

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ширвани Г. М.Р.

Аспирант

Уральский государственный экономический университет (г.Екатеринбург, Россия).

Аннотация: В статье рассматривается стратегический потенциал телекоммуникационных организаций Турции, который включает в себя разнообразные ресурсы и компетенции, необходимые для успешного функционирования в условиях современного рынка. Описываются процессы модернизации и автоматизации услуг, происходящие в национальной компании «ПТТ» и Turk Telekom, а также значительные достижения в области спутниковых технологий и развития медиа-сектора. Анализируется влияние качества услуг, инвестиций в научные исследования и разработки (НИОКР), культурной адаптации и устойчивого развития на уровень клиентской лояльности и конкурентоспособность компаний. Приведены данные о влиянии различных факторов на успех телекоммуникационных организаций, что подчеркивает важность инновационного подхода в стратегическом управлении. В заключение подчеркивается необходимость комплексного подхода к развитию стратегического потенциала для достижения устойчивого роста и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка.

Ключевые слова: менеджмент, стратегический потенциал, телекоммуникационные организации, модернизация, автоматизация, качество услуг, инвестиции в НИОКР, культурная адаптация, устойчивое развитие, клиентская лояльность.

Shirwany G. M.R.

Postgraduate

Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia).

< STRATEGIC POTENTIAL OF TELECOMMUNICATION ORGANIZATIONS >

Abstract: The article examines the strategic potential of telecommunications organizations in Turkey, which includes a variety of resources and competencies necessary for successful operation in the modern market. The article describes the processes of modernization and automation of services taking place in the national company «PTT» and Turkish Telecom, as well as significant achievements in the field of satellite technologies and the development of the media sector. The impact of the quality of services, investments in research and development (R&D), cultural adaptation and sustainable development on the level of customer loyalty and competitiveness of companies is analyzed. The data on the influence of various factors on the success of telecommunications organizations is presented, which emphasizes the importance of an innovative approach in strategic management. In conclusion, the need for an integrated approach to strategic capacity development is emphasized in order to achieve sustainable growth and adapt to rapidly changing market conditions.

Keywords: management, strategic potential, telecommunications organizations, modernization, automation, quality of services, investment in R&D, cultural adaptation, sustainable development, customer loyalty.

В эпоху быстро меняющихся технологий и глобализации, устойчивость и конкурентная способность телекоммуникационных компаний в значительной степени зависят от их стратегического развития. Динамичная атмосфера телекоммуникационного рынка требует

от компаний гибкости в адаптации и эффективного использования ресурсов для достижения стратегических амбиций. В современной Турции, стремление к технологическому лидерству и улучшению своих научных исследований подчеркивает ее амбиции быть в авангарде в различных сферах.

На протяжении многих лет, Анкара выделяется на международной арене благодаря стремительному развитию в сфере оборонительных технологий. Несмотря на то, что турецкие военные инновации не соответствуют мировым стандартам, они оказывают значительное влияние на региональном уровне. Эти достижения, в частности, регулярно используются в таких регионах, как Сирия, Ирак, Нагорный Карабах, а в последнее время и на Украине. Особый прогресс Турция демонстрирует в разработке авиационных технологий, включая беспилотные летательные аппараты типа Bayraktar TB-2. Эти дроны, оснащенные передовыми радиолокационными системами и другим оборудованием для проведения разведывательных операций, активно применяются в трансграничных военных акциях.

Турция стремится восстановить статус и влияние Османской империи, проявляя имперские устремления[1], в совокупности с динамично меняющимися реалиями современного мира диктуют все новые условия для вхождения в круг надрегиональных прогрессивных держав и требуют от нее подвижек на новых направлениях. Одним из них еще в конце прошлого столетия стал космос, на покорение которого Анкара выделяет все больше ресурсов.

За последние годы Турция существенно продвинулась в разработке своей аэрокосмической промышленности, успешно запустив на орбиту несколько спутников. Научно-исследовательская деятельность и строительство инновационных технопарков и технологических зон активно поддерживаются правительством, что способствует ускоренному развитию космических технологий в стране. С 2018 года Турция каждый год организует Фестиваль аэрокосмической техники и технологий с поддержкой Министерства промышленности и технологий и национального Фонда технической команды, что подчеркивает ее стремление к лидерству в данной области.

В 2022 году, в рамках проведения Фестиваля, который расширил свои границы, охватывая не только Турцию, но и Азербайджан, компания TÜRKSAT инициирует студенческий конкурс по созданию моделей спутников. Это мероприятие направлено на стимулирование интереса молодежи к разработке космических технологий[2]. В Турции активно развиваются производственные компании, многие из которых акцентируют внимание на космической отрасли и связанной с ней инфраструктуре. Это направление эффективно наследует достижения авиастроительного сектора, который долгие годы развивался под влиянием западных стран и соответствовал стандартам НАТО, в составе которого Турция находится начиная с 1952 года. В основном, ключевыми игроками в этой области являются предприятия, основанные во второй половине 20 века, которые выделяются благодаря своим передовым разработкам.

TUSAŞ, также известная как Акционерное общество авиастроительной промышленности Турции, начала своё существование в 1973 году под эгидой Министерства промышленности и технологий. Целью создания было уменьшение зависимости Турции от иностранных источников в оборонной сфере. С 1984 года организация преобразовалась в турецко-американское сотрудничество под названием TAI, основной проект которого был направлен на совместное производство истребителей F-16 в течение следующих 25 лет. Сегодня TUSAŞ является ключевым игроком на рынке аэрокосмической техники в Турции.

