google Voice, Skype и WhatsApp, а также усиление конкуренции внутри самой отрасли;
- операторы также сталкиваются с необходимостью рационализации расходов и экономии бюджета [13].

Операторы мобильной связи сталкиваются с необходимостью пересмотра своего текущего подхода к маркетинговой стратегии. Например, за счет более глубокой проработки целевой аудитории, инновационные компании разрабатывают узкие, четкие и связанные сегменты, с возможностью адаптировать предложения к конкретным потребностям клиентов за счет возможностей аналитического маркетинга (с применением технологий больших данных (англ. big data)), что позволяет оптимизировать инвестиционные вложения и более продуктивно направлять их на узкие сегменты, исключая чрезмерно упрощенные предположения об общей ситуации на рынке. Следуя примеру развитых рынков, операторам следует применять аналитический маркетинговый подход, выявляя на рынке ценностные сегменты, а затем получать максимально возможную отдачу от этих небольших сегментов [2, с. 15]. Цель данной стратегии двояка: во-первых, в то время как различные рынки в целом приблизились к насыщению, сохраняется отложенный спрос во множестве нишевых сегментов; во-вторых, за счет исследования мотивов потребительского поведения каждого из сегментов, операторы могут увеличить прибыльность, аккумулируя предельную прибыль от каждого микро-сегмента. Кроме того, направлением роста для операторов мобильной связи на развитых рынках выступает запуск дополнительных услуг: электронная коммерция, онлайн-ТВ, мессенджеры, музыка, электронные книги и др.

На российском рынке активно внедряет инновационные методы при формировании маркетинговой стратегии компания Tele2. Она была основана в 1970 г. в Швеции и входила в состав Группы компаний Kennevik. Целью компании являлось создание общеевропейского оператора связи. Первоначально компания разворачивала свои сети в Великобритании, Бельгии, Нидерландах, Норвегии. В начале 1990-х гг. компания обратила свое внимание на ряд стран Центральной и Восточной Европы. Основой для привлечения абонентов к услугам компании являлись низкие цены и ряд других конкурентных преимуществ: с 1993 г. основой концепции компании считалось утверждение: «Высокое качество по низким ценам». В 2000 г. компания получила лицензию 3G и начала развивать высокоскоростную связь сначала на территории Швеции, а потом и в других странах Евросоюза.

С 2001 г. компания присутствует на российском телекоммуникационном рынке. Первоначально стратегией компании было приобретение небольших региональных операторов связи, а также самостоятельное строительство сети в регионах Российской Федерации (далее – РФ). В 2004 г. компания предлагала свои услуги уже в 12 регионах. Основой предложения также была политика низких цен, причем разница с другими операторами рынка могла достигать 1,5-2 раза. Благодаря такому позиционированию уже в 2004 г. абонентская база компании превысила 1 млн человек. Основой абонентской базы стала молодежь, которая активно пользовалась мобильной связью и ценила именно низкие цены.

С 2004 г. по 2009 г. компания активно развивала свое присутствие в российских регионах и увеличивала абонентскую базу. К 2008 г. общее число клиентов достигло 10 млн человек, в 2009 г. составило 14 млн человек. В 2009-2010 гг. компания работала уже в 37 регионах РФ, а в 2011 г. вышла на территорию Дальнего Востока. К концу лета 2011 г. количество абонентов компании составило 20 млн человек, а сама компания присутствовала в 42 регионах России. В этом же году компания провела ребрендинг и обрела свой нынешний фирменный стиль.

В 2012-2013 гг. основной стратегический фокус компании был сосредоточен на следующих направлениях:

- максимальное использование возможностей 2G;
- поддержание дальнейшего роста абонентской базы за счет разворачивания присутствия в новых регионах;
- увеличение эффективности использования затрат за счет новых проектов;
- сохранение достигнутого уровня рентабельности в «старых регионах» и увеличение динамики роста «новых регионов»;

- фокус на достижение точки безубыточности по новым лицензиям (регионы Дальнего Востока).

Не сложно заметить, что все перечисленные направления укладываются в стратегию интенсивного роста и региональной экспансии (табл. 1). Маркетинговая поддержка проводимой стратегии реализовывалась масштабным рекламным проектом «Голосуй за низкие цены». Медийный охват кампании составил за 10 недель 34 региона и 53 млн человек в них.

