

Перспективы укрепления конкурентных позиций российских компаний на мировом телекоммуникационном рынке

Е.В. Скляр

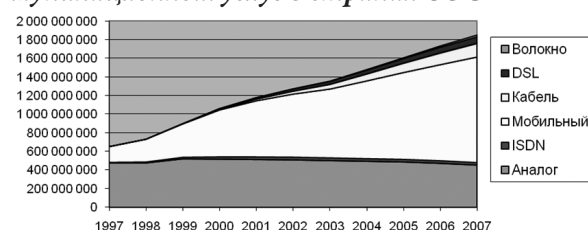
В статье рассмотрены перспективы международной экспансии российских телекоммуникационных компаний. Указаны основные причины преобладания на мировых рынках телекоммуникационных операторов из развивающихся стран и стран с переходной экономикой. Проанализировано становление российских ТНК в сфере мобильной связи и основные географические направления их экспансии. Даны перспективы развития российских телекоммуникационных технологий как фактора дальнейшей экспансии отечественных телекоммуникационных операторов.

В современном мире телекоммуникации имеют особое значение, так как телекоммуникационная инфраструктура является фундаментом новой экономики¹. В рейтинге 500 крупнейших по рыночной капитализации компаний в 2010 г. «FT-500» на телекоммуникационный сектор (стационарная и мобильная связь) приходится 33 компании с совокупной капитализацией в 1,5 трлн. долл. США. Это ставит данный сектор на 3-е место (по числу компаний и капитализации) после банковской и нефтегазовой отраслей². Только в странах ОЭСР в 2006 г. количество абонентов мобильной связи превысило 1 млрд. человек (см. рис. 1), а доход телекоммуникационных компаний – 1 трлн. долл. США³.

При том, что в общем рейтинге «FT-500» лидируют компании из развитых стран, в том числе из США (163 компании), среди крупнейших в области мобильной телефонии нет ни одной американской компании. Количество же компаний из развивающихся стран и стран с переходной эконо-

микой уже превышает количество компаний из развитых стран (9 и 8). На первом месте находится «Чайна Мобайл», в списке также присутствует еще одна китайская компания, по одной компании из Мексики, ЮАР, Индии, Кувейта, Марокко, и две российских компании – «МТС» и «Вымпелком», – на 15 и 17 местах, соответственно (см. табл. 1). Примечательно, что 6 компаний из 17 – представители стран БРИКС.

Рис. 1. Количество пользователей телекоммуникационных услуг в странах ОЭСР



Источник: OECD Communications Outlook 2009. OECD, Paris, 2009.

Скляр Евгений Викторович – аспирант кафедры менеджмента и маркетинга МГИМО(У) МИД России.
E-mail: e_sklyarov@mail.ru

Таблица 1

Крупнейшие компании мира в области мобильных телекоммуникаций

Место в отрасли	Место в общем рейтинге 2010	Место в общем рейтинге 2009	Название компании	Страна	Рыночная капитализация, млн. долл. США	Оборот, млн. долл. США	Чистая прибыль, млн. долл. США	Стоимость активов, млн. долл. США	Кол-во занятых
1	10	5	China Mobile	КНР (Гонконг)	192,998.6	66,167.6	16,855.1	108,751.2	145,954
2	42	34	Vodafone Group	Великобритания	121,362.3	58,345.9	4,378.4	216,315.1	79,097
3	83	56	NTT DoCoMo	Япония	66,734.7	45,680.8	4,846.1	64,077.9	21,831
4	99	67	Deutsche Telekom	Германия	59,221.7	92,552.7	505.7	175,661.3	259,920
5	126	139	AMX	Мексика	51,517.5	29,090.2	5,195.4	34,677.8	55,627
6	231	206	TeliaSonera	Швеция	31,976.7	15,244.3	2,633.0	36,098.6	29,734
7	269	228	MTN Group	ЮАР	28,059.5	15,107.3	1,977.0	21,084.2	16,452
8	286	363	Softbank	Япония	26,680.3	27,452.1	443.4	43,426.1	21,048
9	289	165	China Unicom	КНР (Гонконг)	26,521.7	22,530.6	1,398.6	60,326.9	216,830
10	290	188	Bharti Airtel	Индия	26,382.6	7,272.5	1,530.1	12,720.2	24,538
11	337	216	KDDI	Япония	23,230.4	35,919.4	2,287.5	34,073.1	16,967
12	347		Telenor	Норвегия	22,512.4	16,847.6	1,492.9	28,332.9	38,000
13	390	336	Rogers Communications	Канада	20,180.9	11,151.1	1,401.9	16,176.8	28,985
14	392	491	Zain Group	Кувейт	20,019.6	8,078.0	679.5	19,401.3	-
15	470		Mobile TeleSystems	Россия	17,188.5	8,390.4	1,580.9	10,386.2	26,343
16	481	312	Itissalat Al Maghrib	Марокко	16,872.3	3,841.8	1,193.5	5,806.9	-
17	493		Vimpelcom	Россия	16,256.1	9,114.6	1,151.4	14,732.5	36,355