В 2005 году турецкие инвесторы приобрели иностранные доли в TAI, после чего последовала реструктуризация компании путем ее слияния с TUSAŞ. К 2017 году TUSAŞ успешно вошла в список 61 наиболее влиятельных аэрокосмических предприятий мира, при этом ее главный офис находится в Анкаре. Основные усилия TUSAŞ сосредоточены на разработке спутников для

зондирования земли, разведки и связи. Проект GÖKTÜRK, представляющий собой серию военных спутников, выделяется как значительное достижение и представляет собой ключевую знаковую разработку в сфере спутниковых технологий страны.

С 2015 года, под эгидой TUSAŞ в столице функционирует уникальный для Турции Центр интеграции и тестирования космических систем, известный как USET (Uzay Sistemleri Entegrasyon ve Test Merkezi). USET является первым такого рода центром в стране, предоставляющим полномасштабные услуги по измерению и проведению наземных тестов космических систем с соблюдением стандартов Европейской кооперации по стандартизации космической техники (ECSS) [3]. Центр оснащен компактной системой тестирования антенн, оборудованием для проведения вибрационных, акустических, термовакуумных испытаний и испытаний на электромагнитную совместимость, имеет уникальное преимущество в виде нахождения всех испытательных систем в одном помещении.

Образованная в 1975 году, ASELSAN — это ключевой игрок в оборонной индустрии Турции, под контролем Фонда укрепления Вооруженных сил страны (TSKGV), который владеет 74,20% ее акций, в то время как оставшиеся 25,80% доступны на Стамбульской фондовой бирже. Штаб-квартира компании находится в столице Анкары.

Компания активно занимается разработкой технологий для космоса, обслуживая как гражданские, так и военные нужды. Это включает в себя работу над спутниковыми коммуникациями, навигацией, производством земного оборудования для поддержки космических операций, а также созданием спутников для разведки и мониторинга. В составе ASELSAN действует также особый Центр управления спутниковыми системами связи.

Компания занимается разработкой широкого спектра технологического оборудования, включая мобильные наземные станции для спутниковой связи, которые могут обслуживать как разведывательные, так и наблюдательные спутники, используемые не только странами-союзниками, но и членами НАТО. В ассортименте также присутствуют спутниковые морские терминалы, предназначенные для использования на подводных и поверхностных судах, а также авиационные спутниковые терминалы, которые поддерживают как зашифрованную, так и открытую передачу голоса и видеоданных. Они подходят для различных типов воздушных судов, включая БПЛА, коммерческие, военные и морские патрульные самолеты. Компания также предлагает разнообразное спутниковое оборудование, в том числе радары с синтезированной апертурой, сверхмалые спутники, известные как куб-саты, спутниковые конвертеры, например, из проекта DOCON-L, а также антенны и различные нагрузки для спутников, которые осуществляют вещание в Ku- и X-диапазонах[4].

Исследовательский институт TÜBİTAK UZAY, учрежденный в 1985 году и находящийся в Анкаре, принадлежит к Научному и технологическому совету Турции (TÜBİTAK). Этот центр специализируется на разработке технологий для спутников и коммуникационных систем. Он также предоставляет широкий спектр инженерных услуг, включая аналитические и измерительные работы в области космических технологий. В дополнение к этому, TÜBİTAK UZAY проводит комплексные тестирования аэрокосмической продукции, включая проверки на стойкость к температуре и влажности, механические и вибрационные испытания, тесты на термическое вакуумирование и испытания двигателей в вакууме, а также оптические инспекции и электромагнитную совместимость. Институт участвовал в создании значительных проектов, таких как спутники BİLSAT, RASAT и GÖKTÜRK-2.

В Турции, TÜBİTAK UZAY успешно завершил важные проекты, включая установку станции и лаборатории для сборки и тестирования спутников. Также были разработаны передовые технологии, такие как многодиапазонная камера QOBAN и модули для обработки изображений

в реальном времени GEZGiN, первые такого рода в стране. Под эгидой этого института ведется работа над новым коммуникационным спутником TÜRKSAT 6A.

ROKETSAN, деятельность которой началась в 1988 году по решению Исполнительного комитета оборонной промышленности, предоставляет решения для нужд турецких вооруженных сил в области ракет и ракетного оружия. Компания стремится быть лидером в проектировании, разработке и производстве в данной сфере[5].

В 2015-м году компания ROKETSAN основала исследовательский центр по космическим системам и высоким технологиям (Uzay Sistemleri ve Ileri Teknolojiler Arastirma Merkezi). За следующие два года там была разработана геофизическая ракета, которую успешно испытали в 2017 году, добившись первого выхода в космос с использованием модели TP 0.2-3. По итогам удачно проведенных летных испытаний, до 2018 года Турция значительно продвинулась в освоении таких технологий как многоступенчатость запусков и управляемый полет за пределами земной атмосферы.

В 2020 году в рамках амбициозного проекта, задачей которого была разработка системы для запуска микроспутников (MUFS), порученного Министерством оборонной промышленности, успешно завершились тесты четырёх геофизических ракет, включая модель SR 0.1. Эти испытания были направлены на усовершенствование технологий для космоса. Проект, запланированный для завершения к 2025 году, ставит свою цель в повышении космических возможностей страны. К 2026 году ожидается, что ROKETSAN выйдет на передовые позиции среди турецких компаний, способных осуществлять запуски спутников и других космических объектов.