Бизнес-цели в разрезе региональной экспансии были выражены следующим образом:

Таблица 1

## Бизнес-цели компании Tele2 на 2012 г.

Позиция региона	Доля рынка	ЕБИТДА	Число регионов	Цели
Старый	Лидер в регионе (сред. 46 %)	$\geq 35\%$ (сред. 47 %)	9	Удержание, сохранение ARPU
Развивающийся	$\geq 20\%$ (сред. 31 %)	$< 35\%$ (сред. 31 %)	21	Удержание и привлечение абонентов
Новый	$< 20\%$ (сред. 17 %)	$< 0$	11	Привлечение абонентов

Источник: [10]

Благодаря такой стратегии, в первом квартале 2013 г. абонентская база компании превысила 23 млн абонентов, при этом прирост абонентской базы составлял 7 % в год. Но руководство компании в интервью и выступлениях на конференциях признавало определенную стагнацию в отрасли в целом и замедление роста в компании в частности.

В 2013 г. шведская группа Tele2 приняла решение о продаже российского подразделения «Tele2 Россия» Группе ВТБ.

Группа компаний ВТБ совместно с руководством компании Tele2 сформулировала стратегические цели на 2013 г.:

- максимальное использование 2G;
- сохранение достигнутого уровня рентабельности в «старых» регионах и увеличение динамики роста «новых» регионов;
- наращивание базы за счет подключения «качественных абонентов»;
- рост продаж в секторе B2B в 1,5 раза;
- развитие мобильной коммерции. Увеличение объема платежей в 4 раза;
- увеличение объемов интернет-продаж в 1,5 раза [10].

В том же году Группа ВТБ продала 50 % акций компании консорциуму частных инвесторов. В 2014 г. компании «Ростелеком» и «Tele2 Россия» подписали соглашение об интеграции мобильных активов и создании совместного предприятия «Т2 Рус Холдинг». По условию соглашения «Ростелеком» передал в совместное предприятие мобильные активы и стал одним из акционеров компании. Благодаря этим действиям был создан новый федеральный сотовый оператор, включающий не только активы Tele2, но и семь дочерних компаний «Ростелекома»: «Скай Линк», «Нижегородская сотовая связь», «Байкалвестком», «БИТ», «Волгоград GSM», «ЕТК» и «АКОС». Чуть позже к активам компании была присоединена дочерняя компания «Ростелеком» ЗАО «РТ-Мобайл». В результате «Ростелеком» стал участником совместного предприятия с долей в уставном капитале в размере 45 % в голосах и 45 % экономической доли, а «Tele2 Россия» в лице вновь образованного ООО «Т2 РТК Холдинг» получила долю 55 % в голосах в уставном капитале совместного предприятия и 55 % экономической доли, то есть «Tele2 Россия» получила контроль в совместном предприятии [8].

В 2014 г. абонентская база компании составила 23,7 млн абонентов. При этом темпы прироста абонентской базы снизились с 7 % в 2013 г. до 3 % в 2014 г. Компания продолжала сохранять стабильно низкий уровень оттока абонентов как в годовом исчислении (32 %), так и с учетом фактора сезонности (7,7 %) [11]. Кроме создания совместного предприятия, компания перешла на новую макрорегиональную структуру.

После завершения интеграционной сделки компания Tele2 стала оказывать услуги в 65 регионах России. В 2015 г. начался массовый запуск услуг сотовой связи под брендом Tele2 еще в 23 регионах России. 22.10.2015 г. Tele2 запустила в коммерческую эксплуатацию сеть в Москве и Московской области.

В условиях насыщения рынка мобильным операторам стало трудно соревноваться только расценками [3, с. 25]. Все участники рынка для привлечения и удержания клиентов внедряли дополнительные услуги (табл. 2). Под новым лозунгом «Другие правила» компания Tele2 запустила новый набор предложений, т. е. перешла от позиции дискаунтера к позиции выгодного партнера.