Источник: FT Global 500 2010. - <http://www.ft.com>

Преобладание развивающихся телекомов.

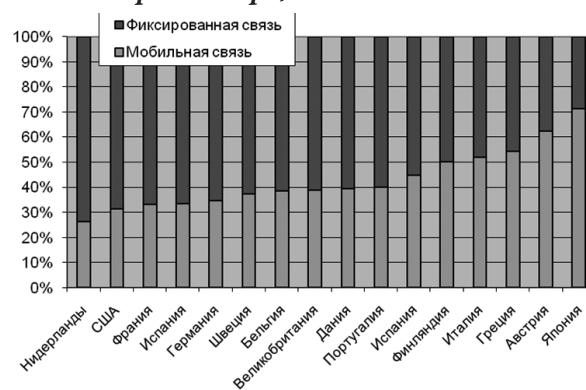
Усиливающееся присутствие компаний из развивающихся экономик в высокотехнологичном секторе телекоммуникационных услуг не случайно. Одна из причин этого – высокоразвитая инфраструктура предыдущего поколения в ведущих промышленно развитых странах мира, в данном случае – фиксированная связь (см. рис 2.). В этой группе стран доходы от фиксированной связи до сих пор существенно превышают доходы от мобильной связи. Пожалуй, характерное исключение здесь составляет Япония, в которой на мобильную связь приходится 70% телекоммуникационных доходов.

Стремление компаний фиксированной связи «отбить» затраты на созданную инфраструктуру приводит к удлинению жизненного цикла товара и в определенной степени препятствует продвижению альтернативных технологий, даже если они в технологическом плане более продвинуты. Напротив, фактическое отсутствие фиксированной связи в Африке способствовало бурному развитию мобильных телекоммуникаций на континенте.

Схожая ситуация наблюдается и по мере дальнейшего развития мобильной связи, в частности, построения сетей третьего поколения (3G). Только в 2000 г. телекоммуникационные компании развитых стран потратили более 90 млрд. долл. США на приобретение лицензий третьего поколения, частично переоценив перспективы данного поколения сетей. Если в Великобритании и Германии мобильные операторы платили за 3G-лицензию по 100 долл. США в

расчете на каждого жителя страны, то в Восточной Европе данный показатель составил всего 10 долл. США на человека⁴.

Рис.2. Доля доходов от фиксированной и мобильной связи в ведущих промышленно развитых странах мира, 2009 г.



Источник: OECD Communications Outlook 2009. OECD, Paris, 2009.

В определенной степени именно высокая долговая нагрузка по 3G-сетям способствовала международному успеху российской компании Yota, которая одной из первых в мире обратила внимание на перспективный формат технологии связи четвертого поколения – LTE (Long Term Evolution). Помимо современной технологии, прорыв Yota стал возможен благодаря инновационной маркетинговой стратегии. Компания зарабатывает исключительно на доступе в Интернет⁵. Она отказалась от предоставления традиционных услуг голосовой связи. Начав работу в июне 2009 г. на российском рынке, за первый год Yota увеличила

число клиентов с нуля до 600 тыс. человек, а в 2010 г. предприняла экспансию на зарубежные рынки – в Перу, Никарагуа, Белоруссии⁶.