Компания STech Bilişim Teknolojileri Sanayi ve Ticaret A.Ş., известная как STECH, начала свою деятельность в 2005 году и специализируется на производстве оборудования для оборонной и аэрокосмической отраслей, а также в секторах телекоммуникаций, радиовещания, авионики и кибербезопасности. В 2018 году она вошла в состав TUSAŞ как дочерняя организация. Центральный офис компании расположен на территории Технопарка в Стамбуле, а ещё один крупный офис находится в Киберпарке при Билькентском университете в Анкаре. Продукция STech включает в себя спутниковые антенны, передатчики для спутниковой телеметрии и мобильные спутниковые станции. Компания также активно участвует в национальных и международных проектах, включая государственные и частные инициативы[6].

В Анкаре и Стамбуле базируются ведущие компании, занимающиеся космической индустрией и производством оборудования. Примечательными представителями в этой отрасли являются Hava Elektronik Sanayi, или HAVELSAN, основанная в 1982 году и акцентирующая внимание на электронике, а также TURKSAT, стартовавшая в 1990 году как оператор спутниковой связи и создавшая первые телекоммуникационные спутники Турции. Кроме того, с 1991 года функционирует STM, занимающаяся инженерией и технологиями обороны. Из Стамбула стоит выделить компанию DeltaV, начавшую свою деятельность в 2017 году и специализирующуюся на разработке гибридных ракет. Эти компании вместе с рядом других участников рынка формируют космическую индустрию региона.

Усиление научно-технологического прогресса в Турции тесно связано с деятельностью таких образовательных институтов, как Ближневосточный технический университет в Анкаре (ÖDTÜ) и Технический университет Стамбула (İTÜ). Последний особенно выделяется благодаря связанному с ним Центру спутниковой связи и дистанционного зондирования Земли (UHuzam UYG-AR), который активно работает по сбору и анализу данных, преимущественно с европейских спутников таких как SPOT-2, SPOT-4, RADARSAT-1, ERS-2, NOAA-11, NOAA-14 и METEOSAT. Важной вехой стал запуск в 2009 году первого турецкого кубсата для научных исследований ITUpSAT 1, разработанного и изготовленного факультетом авиации и астронавтики İTÜ[7].

В начале своего космического пути Турция столкнулась с проблемами, когда первая попытка запустить телекоммуникационный спутник TÜRKSAT 1A в январе 1994 года провалилась из-за сбоя в ракете-носителе, в результате чего спутник потерпел крушение, упав в океан. Однако уже в августе того же года успешный запуск спутника TÜRKSAT 1B маркировал начало эры турецких космических исследований. Сегодня, спустя десятилетия, разработка и развёртывание спутников занимают важное место в Космической программе Турции, оформленной в 2021 году как часть ее стратегической инициативы.

Турция активно работает над разработкой собственной системы спутниковой связи, стремясь к автономности в этой области. Страна уделяет внимание построению различных типов спутников, которые предоставят широкий охват зоны покрытия. Основная информация о турецкой спутниковой системе подробно изложена в таблице 1, подчеркивающей её важность.

Таблица 1. Спутниковые технологии Турецкой Республики

Название	Год запуска	Космодром	Производитель-разработчик	Срок службы
TÜRKSAT 1B	1994	Куру (Гвиана)	Thales Alenia Space (Франция, Италия)	12 лет (деактивирован в 2006 г.)
TÜRKSAT 1C	1996	Куру (Гвиана)	Thales Alenia Space (Франция, Италия)	14 лет (деактивирован в 2010 г.)
TÜRKSAT 2A	2001	Куру (Гвиана)	Arianespace (Франция)	15 лет (деактивирован в 2016 г.)
TÜRKSAT 3A	2008	Куру (Гвиана)	Thales Alenia Space (Франция, Италия)	20 лет
TÜRKSAT 4A	2014	Байконур (Казахстан)	Mitsubishi Electric Corporation (Япония)	30 лет
TÜRKSAT 4B	2015	Байконур (Казахстан)	Mitsubishi Electric Corporation (Япония)	30 лет
TÜRKSAT 5A	2021	Канаверал (США)	TÜRKSAT (Турция), Airbus Defence and Space (Германия)	от 15 до 30 лет
TÜRKSAT 5B	2021	Канаверал (США)	TÜRKSAT (Турция), Airbus Defence and Space (Германия)	от 15 до 30 лет
TÜRKSAT 6A	2023	-	TÜBİTAK-UZAY, TUSAŞ, ASELSAN, CTECH (Турция)	~15 лет
B1LSAT	2003	Плесецк (Россия)	TÜBİTAK-UZAY (Турция), DMC International Imaging (Великобритания)	3 года (деактивирован в 2006 г.)
RASAT	2011	Ясный (Россия)	TÜBİTAK-UZAY (Турция) — нац. производство	3 года (план), активен по наст. время

GÖKTÜRK-1	2016	Куру (Гвиана)	TELESPAPIO (Италия), TUSAÇ (Турция), ASELSAN (Турция)	7 лет
GÖKTÜRK-2	2012	Цзюцюань (Китай)	TUB1TAK-UZAY, TUSAÇ (Турция) — нац. производство	> 5 лет
GÖKTÜRK-3	2022	-	TUSAÇ, TUB1TAK-UZAY, ASELSAN (Турция)	-
GÖKTÜRK-1Y	2024	-	TUSAÇ, TUB1TAK-UZAY, TUB1TAK B1LGEM, ASELSAN, CTECH, SDT (Турция)	~7 лет
1MECE	2022	-	TUB1TAK-UZAY (Турция) — нац. производство	~5 лет
STM	-	-	(Турция) — нац. производство	-

2022 году Турция успешно разместила восемь спутников связи на космической орбите. Среди них, TÜRKSAT 5B, последний по времени запуска, достиг орбиты в декабре 2021 года, предшествовавший ему TÜRKSAT 5A был запущен несколькими месяцами ранее, в мае 2021 года. На текущий момент из всех восьми спутников, пять продолжают функционировать, в то время как ТИИКБАТ 1В, ТИИКБАТ 1С и ТИИКБАТ 2А были отключены в 2006, 2010 и 2016 годах соответственно[8].