Таблица 2

**Особенности внедрения непрофильных услуг в бизнес-модель мобильных операторов**

Услуга	МТС	МегаФон	Билайн	Ростелеком	Теле2
Онлайн-ТВ	Собственный сервис + партнерская программа	Собственный сервис + партнерская программа	Собственный сервис + партнерская программа	Собственный сервис + партнерская программа	Собственный сервис + партнерская программа
Финансовые сервисы	Собственный сервис + партнерская программа	Собственный сервис + партнерская программа	Собственный сервис + партнерская программа	Партнерская программа	Партнерская программа
IoT-решения	Собственный сервис	Собственный сервис	Собственный сервис	Собственный сервис	-
Системная интеграция	Собственный сервис	Собственный сервис	Собственный сервис	Собственный сервис	-
Онлайн кассы для бизнеса	Собственный сервис	Собственный сервис	-	-	-
Киберспорт	Собственный сервис	-	-	-	Партнерская программа
Большие данные	Собственный сервис	Собственный сервис + партнерская программа	Собственный сервис	Собственный сервис	Собственный сервис
Телемедицина	*на этапе тестирования	Собственный сервис + партнерская программа	-	Собственный сервис	-
Билетные агрегаторы	Собственный сервис	-	-	Партнерская программа	Партнерская программа
Облачные услуги	Собственный сервис	Собственный сервис	Собственный сервис	Собственный сервис	-
Мессенджеры	Собственный сервис	Собственный сервис	Собственный сервис	-	-
Музыка	Собственный сервис + партнерская программа	Партнерская программа	Собственный сервис	-	Собственный сервис + партнерская программа
Пресса и книги	Собственный сервис + партнерская программа	Партнерская программа	Собственный сервис	-	Партнерская программа

Источник: [9]

По заявлениям руководства компании в третьем квартале 2017 г. абонентская база Tele2 превысила 40,3 млн абонентов [6]. К сожалению, сама компания с 2016 г. не раскрывает основные данные своей деятельности, что существенно затрудняет анализ ее положения на рынке.

Значимыми и важными для себя компания считает абонентов, которые активно пользуются мобильным интернетом 4G и оплачивают пакетные тарифы стоимостью от 250 руб. [6]. Целью компании является приток именно такой абонентской базы, а не приток абонентов вообще.

В 2017 г. компания Tele2 приняла новую пятилетнюю стратегию (табл. 3).

Таблица 3

### Сущность стратегии компании Tele2

Видение 2017	Мы будем предпочтительным и любимым оператором мобильных услуг для тех, кто не хочет переплачивать
Миссия 2017	Мы создаем альтернативу рыночным практикам. Мы несем новое качество жизни потребителям мобильных услуг: честные, прозрачные, выгодные предложения, высококачественные партнерские программы и услуги
Ценности 2017	Открытость, Вызов, Качество, Гибкость, Действие, Бережливость
Стратегические направления 2017	Уникальное выгодное, простое и честное предложение; Лидерство по эффективности; Программы лояльности и цифровые партнерские сервисы; Скорость запуска коммерческих проектов
Цели на телеком-рынке России 2017	Лучшая сервисная компания (NPS); Лучший возврат инвестиций (ROIC); Лучший работодатель (Вовлеченность)

Источник: [7]

В принятой стратегии просматривается определенная преимуществом идеям оператора-дискаунтера, но компания акцентирует внимание не на дешевизне предоставляемых услуг, а на справедливой цене за качественную связь.

Ключевым моментом новой стратегии компании становится стремление выделиться на фоне «большой тройки» конкурентов. Дополнительной монетизации Tele2 стремится добиться за счет предоставления клиентам расширенного спектра услуг, в том числе благодаря привлечению различных партнеров. Руководство компании в своих выступлениях и интервью настаивает на позиционировании себя как «предпочтительного и любимого оператора связи». Такое позиционирование включает рациональную и эмоциональную стороны.

Одним из шагов для поддержания такого позиционирования становится стремление к выходу за пределы телекоммуникационной отрасли в том виде, в котором она существовала ранее. Большая экосистема оператора связи должна включать не только интернет, технологии и медийные ресурсы, но и расширенную систему дополнительных услуг для абонентов. В качестве партнеров по выстраиванию такой экосистемы компания видит лучших участников каждого рыночного сегмента.