Становлению телекоммуникационных компаний развивающихся стран способствует и тот факт, что крупные развивающиеся экономики ограничивают участие иностранного капитала в ведущих телекоммуникационных компаниях, работающих на их территории, в том числе через процедуры выдачи лицензий. Телекоммуникационная инфраструктура традиционно считается стратегически важной отраслью для национальной безопасности страны. Аналогичные ограничения имеются и в России. Они связаны как с производством телекоммуникационного оборудования, так и с оказанием услуг связи⁷. Зачастую за решением о выдаче лицензии мобильному оператору стоит политическая воля властей принимающей страны. Не случайно первыми зарубежными рынками для российской Yota стали страны с наиболее лояльными к Москве режимами. Представляется, что после серии революций в странах Ближнего Востока «стратегический характер» телекоммуникационного бизнеса и услуг по доступу в Интернет лишь усилятся.

Становление российских телекоммуникационных ТНК. Российская Федерация унаследовала от СССР относительно неразвитую телекоммуникационную инфраструктуру, в том числе слабый уровень проникновения фиксированной связи. Это способствовало формированию емкого рынка мобильной телефонии, лидирующих позиций на котором достигли «Мобильные Телесистемы» и «Вымпелком», впоследствии к ним присоединился «Мегафон». Все операторы «Большой тройки» создавались при участии стратегических инвесторов из Европы. В МТС с момента основания компании в 1993 г. до 2005 г. сначала 40%, а затем 25% акций принадлежали немецкой Deutsche Telecom. В «Вымпелкоме» (основанном в 1992 г.) значительным пакетом акций до сих пор владеет норвежская корпорация Telenor. В «Мегафоне» (компания основана в 2002 г.) такую же позицию занимает шведско-финская Telia Sonera⁸.

По мере развития российская телекоммуникационная отрасль стала переходить от импорта капитала к его экспорту. В определенной степени именно такой характер развития отрасли описывает «парадигма летящих гусей»⁹. На новом этапе развития российским телекоммуникационным операторам зарубежные стратегические инвесторы стали, скорее, препятствием на пути успешной международной экспансии. МТС удалось выкупить долю Deutsche Telekom, в то время как «Вымпелком» и «Мегафон» вынуждены согласовывать свои планы зарубежной экспансии с европейскими стратегическими инвесторами. Так, например, «Вымпелком» регулярно вступает в корпоративные споры с Telenor по вопросам международной экспансии (на Украине и в Африке).

На Украине «Вымпелкому» даже пришлось в 2005 г. дополнительно выкупать телекоммуникационную компанию «Украинские радиосисте-

мы» и фактически «с нуля» создавать там бренд «Билайн», чтобы обойти запрет Telenor на расширение украинского бизнеса. Дело в том, что Telenor напрямую владела 57% акций крупнейшего оператора «Киевстар», в то время как 43% принадлежало «Вымпелкому». Норвежцы не были заинтересованы в уступке своего пакета акций и создании сильных конкурентов своему успешному бизнесу на Украине, поэтому они неоднократно блокировали данное решение «изнутри», посредством участия в органах корпоративного управления «Вымпелкома»¹⁰.

О том, что российским сотовым компаниям придется рано или поздно выйти за пределы страны, аналитики заговорили давно. Было видно, что при гигантских темпах роста сотового рынка абонентская база в России будет быстро освоена и тогда операторам придется искать новых потребителей услуг за пределами страны. Процесс экспансии российских сотовых операторов начался еще в 2001 г. со сделки между МТС и Минсвязи Белоруссии о создании СП «Мобильные Телесистемы». Далее последовала череда приобретений, основное число которых пришлось на 2004-2005 годы. В 2004 году бум российского сотового рынка стал сходиться «на нет»: рост уже не составлял сотен процентов. В феврале 2011 г. в России было зарегистрировано около 220 млн. сим-карт. Уровень проникновения мобильной связи в целом по стране составлял 151%, а в московской и петербургской лицензионной зоне — 205% (см. табл. 2).