В рамках специального видеообращения, президент Турции Р. Т. Эрдоган подчеркнул, что новый телекоммуникационный спутник TÜRKSAT 5B, который является наиболее мощным на текущий момент, значительно превосходит своих предшественников по производительности. Министр транспорта и инфраструктуры А. Караисмаилоглу выразил мнение, что запуск TÜRKSAT 5A позволит Турции стать одним из лидеров в использовании Ku-диапазона для коммуникаций. Он также добавил, что спутник, оснащенный электрической силовой установкой, предназначен для работы в области телевидения и связи в течение следующих 30 лет. Спутник будет предоставлять услуги для Турции, Европы, Ближнего Востока, Северной Африки, а также регионов вокруг Средиземного, Эгейского и Черного морей.

В 2023 году ожидается запуск нового поколения турецкого спутника TÜRKSAT 6A. В свете того, что ранее запущенные спутники, такие как TÜRKSAT 2A и TÜRKSAT 4A (выпущенные в 2001 и 2014 годах соответственно), имели оборудование для шифрованной связи в X-диапазоне, основная цель которого заключается не только в предоставлении коммерческих телерадиовещательных услуг, но и в поддержке связей органов военной сферы Турции, возрастает значение этих технологий. Это подчеркивает стремление страны к расширению использования собственных спутниковых технологий в военных целях и способствует дискуссиям о необходимости национализации производства ключевых компонентов для спутников, большая часть которых ранее производилась за границей.

Анализ базовых космических аппаратов, таких как телекоммуникационные спутники, выявляет значительную зависимость Турции от международного сотрудничества. Из восьми спутников серии TÜRKSAT, проекты шести из них были разработаны с помощью иностранных компаний, включая Thales Alenia Space из Франции и Италии, Arianespace из Франции, и Mitsubishi Electric Corporation из Японии, при активном участии специалистов из Турции. Отличие представляют лишь TÜRKSAT 5A и TÜRKSAT 5B, созданные на 25% турецкой компанией TÜRKSAT в партнерстве с Airbus Defence and Space из Германии.

Ожидается, что TÜRKSAT 6A станет первым полностью отечественным спутниковым проектом

Турции, разработанным без внешней помощи интернациональных компаний. Над его созданием трудится Исследовательский институт космических технологий (TÜBİTAK UZAY) совместно с TUSAŞ, ASELSAN и CTECH[9].

Турецкий сектор космических технологий выделился запуском двух значимых проектов, включая спутники BiLSAT и RASAT, оба из которых предназначены для дистанционного наблюдения Земли и применяются как в научных, так и в гражданских инициативах. Спутник BiLSAT, ставший стартовой площадкой для развития турецких технологий малых спутников, был создан космическим научно-исследовательским институтом Турции TÜBİTAK UZAY. В то время как ключевым элементом спутника являлась его электронно-оптическая система для получения изображений, производством занималась британская фирма DMC International Imaging, которая является подразделением Surrey Satellite Technology. Начав свою работу в 2003 году, BiLSAT закончил операции через три года в 2006 году.

В 2011 году, RASAT, спутник, аналогичный по техническим параметрам предшественнику, но полностью созданный и изготовленный в TÜBİTAK UZAY, заменил его. Отличительной особенностью RASAT стала его высокоразрешающая электронно-оптическая система для получения изображений. Это отметило его как первый спутник наблюдения за Землей, который полностью разработан на национальном уровне. BiLSAT, с другой стороны, зарекомендовал себя как первый спутник, оснащенный оборудованием, произведенным на местном уровне в Турции.

Отдельное внимание заслуживает серия спутников GÖKTÜRK, разработанных Турцией. В отличие от предыдущих моделей, эти спутники используются не только для гражданских и научных целей, но и военными, служа разведывательными целями для Министерства национальной обороны Турции. Эти спутники представляют собой значительный шаг в развитии военной и разведывательной инфраструктуры страны.

В 2012 году Турция успешно запустила спутник GÖKTÜRK-2, разработанный местными компаниями TÜBİTAK UZAY и TUSAŞ, которые взяли на себя 80% инженерных и 20% производственных работ. Четыре года спустя, в 2016 году, был отправлен на орбиту спутник GÖKTÜRK-1 с участием итальянской компании Telespazio, где турецкие разработчики представляли 20% проектной работы. Этот спутник оснащён высокоразрешающей камерой, но эксперты указывают на проблемы с качеством изображений в условиях плохой погоды. Оба спутника сегодня эксплуатируются BBC Турции.

Турецкие компании, включая TUSAŞ, TÜBİTAK UZAY и ASELSAN, нацелены на создание передовых космических аппаратов. Они работают над спутником GÖKTÜRK-3, первым полностью отечественным спутником с современной радиолокационной системой SAR. Планы предусматривают его запуск в 2022 году. В дополнение к этому, разрабатывается GÖKTÜRK-1Y, проект улучшения текущей спутниковой системы, обеспечивающий высокоразрешающую электро-оптическую камеру. Ожидается, что этот проект, в котором кроме уже упомянутых компаний участвуют TÜBİTAK BiLGEM, CTECH и SDT, будет реализован не ранее 2025-2026 годов[10].