Основой экосистемы должна стать поддержка высокого индекса потребительской лояльности NPS (англ. Net Promoter Score), что означает поддержание высокого уровня сервиса при обслуживании клиентов. Развитие компании должно также включать в себя активное взаимодействие с акционерами для инвестиций в развитие бизнеса и, конечно, для получения акционерами высокой отдачи на вложенный капитал. Руководство компании считает, что реализовать столь амбициозные задачи Tele2 сможет только благодаря вовлеченным и высокомотивированным сотрудникам.

Свои стратегические направления развития компания формулирует как:

- уникальное, выгодное, простое и честное предложение.
- лидерство по эффективности.
- программы лояльности и цифровые партнерские сервисы.
- скорость запуска коммерческих проектов [7].

Уникальное, выгодное, простое и честное предложение с точки зрения компании должно заключаться не в копировании лучших практик конкурентов, а в инновациях, способных вызывать положительные эмоции у клиентов компании. В такой ситуации «уникальное, выгодное, простое и честное предложение» становится настоящим ДНК компании Tele2, которое будет выражаться в принципиальном отказе компании от сложных условий договора, дополнительных правил и всевозможных «звездочек». Компания провозглашает: «Мы не будем обманывать наших абонентов».

Лидерство по эффективности становится в таких условиях обязательным элементом управления бизнесом, иначе стратегия не сможет быть реализована.

Программа лояльности и цифровые партнерские сервисы являются ответом компании на вызовы рынка и вобрали в себя наиболее актуальные предпочтения абонентов. Tele2 собирает внедрять все лучшие предложения, что есть на рынке в плане устройств, лучшее, что есть в области приложений и распространять данные преимущества на всю базу своих клиентов.

Скорость запуска коммерческих проектов является необходимым условием выживания на рынке. Побеждать на рынке будет тот, кто бежит быстрее, кто лучше ощущает потребности рынка и быстрее адаптируется к изменениям [1; 4].

На наш взгляд, в сложившихся на рынке условиях существует несколько вариантов поиска стратегии развития в зависимости от финансовых и организационных возможностей телекомопераора [5, с. 42-43]. В качестве параметров, влияющих на позицию компании на рынке, мы определяем, во-первых, организационную силу компании, т. е. способность компании самой устанавливать правила поведения для рынка или абонентов; во-вторых, финансовые возможности компании, заключенные не только в наличии собственных средств, но и в возможностях привлечения заемных ресурсов на выгодных условиях. Исходя из этих параметров можно выстроить схему рыночного поведения:

1) контроль подключения и оттока абонентов на законодательном и организационном уровне. Примером такого стратегического поведения является АО «Воентелеком», созданная по распоряжению Правительства РФ в 2002 г. в целях поддержания, развития и перевода систем связи (объектов) Вооруженных Сил РФ, других войск, воинских формирований и органов на современные цифровые способы передачи информации. Подключение абонентов к данной компании регламентировано законодательством и профессиональным статусом самих абонентов. Отток возможен только по естественным причинам (смена профессионального статуса, смерть).

2) расширение бизнеса за счет слияний и поглощений, также в сфере непривычных для телекоммуникаций форм бизнеса. Примерами служат МТС, Билайн, Мегафон. Например, новые сервисы, приобретенные в 2017-2018 гг. компанией «МТС» приносят ей до 20 % выручки. «В 2017 г. все российские операторы представили стратегии цифрового развития, которые во многом схожи: они предусматривают развитие финансовых услуг, использование технологий big data, системной интеграции, интернета вещей и электронной коммерции» [9].

3) превращение «абонента в сервис», т. е. использование данных о пользователе для новых направлений бизнеса за счет: развития программ лояльности, предоставления дополнительных сервисов, использования данных об абонентах в проектах big data, развития MVNO и т. п. Именно в этом направлении ведет работу компания Tele2.

Компания Tele2 не обладает такими конкурентными преимуществами, как высокая доля государственной поддержки (Воентелеком, Ростелеком) и таким объемом финансовых активов как у крупнейших конкурентов (МТС, Билайн, Мегафон). Следовательно, руководство компании Tele2 будет искать решения близкие к стратегии «превращения абонента в сервис». На практике это реализуется, например, за счет так называемой стратегии «помощника в поддержании стиля жизни» (англ. lifestyle enabler, LSE).