Таблица 2

Общее количество абонентов и уровень проникновения мобильной связи в РФ

	28.фев.11	31.январ.11
Общее количество абонентов мобильной связи (владельцев сим-карт) в России	220 550 000	219 980 000
<i>Уровень проникновения в России</i>	<i>151,9%</i>	<i>151,5%</i>
Общее количество абонентов мобильной связи в г. Москва	34 658 640	34 421 450
<i>Уровень проникновения в г. Москва</i>	<i>204,1%</i>	<i>202,7%</i>
Общее количество абонентов мобильной связи в г. Санкт-Петербург	12 979 907	12 930 111
<i>Уровень проникновения в г. Санкт-Петербург</i>	<i>204,7%</i>	<i>203,9%</i>
Общее количество абонентов мобильной связи в регионах России (кроме г. Москва и г. Санкт-Петербург)	172 911 453	172 628 439
<i>Уровень проникновения в регионах России</i>	<i>141,9%</i>	<i>141,7%</i>

Источник: ACM Consulting estimates. Режим доступа – http://www.acm-consulting.com/news-and-data/data-downloads/doc_download/81-february.html

Как только рост сотового рынка России начал затихать, отечественные операторы заметно активизировались на международных направлениях. В 2004 г. они потратили на зарубежные приобретения более полумиллиарда долларов. В 2005 г. суммарные затраты на экспансию всех

российских инвесторов составили \$2,33 млрд. Для анализа мотиваций зарубежной экспансии российских телекоммуникационных операторов в наибольшей степени подходит теоретическая модель И. Ансоффа, позволяющая анализировать стратегии управления компанией на различных этапах развития рынка и продукта.

Таблица 3

Матрица И.Ансоффа

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 452 с.

В настоящее время «Большая тройка» (МТС, «Вымпелком», «Мегафон») по мере насыщения рынка переходят от стратегии проникновения на рынок (см. табл. 3.) к стратегиям развития рынка (выход в развивающиеся страны) и к стратегиям развития товара (неголосовые услуги мобильной связи). Примечательно, что в процессе международной экспансии российские телекоммуникационные компании, как, впрочем, и компании из других секторов экономики, активно используют оффшорные зоны. По некоторым данным, от 70 до 90% крупных частных российских компаний юридически принадлежат компаниям, инкорпорированным в этих юрисдикциях. Так, в 2009 г. «Альфой-групп» и ее дочерней структурой Altimo (Alfa Telecom Ltd.) было создано два совместных предприятия с норвежской Telenor и шведско-финской TeliaSonera. В одно из совместных предприятий с Telenor, зарегистрированное на Бермудах, с управляющей компанией, зарегистрированной в Амстердаме, были переданы активы российской и норвежской компании в «Вымпелкоме» и «Киевстаре»¹¹.

Международная экспансия российских телекомов позволит повысить пока еще низкий показатель индекса транснационализации российских ТНК по сравнению с ТНК из других стран. Отечественные ТНК пока не являются действительно глобальными по географии деятельности, основная их деятельность сосредоточена, прежде всего, в России и странах СНГ. В 2008 г. значение индекса транснационализации для 20 наиболее крупных российских ТНК составляло всего 34%, тогда как для ведущих ТНК мира он намного превышает 50%¹².

Региональные кластеры российского телекома. Как правило, реализуя международные экспансии, телекоммуникационные ТНК пытаются сформировать региональные кластеры, чтобы снизить расходы на логистику и управление, а также создать зоны сплошного покрытия, охватывающие несколько стран¹³. Какие регионы являются приоритетными для российских телекомов? По нашему мнению, в порядке очередности, это: 1) СНГ; 2) Азия (Юго-Восточная и Южная); 3) Африка; 4) Латинская Америка; 5) развитые страны.

Страны СНГ выступают в роли естественного «плацдарма» для развития международной экспансии российских телекомов, так как здесь присутствуют элементы «эффекта соседства» при размещении прямых иностранных инвестиций — знание специфики ведения бизнеса в трансформирующихся экономиках, унаследованные с советских времен деловые контакты, отсутствие языковых барьеров¹⁴.

Российские телекоммуникационные компании начали интернационализацию своего бизнеса с соседних стран и сразу смогли там успешно конкурировать с куда более опытными в международной деятельности мощными западными ТНК. Обретя опыт работы на рынках государств ближнего зарубежья, увеличив абонентскую базу и укрепив финансовые показатели, российские ТНК перешли к наступлению в странах дальнего зарубежья. Для «МТС» и «Вымпелкома» активное покорение постсоветского экономического пространства происходило в первой половине 2000-х гг., начавшись с выхода на рынок Украины, а со второй половины 2000-х гг. они перешли к экспансии в странах Азии и Африки. «Мегафон» идет к тому же с определенным лагом: в настоящее время он только фиксирует присутствие в СНГ, выйдя на рынки Таджикистана и Абхазии (см. табл. 4.).