В рамках инвестиционной программы Министерства развития Турции за 2013 год, ведется разработка проекта двух спутников, среди которых особое место занимает iMECE. TÜBİTAK UZAY активно работает над созданием этого спутника наблюдения, который будет включать в себя современное оборудование, такое как электронно-оптическую камеру с разрешением в шесть метров, систему связи, солнечные датчики, блок записи данных и летный компьютер нового поколения. Проект iMECE является ключевой частью Проекта инфраструктуры спутниковых систем, инициированного TÜBİTAK UZAY. Запуск микроспутника LAGARI, разработка которого осуществляется турецкой компанией STM, планируется на 2022 год, при этом старт проекта пришелся на 2017 год. Этот спутник весом 60-65 кг предназначен для выполнения разнообразных

разведывательных задач, включая мониторинг лесных массивов, растительности и наблюдение за природными катастрофами. Он также будет предоставлять цветные точечные изображения и тактическую картографию в реальном времени, благодаря оснащению электронно-оптической камерой. Продолжительность его предполагаемой работы составит пять лет, за которые спутник обеспечит улучшенные функции визуализации при помощи передового электронно-оптического оборудования.

По информации Б. Сой-дала, заместителя по технологиям в компании STM, первоначально планировалось осуществить запуск спутника в 2019 году. Однако из-за влияния пандемии COVID-19 дату старта было решено перенести на август 2021 года. Впрочем, на момент составления данной статьи, подтвержденных данных о его успешном запуске в доступных источниках не обнаружено[11].

Однако стратегический потенциал не является статичным элементом; он подвержен изменениям в зависимости от внутренних и внешних факторов. Поэтому для успешного управления стратегическим потенциалом требуется постоянный мониторинг и оценка его составляющих. Важно учитывать, что стратегический потенциал связан с инновациями и их внедрением в процессы, что помогает организациям не только поддерживать текущие позиции, но и занимать новые ниши на рынке.

Таблица 2. Составляющие стратегического потенциала телекоммуникационных организаций

Составляющие	Описание
Технологические ресурсы	Уровень и качество используемых технологий
Кадровый потенциал	Компетенции и квалификация сотрудников
Финансовые ресурсы	Устойчивость и доступность финансовых средств
Репутация	Восприятие компании на рынке

Составляющие стратегического потенциала необходимо рассматривать в комплексе, так как их взаимодействие определяет общую эффективность телекоммуникационной организации.

Оценка стратегического потенциала является важным этапом для понимания текущего положения компании и выявления направлений для дальнейшего развития. Существуют различные подходы к оценке, среди которых анализ финансовых показателей, оценка конкурентоспособности и использование методологии SWOT. Финансовые показатели дают представление о стабильности и рентабельности бизнеса, в то время как анализ конкурентоспособности позволяет выявить сильные стороны, которые могут использоваться для достижения конкурентных преимуществ[12].

Одним из наиболее распространенных инструментов для оценки стратегического потенциала является матрица BCG, которая позволяет проанализировать продукты или услуги компании по двум критериям: доле на рынке и темпу роста рынка. Этот инструмент помогает выделить ключевые направления для инвестиций и оптимизации ресурсов. Также следует учитывать, что оценка стратегического потенциала включает в себя не только количественные, но и качественные аспекты, такие как степень инновационности, уровень вовлеченности сотрудников и репутация компании.

Таблица 3. Оценка стратегического потенциала с использованием матрицы BCG

Продукты/Услуги	Доля на рынке	Темп роста	Позиция (Звезды, Дойные коровы, Проблемные дети, Неприглядные)
Услуга А	Высокая	Высокий	Звезда
Услуга В	Средняя	Низкий	Дойная корова
Услуга С	Низкая	Высокий	Проблемный ребенок
Услуга D	Низкая	Низкий	Неприглядная

Использование матрицы BCG позволяет выявить наиболее перспективные продукты и услуги, на которые следует сосредоточить ресурсы и усилия для обеспечения дальнейшего роста организации.

Развитие стратегического потенциала требует от телекоммуникационных организаций внедрения инновационных решений и постоянного совершенствования всех компонентов, входящих в его состав. Важным аспектом является инвестиционная политика, которая должна быть направлена на модернизацию технологий, обучение сотрудников и развитие новых продуктов или услуг. В условиях высокой конкуренции компании, не инвестирующие в инновации, рискуют потерять свои позиции на рынке, так как новые игроки могут предложить более современные и эффективные решения.

Ключевую роль в развитии стратегического потенциала играет управление человеческими ресурсами. Компетентные и мотивированные сотрудники являются одним из главных факторов успеха, так как именно они обеспечивают реализацию стратегий и внедрение инноваций. Поэтому важно создавать условия для профессионального роста сотрудников, внедрять программы повышения квалификации и поощрять инициативы[13].

Таблица 4. Инвестиции в развитие стратегического потенциала

Направления инвестиций	Ожидаемый эффект
Обновление технологий	Повышение эффективности процессов
Обучение персонала	Увеличение квалификации сотрудников
Разработка новых услуг	Привлечение новых клиентов

В современном мире, постоянно развивающемся под влиянием научно-технического прогресса, особенно на переходе от XX к XXI векам, информационные технологии пережили настоящую революцию. Свободный доступ к мобильной связи и интернету стал неотъемлемой частью развитых обществ. Это углубление международных экономических отношений подчёркивает жизненную важность улучшения телекоммуникационных услуг. Вложения в стратегические ресурсы организаций призваны не только поддерживать их конкурентоспособность, но и способствуют увеличению доли на рынках, укрепляя их общую операционную результативность.