Модель lifestyle enabler в интерпретации Tele2 подразумевает предложение лучшего сервиса по оптимальной цене. В рамках этой стратегии оператор создает для своих потребителей сервисы вне отрасли телекома в партнерстве с бизнесами из других отраслей. Так, в 2017 г. запущен совместный сервис с онлайн-платформой Clouty, агрегатором интернет-магазинов одежды, обуви и аксессуаров. Сервис позволяет пользователям Теле2 получить эксклюзивный доступ к товарам, контенту и консультациям стилистов, а также оплачивать онлайн-шопинг с мобильного счета. В июне 2018 г. запущен проект в области цифровой медицины – приложение для получения телемедицинских консультаций в партнерстве с компанией Doc+. Среди других программ оператора партнерская программа лояльности с кэшбэком на мобильный счет, услуги такси (совместный сервис с компанией Gett) и др.

Таким образом, на примере одного из операторов рынка мобильной связи мы видим, как и по каким причинам происходила и происходит до сих пор трансформация маркетинговой стратегии компании. Поиск наилучших решений всегда продиктован одновременно обстоятельствами внешней среды и возможностями самой организации. Эти наилучшие решения не обязательно могут быть реализованы только самой компанией. Привлечение партнеров, альянсы, слияния и поглощения других компаний открывают новые возможности развития и позволяют осуществить переход на новый этап трансформации маркетинговой стратегии.

#### Библиографический список

1. Мур, Дж. А. Внутри торнадо. Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках. – СПб: BestBusinessBooks, 2010. – 276 с.
2. Разроев, Э. Инфокоммуникационный бизнес: управление, технологии, маркетинг. – СПб: Изд-во «Профессия», 2003. – 351 с.
3. Резникова, Н. П. Маркетинг в телекоммуникациях. – М.: Эко-Трендз, 2002. – 123 с.
4. Фридман, Л. Стратегия: Война, революция, бизнес / Пер. с англ. И. Д. Голыбиной. – М., Кучково поле, 2018. – 532 с.
5. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика: монография. – М., Дело, 2005. – 376 с.
6. Балашова, А. Глава оператора Tele2 – РБК: «Сложные времена компания прошла» [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: [https://www.rbc.ru/interview/technology\\_and\\_media/23/11/2017/5a1297bf9a79477d0f98b061](https://www.rbc.ru/interview/technology_and_media/23/11/2017/5a1297bf9a79477d0f98b061) (дата обращения: 05.02.2019).
7. Бойко, А. Конспекты: Сергей Эмдин, Tele2 представила новую стратегию [Электронный ресурс] // Мобильный форум. – Режим доступа: <http://www.mforum.ru/news/article/117672.htm> (дата обращения: 18.02.2019).
8. «Ростелеком» и Tele2 Россия создали «Т2 РТК Холдинг» [Электронный ресурс] // Вести. Экономика. – Режим доступа: <https://www.vestifinance.ru/articles/39088> (дата обращения: 18.02.2019).
9. Сухаревская, А. Где сотовые операторы ищут новые источники доходов [Электронный ресурс] / А. Сухаревская, П. Кантышев // Ведомости. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/03/21/754381-sotovie-operatori-istochniki> (дата обращения: 17.02.2019).
10. Теле2 Россия: итоги 2012 года [Электронный ресурс] // Tele2. – Февраль, 2013. – Режим доступа: <https://msk.tele2.ru/api/media/content?contentId=imgMgrDoc771> (дата обращения: 17.02.2019).
11. Теле2 Россия: итоги I квартала 2014 года [Электронный ресурс] // Tele2. – Май, 2014. – Режим доступа: <https://msk.tele2.ru/api/media/content?contentId=imgMgrDoc767> (дата обращения: 17.02.2019).
12. Число абонентов мобильной связи незначительно сократилось за прошлый год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2018/03/29/755324-sokratilos-sotovih> (дата обращения: 14.02.2019).
13. Hitting the target. Analytical imperatives for telecom marketers in emerging markets [Электронный ресурс] // Strategy&. Part of the PwC network. – Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Hitting-the-target.pdf> (дата обращения: 14.02.2019).
14. Tikkanen, H. The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework [Электронный ресурс] / H. Tikkanen, J. Kujala, K. Artto // Industrial Marketing Management. – 2007. – Vol. 36. – № 2. – 194-205 pp. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850106001556> (дата обращения: 10.02.2019).