Таблица 4

Количество абонентов «Большой тройки» в России и странах СНГ

	28.фев.11	31.январ.11
Мобильные телесистемы	108 857 986	108 344 619
Россия	71 862 743	71 500 384
Москва	13 604 244	13 501 180
Украина (UMC)	18 266 449	18 213 409
Узбекистан (Uzdunrobita)	9 106 091	9 003 337
Туркменистан (Barash Communications)	2 391 559	2 408 423
Армения (Viva Cell)	2 487 355	2 484 053
Беларусь (неконсолидированное участие)	4 743 789	4 735 013
Вымпелком	92 758 762	92 668 372
Россия	52 677 838	52 536 678
Москва	12 193 750	12 156 050
Казахстан (KaR-Tel)	6 899 878	6 878 751
Украина (Kyivstar, URS)	24 167 211	24 328 083
Таджикистан (Tacom)	790 214	788 754
Узбекистан (Unitel, Buztel)	5 007 495	4 951 581
Армения (Armentel)	681 100	684 591
Грузия	571 636	568 075
Кыргызстан	1 963 390	1 931 859
Мегафон	57 105 328	57 070 501
Россия	56 486 277	56 464 595
Москва	8 205 646	8 114 220
Таджикистан	491 061	481 433
Абхазия	127 990	124 473

Источник: ACM Consulting estimates. Режим доступа — http://www.acm-consulting.com/news-and-data/data-downloads/doc_download/81-february.html

В 2005 г. «Вымпелком» создает компанию Altimio, основная цель которой — покупка зарубежных телекоммуникационных активов. Первый этап зарубежной экспансии — формирование кластера в СНГ: компания выходит на рынки Казахстана, Таджикистана, Узбекистана, Армении, Грузии и Киргизии. Через несколько лет «Вымпелком» также приступает к формированию регионального кластера в Юго-Восточной Азии. В 2008 г. компания приобрела оператора связи «Sotelco LTD» (Камбоджа) и создала совместное предприятие «Gtel Mobile» (Вьетнам). В июне 2009 г. во Вьетнаме состоялся коммерческий запуск сети Gtel Mobile. В сентябре 2009 г. «Вымпелком» подписала соглашение о приобретении 78% доли в компании Millicom Lao Co, операторе сотовой связи в Лаосе.

Но подлинный рывок в международной экспансии компания совершила в конце 2010 — начале 2011 г., когда провела крупнейшую зарубежную сделку в истории российского бизнеса (более 6 млрд. долл. США) по приобретению компании Wind Telecom. Российский оператор стал 100% собственником третьего сотового и второго по величине фиксированного оператора Италии Wind, канадской компании Globalive Wireless (развитые рынки); получил контроль над Orascom Telecom Holdings (операторы в Алжире, Тунисе, Зимбабве, Бурунди, ЦАР и Намибии — Африка; а также в Бангладеш и Пакистане — Южная Азия). В результате покупки ОАО «Вымпелком» стал шестым оператором в мире по числу абонентов.

Зарубежная экспансия МТС началась в 2002 г., когда компании удалось выйти на рынок Белоруссии, а годом позже — купить УМС (Украина). Впоследствии МТС получила активы в Узбекистане, Туркменистане, Армении. Таким образом, был сформирован кластер в странах СНГ. В феврале 2009 года бренд МТС вышел на рынок Индии — компания Shyam Telelink, дочерняя компания АФК «Система», получила возможность использовать бренд МТС на территории Индии (Южная Азия). В октябре 2008 г. Группа МТС и ведущий международный оператор мобильной связи Vodafone, объявили о заключении эксклюзивного стратегического неакционерного партнерства (стратегический альянс), направленного на расширение маркетинговых и технологических возможностей обеих компаний на территории стран СНГ.

Выход компании Yota на рынки Перу и Никарагуа, а также набирающая силу экспансия компании Qiwi, уже присутствующей на рынках Аргентины, Колумбии, Панамы и планирующей в 2011 г. выход на рынок Бразилии¹⁵, позволяют сделать вывод: Латинская Америка с большой вероятностью будет следующим регионом для экспансии российских телекоммуникационных ТНК.