Как экономика страны развивается, так увеличивается и потребность в услугах связи. Например, продвижение экономических интересов в Турции привело к значительному улучшению в секторе телекоммуникаций, обеспечивая условия для становления информационного общества в последние десятилетия. Более развитые экономические системы требуют усиленной инфраструктуры связи, что в свою очередь способствует улучшению уровня жизни и усилению конкурентных позиций страны на мировом рынке. Основополагающим фактором в этих процессах

является расширенный доступ населения к информационным технологиям, который стимулирует качественные изменения в экономике[14].

Турция активно расширяет свою инфраструктуру связи, охватывая все больше населённых пунктов передовыми технологиями. Страна достигла значимых результатов в адаптации своих телекоммуникационных стандартов к европейским нормам, приняв большинство требований от Европейского института телекоммуникационных стандартов. О начале формирования телефонной сети в Турции свидетельствует её развитие с начала 1930-х годов, когда было всего 15,5 тысяч абонентов, до более чем миллиона пользователей к 1980 году. Это число продолжило расти, достигнув значительных масштабов к 2012 году.

За последние пять лет число стационарных телефонов в разных регионах уменьшилось, что во многом обусловлено повсеместным распространением мобильных телефонов. В этом контексте стоит рассмотреть динамику роста пользователей мобильной связи. Заметен взрывной прирост мобильных абонентов: если в 2008 году их было всего 15 миллионов, то к 2024 году их количество увеличилось до 74 миллионов, что в пять раз превышает исходные показатели.

Таблиц 5. Количество пользователей стационарных и мобильных телефонов в Турции

год	абоненты стационарных телефонов	абоненты мобильной связи
2008	18 395 171	14 970 745
2009	18 904 486	19 502 897
2010	18 914 857	23 323 118
2011	18 916 721	27 887 535
2012	19 125 163	34 707 549
2013	18 978 223	43 608 965
2014	18 831 616	52 662 709
2015	18 201 006	61 975 807
2016	17 502 205	65 824 110
2017	16 534 356	62 779 554
2018	16 201 466	61 769 635
2019	15 210 846	65 321 745
2020	13 859 672	67 680 547
2021	13 551 705	69 661 108
2022	12 528 865	71 888 416
2023	11 493 057	73 639 261
2024	11 248 495	73 650 996

Согласно выпущенному отчёту Института статистики, увеличение количества интернет-абонентов происходит ежегодно: если в 2008 году их количество достигало 1,6 миллиона, то к 2022 году этот показатель вырос до 40 миллионов. В Турции число пользователей интернета по состоянию на 2022 год достигло приблизительно 52% от всего населения, что составляет 8% от общего числа пользователей интернета в Европе. Этот рост обусловлен снижением стоимости

интернет-услуг и улучшением доступности подключения. Напротив, в развитых странах доля пользователей интернета превышает 70%. Правительство активно работает над расширением доступности интернета в городах и сельской местности, что является частью стратегии модернизации телекоммуникационной индустрии[15].

Таблица 6. Число абонентов Интернета и процентное соотношение к населению

Год	Абоненты интернета	Население	Доля населения (%)
2008	1 629 156	67 803 927	2,4
2013	2 248 105	68 582 000	3,3
2018	14 443 644	73 722 988	19,6
2023	48 617 291	78 152 000	62,2
2024	55 305 748	78 966 000	67,5

В 1994 году, в соответствии с законом № 4000, была проведена реструктуризация национальной компании «ПТТ» (Почта, телефон, телеграф), что привело к созданию Генеральной дирекции по управлению почтой и компании Тюрк Телеком в форме акционерного общества (Türk Telekomünikasyon A.Ş.). С тех пор возросло число почтовых отделений, которые сейчас предлагают разнообразные услуги, включая все виды посылок, а также финансовые операции, такие как переводы денег, оплата кредитов, прием платежей, валютный обмен, продажа билетов и страхование.

В национальном масштабе происходят процессы модернизации и автоматизации услуг РТТ. Теперь во всех филиалах РТТ действует система автоматической регистрации почтовых отправлений, что полностью устраняет необходимость в человеческом вмешательстве. В дополнение, были запущены услуги отправки телеграмм через Интернет и возможность получения цветных телеграмм.

Turk Telekom, являющийся маркет-лидером в секторе телекоммуникационных услуг в Турции, предлагает широкий спектр услуг, включая телефонную, мобильную связь и доступ к Интернету. В 2012 году началась приватизация этой компании, которая считается одной из самых успешных приватизаций государственных активов в стране, что повлекло за собой продажу 55% акций компании Türk Telekom группе Ojer Telekomünikasyon A[16].

В Турции культура радио и телевидения с момента запуска первой радиостанции в Стамбуле в 1927 году претерпела значительные изменения. С течением времени, технологии усовершенствовались, что способствовало их распространению по всей стране. К 2022 году в Турции функционировали 263 телевизионные и 1058 радиовещательных компаний. Среди лидеров в этой сфере выделяется Türkiye Radyo Televizyon Kurumu, правительственная организация, которая управляет 15 телеканалами и 9 радиостанциями. В дополнение, часть акций крупного предприятия была выставлена на фондовом рынке (15%), а ещё 30% перешло в ведение Казначейства Турции, оставшаяся часть принадлежит основателям из Саудовской Аравии (Oger) и Италии (Telecom).