#### References

1. Mur Dzh. A. Vnutri tornado. Strategii razvitiya, uspekha i vyzhivaniya na giperrastushchikh rynkakh [*Inside the tornado. Strategies for development, success and survival in Hyper-growing markets*]. Spb: BestBusinessBooks, 2010. 276 p.
2. Razroev E. Infokommunikatsionnyi biznes: upravlenie, tekhnologii, marketing [*Infocommunication business: management, technology, marketing*], Spb: Izd-vo «Professiya», 2003. 15 p.
3. Reznikova N. P. Marketing v telekommunikatsiyakh [*Marketing in telecommunications*]. M.: Eko-Trendz, 2002. 123 p.
4. Fridman L. Strategiya: Voina, revolyutsiya, biznes [*Strategy: War, revolution, business*], per. s angl. I. D. Golybinoi. M., Kuchkovo pole, 2018. 532 p.
5. Shkardun V. D. Marketingovye osnovy strategicheskogo planirovaniya. Teoriya, metodologiya, praktika: monografiya [*Marketing basics of strategic planning: Theory, methodology, practice: monograph*]. M., Delo, 2005. 376 p.
6. Balashova A. Glava operatora Tele2 – RBC: «Slozhnye vremena kompaniya proshla» [*Head of Tele2 – RBC operator: «Difficult times the company has passed»*]. RBC [RBC]. Available at: [https://www.rbc.ru/interview/technology\\_and\\_media/23/11/2017/5a1297bf9a79477d0f98b061](https://www.rbc.ru/interview/technology_and_media/23/11/2017/5a1297bf9a79477d0f98b061) (accessed 05.02.2019).

7. Boiko A. Konspekty: Sergei Emdin, Tele2 predstavila novuyu strategiyu [*Synopses: Sergei Emdin, Tele2 introduced a new strategy*]. Mobil'nyi forum [*Mobile forum*]. Available at: <http://www.mforum.ru/news/article/117672.htm> (accessed 18.02.2019).
8. «Rostelekom» i Tele2 Rossiya sozdali «T2 RTK Kholding» [*Rostelecom and Tele2 Russia have created a «T2 RTK holding»*]. Vesti. Ekonomika. Available at: <https://www.vestifinance.ru/articles/39088> (accessed 18.02.2019).
9. Sukharevskaya A., Kantyshev P. Gde sotovye operatoryi ischut novyie istochniki dohodov [*Where mobile operators are looking for new sources of revenue*]. Vedomosti. Available at: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/03/21/754381-sotovie-operatori-istochniki> (accessed 17.02.2019).
10. Tele2 Rossiya: itogi 2012 goda: prezentatsiya [*Tele2 Russia: results of 2012. Internal presentation of the company's management*]. Tele2, February 2013. Available at: <https://msk.tele2.ru/api/media/content?contentId=imgMgrDoc771> (accessed 17.02.2019).
11. Tele2 Rossiya: itogi I kvartala 2014 goda: prezentatsiya [*Tele2 Russia: results of the first quarter of 2014: presentation*]. Tele2, May, 2014. Available: <https://msk.tele2.ru/api/media/content?contentId=imgMgrDoc767> (accessed 17.02.2019).
12. Chislo abonentov mobilnoi svyazi neznachitelno sokratilos' za proshlyi god [*The number of mobile subscribers decreased slightly last year*]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2018/03/29/755324-sokratilos-sotovih> (accessed 14.02.2019).
13. Hitting the target. Analytical imperatives for telecom marketers in emerging market. Strategy&. Part of the PwC network. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Hitting-the-target.pdf> (accessed 14.02.2019).
14. Tikkanen, H., Kujala J., Artto K. The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework. *Industrial Marketing Management*, 2007, Vol. 36, № 2, 194-205 pp. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850106001556> (accessed 10.02.2019).