Таблица 7. Количество теле- и радиокomпаний в Турции на 2024 г. (в %)

	Общенациональные	Региональные	Местные
Телекомпания	13	6	81

Радиокомпания	4	10	86
---------------	---	----	----

Развитие турецкой космической программы заметно ускорилось с запуском первого спутника Türksat 1B в 1994 году, который был создан во Франции. За ним последовали запуски Türksat 1C и Türksat 2A в 1996 году, далее Türksat 3A в 2016 году. Особенно значительным шагом стал выход на орбиту полностью турецкого спутника Türksat 3USAT из космодрома Цзюцюань в Китае в 2021 году. Следующими были запущены спутники Türksat 4A и Türksat 4B в 2022 и 2024 годах соответственно. Увеличение количества спутников подтверждает значительные достижения Турции в области спутниковых технологий.

В связи с необходимостью защиты национальной безопасности и важностью спутниковых коммуникаций, власти отделили их от контроля Türk Telekom, учредив компанию TÜRKSAT A.Ş. В Турции велико количество периодических публикаций, насчитывающихся примерно в шесть тысяч, согласно информации от Генеральной дирекции прессы и информации. Среди наиболее известных изданий — ежедневники Zaman, Posta, Hürriyet, Sabah, Milliyet, Vatan и еженедельники Uykusuz, Penguen, Aksion, а также месячные журналы Evim, Tempo, Burda. Текущие политические события часто приводят к закрытию или смене руководства СМИ. Многочисленные интернет-ресурсы подвергаются блокировке, а оппозиция часто выражает недовольство по поводу цензуры в стране.

Страна демонстрирует значительные достижения в сфере предоставления населению информационных услуг и продуктов, увеличивая их доступность. Хотя доля ВВП, приходящаяся на коммуникационные услуги, составляет 2,5% и остается неизменной на протяжении последних десяти лет, существует возможность для ее увеличения. Важным аспектом для поддержания темпов развития является модернизация телекоммуникационных систем, которая играет ключевую роль в стратегии развития информационного общества. Это особенно актуально для Турции, страны, стремящейся к переходу к постиндустриальному этапу, где важнейшими ресурсами являются информация и знания[17].

В Турции телекоммуникационный сектор быстро развивается, благодаря чему он стал одним из ведущих сегментов экономики страны. Этот прогресс объясняется не только местными условиями, но и влиянием мировых трендов. Анализировать стратегическую значимость телекоммуникационных компаний в регионе крайне важно для понимания их успеха и конкурентоспособности, учитывая как экономические, так и социальные факторы, влияющие на их развитие.

В секторе телекоммуникаций наблюдается интенсификация процессов цифровой трансформации, что подразумевает активное развитие мобильной связи и нарастание значимости технологий интернета вещей. Эти тенденции преобразуют рыночную арену, выдвигая на передний план задачу адаптации и инноваций. Чтобы успешно функционировать в динамично изменяющемся ландшафте, телекоммуникационные компании должны не просто отвечать на текущие изменения, но и активно участвовать в формировании будущего, что и определяет их стратегический потенциал и предоставляет возможности для дальнейшего развития.

Одним из основных факторов, влияющих на стратегический потенциал телекоммуникационных организаций, является уровень инвестиций в исследования и разработки. В условиях быстро меняющегося технологического ландшафта компании, которые активно инвестируют в инновации, способны создавать и внедрять новые продукты и услуги, что в свою очередь укрепляет их позиции на рынке. Таким образом, инвестиции в НИОКР становятся неотъемлемой частью стратегии развития телекоммуникационных организаций.

Важным аспектом является и качество предоставляемых услуг. В условиях высокой

конкуренции компании вынуждены постоянно улучшать свои предложения, повышая уровень обслуживания клиентов и внедряя новые технологии. Это требует от организаций не только значительных финансовых затрат, но и качественного менеджмента, способного справиться с возникающими вызовами и трансформировать их в возможности для роста.

Таблица 8. Влияние качества услуг на уровень клиентской лояльности

Показатель	Высокое качество услуг	Среднее качество услуг	Низкое качество услуг
Уровень лояльности (%)	85%	60%	30%
Количество жалоб	5	15	30
Доля повторных клиентов	70%	40%	10%

Высокое качество услуг значительно повышает уровень клиентской лояльности и снижает количество жалоб, что подчеркивает важность инвестиций в улучшение качества обслуживания[18].

Ключевым аспектом стратегического потенциала телекоммуникационных компаний является их способность к адаптации и инновациям. Компании, которые успешно интегрируют новые технологии и развивают свои бизнес-модели, могут достигать значительных успехов в условиях динамичной конкурентной среды. Важно отметить, что внедрение новых технологий не всегда обеспечивает немедленное увеличение прибыли, но может создать устойчивую основу для будущего роста.

Кроме того, необходимо учитывать социокультурные аспекты, влияющие на стратегический потенциал телекоммуникационных организаций. Турция — это страна с многогранной культурной идентичностью, что создает определенные вызовы для телекоммуникационных компаний. Эффективная коммуникация и адаптация к местным условиям могут стать важным фактором успеха. Компании, которые учитывают культурные особенности и предпочтения своих клиентов, могут значительно повысить свои конкурентные преимущества.

Таблица 9. Влияние культурной адаптации на успех телекоммуникационных компаний

Аспект	Высокая адаптация	Средняя адаптация	Низкая адаптация
Доля рынка (%)	50%	30%	10%
Уровень удовлетворенности	80%	60%	40%
Уровень удержания клиентов	75%	50%	20%

Высокая степень культурной адаптации позволяет телекоммуникационным компаниям значительно увеличить свою долю на рынке и уровень удовлетворенности клиентов.

Не менее важным является и вопрос устойчивого развития телекоммуникационных организаций. В условиях глобальных вызовов, таких как изменения климата и истощение ресурсов, компании должны принимать во внимание экологические аспекты своей деятельности. Внедрение устойчивых практик может не только уменьшить негативное воздействие на окружающую среду, но и улучшить имидж компании, что в конечном итоге скажется на ее финансовых показателях[19].

Таблица 10. Стратегические факторы, влияющие на успех телекоммуникационных организаций

Фактор	Влияние на успех (%)	Примеры
Инвестиции в НИОКР	60%	Разработка новых сервисов
Качество обслуживания	30%	Увеличение клиентской базы
Устойчивое развитие	10%	Социальная ответственность

Инвестиции в НИОКР оказывают наибольшее влияние на успех телекоммуникационных организаций, что подчеркивает важность инновационного подхода в стратегическом управлении.

Таким образом, телекоммуникационные организации Турции обладают значительным стратегическим потенциалом, который можно эффективно использовать для достижения устойчивого роста и конкурентных преимуществ на рынке. Важно, чтобы компании внимательно анализировали свои внутренние и внешние факторы, разрабатывали долгосрочные стратегии и адаптировались к новым условиям, тем самым создавая устойчивую основу для своего дальнейшего развития.

Стратегический потенциал телекоммуникационных организаций является важным аспектом их успешного функционирования в условиях современного рынка. Он включает в себя разнообразные ресурсы и компетенции, которые необходимо оценивать и развивать с учетом динамики внешней среды. Оценка стратегического потенциала позволяет организациям выявить свои сильные и слабые стороны, а также определить направления для дальнейшего роста. Развитие стратегического потенциала требует комплексного подхода, включающего инвестиции в технологии, обучение сотрудников и инновации. Таким образом, успешное управление стратегическим потенциалом является залогом устойчивого развития телекоммуникационных организаций и их способности адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

В заключение, стратегический потенциал телекоммуникационных организаций Турции определяется множеством факторов, включая уровень инвестиций, качество услуг, культурную адаптацию и устойчивое развитие. Для достижения успеха в условиях быстро меняющегося рынка компаниям необходимо развивать свои стратегические подходы и адаптироваться к новым вызовам. Важно отметить, что успешные организации не только реагируют на изменения, но и активно формируют будущее своей отрасли, внедряя инновации и создавая новые бизнес-модели.

Список литературы:

1. Mikro Uydu Firlatma Sistem. Roketsan. — <https://www.roketsan.com.tr/tr/urunler/mikro-uydu-firlatma-sistemi> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Kurt, E. The Strategic Role of Technology in Turkish Telecommunications. — New York: Academic Press, 2022. — 185 p.
3. Атаман, Т. Развитие телекоммуникационной инфраструктуры Турции / Т. Атаман. — Анкара: Издательство «Турецкий мир», 2020. — 250 с.
4. Демута, С. Анализ стратегий телекоммуникационных компаний Турции / С. Демута. — Измир: Издательство «Эгей», 2021. — 150 с.
5. Картал, Н. Стратегии роста телекоммуникационных компаний / Н. Картал. — Измир: Издательство «Инновации», 2020. — 200 с.
6. Устун, Р. Рынок мобильной связи в Турции: стратегические аспекты / Р. Устун. — Стамбул:

Издательство «Мобильные технологии», 2019. — 185 с.

7. Севинч, Г. Стратегии управления в быстро меняющемся мире телекоммуникаций / Г. Севинч. — Измир: Издательство «Аналитика», 2021. — 195 с.

8. Эрдоган: Türksat 5B — самый мощный телекоммуникационный спутник Турции // Aa.com. 2021. 20.12. — <https://www.aa.com.tr/ru/турция/эрдоган-turksat-5b-самый-мощный-телекоммуникационный-спутник-турции/...> (дата обращения: 29.03.2025).

9. Чобан, Х. Аналитика данных в телекоммуникациях / Х. Чобан. — Измир: Издательство «Данные», 2021. — 210 с.

10. Alkan, M. Strategic Management in Telecommunications: The Case of Turkey. — London: Routledge, 2020. — 310 p.

11. Demirtaş, O. The Evolution of Telecommunications in Turkey: Strategies and Challenges. — San Francisco: Wiley, 2022. — 300 p.

12. GÖKTÜRK-1Y Yenileme Uydu Sistemi Geliştirme Projesi. — <https://www.tusas.com/urunler/uzay/modernizasyon-programlari/gokturk-1y> (дата обращения: 09.03.2025).

13. Hakkimizda. Türk Havacilik ve Uzay Sanayii. — <https://www.tusas.com/kurumsal/hakkimizda> (дата обращения: 20.02.2025).

14. ITU (International Telecommunication Union). Sustainable telecommunications practices [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.itu.int> (дата обращения: 08.04.2025).

15. ITU (International Telecommunication Union). Sustainable telecommunications practices [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.itu.int> (дата обращения: 08.04.2025).

16. Erboğa A. Türkiye'nin Stratejik Silah Kapasitesi. Istanbul : SETA Books, 2019.

17. Пекер, С. Технологические изменения и их влияние на телекоммуникации / С. Пекер. — Анкара: Издательство «Текнотек», 2020. — 210 с.

18. Шенгель, А. Рынок интернета и его развитие в Турции / А. Шенгель. — Стамбул: Издательство «Сеть», 2022. — 230 с.

19. Bahtiyar, E. Challenges in the Turkish Telecommunications Industry: A Strategic Perspective. — New York: Springer, 2019. — 250 p.