Перспективы развития телекоммуникационных технологий. Добавленная стоимость при оказании телекоммуникационных услуг формируется как за счет осязаемых элементов (мобильные телефоны, базовые подстанции, программное обеспечение и сервера), так и неосязаемых элементов (собственно предоставление

услуги)¹⁶. Увеличение конкурентоспособности российских мобильных операторов на внешних рынках во многом будет зависеть от их возможности контролировать расходы на приобретение осязаемых элементов. Представляется, что здесь есть несколько поводов для оптимизма, и российские компании в будущем не ограничатся организацией сервисного процесса и эксплуатацией зарубежного телекоммуникационного оборудования. Такой стратегии придерживаются, например, ведущие арабские авиакомпании (в том числе Emirates), сделав ставку исключительно на сервисную составляющую и закупая «под ключ» необходимые осязаемые элементы.

Российские компании имеют определенный задел в области разработки и производства телекоммуникационного оборудования, успешно конкурируя на мировых рынках. Например, в рамках концерна «Ситроникс» функционирует бизнес-направление «Телекоммуникационные решения», которое объединяет греческую компанию Intacom Telecom, в которой «Ситроникс» владеет 51% акций, а также международную компанию «Ситроникс Телекоммуникационные Решения», созданную на базе чешской компании Strom Telecom¹⁷. Компания является ведущим поставщиком комплексных решений в области систем поддержки операционной и бизнес-деятельности сетей следующего поколения, сетей широкополосного доступа на рынках России, СНГ, Центральной и Юго-Восточной Европы, стран Африки и Ближнего Востока, причем среди ее клиентов — не только зарубежные филиалы МТС (МТС и «Ситроникс» входят в АФК «Система»), но и целый ряд других мобильных операторов. Компания ведет работы по созданию мобильных телефонов и интеллектуальных карт (бизнес-направление «Микроэлектроника»).

Большие перспективы имеются в связи с дальнейшим развитием функциональности и потребительских сервисов, российской системы спутниковой навигации ГЛОНАСС (27 спутников). Развитием проекта в настоящее время занимается Федеральное космическое агентство (Роскосмос) и ОАО «Российские космические системы». Точность системы ГЛОНАСС сопоставима с точностью американской навигационной системы NAVSTAR GPS — единственной зарубежной развернутой навигационной системой. В декабре 2007 г. поступили в продажу первые потребительские спутниковые навигаторы, рассчитанные на совместное использование ГЛОНАСС и GPS. Уже сейчас навигационную аппаратуру выпускают порядка 10 российских предприятий («НПО Прогресс», ЗАО «КБ Навис», ОАО «РИРВ», ОАО «МКБ Компас», ФГУП «НИИМА «Прогресс», ОАО «Российские космические системы» (ФГУП РНИИ КП), ОАО «Русские Навигационные Технологии», ООО «ТехноКом», ООО «М2М телематика», ЗАО «Микчел-ТСК» и другие).

В последние годы наблюдается активная интернационализация бизнеса российских

производителей программного обеспечения (например, «Лаборатория Касперского») и системных интеграторов («ЛАНИТ», «Техносерв» и др.). При этом они намного активнее других представителей российской сферы услуг вкладывают капитал за пределами СНГ, используя конкурентные преимущества отечественной школы программирования.

В настоящее время международную экспансию осуществляют достаточно молодые компании российского телекоммуникационного рынка. Компания «Лаборатория сотовых систем» (LCS), образованная в 1994 г., в 2005 г. начала экспорт услуг в страны с высоким уровнем мобильной связи (Великобританию, Швецию, Германию) либо с большим распространением русского языка (Литву, Эстонию). Она выступает в роли системного интегратора и комплексного поставщика решений для телекоммуникационного бизнеса¹⁸.

Дальнейшие перспективы производства телекоммуникационного оборудования и программного обеспечения во многом связаны с реализацией проекта развития иннограда «Сколково» и формирования в России технологических платформ. Это позволит российским компаниям развить собственное производство и создать сов-

местные предприятия с мировыми телекоммуникационными гигантами. Телекоммуникации выступают в качестве приоритетных направлений в обоих проектах. Так, в рамках проекта «Сколково» приоритетами являются «информационные технологии» и «космос»¹⁹, а в рамках создания технологических платформ предусмотрено развитие информационно-коммуникационных технологий (Национальная программная платформа, Национальная суперкомпьютерная технологическая платформа) и авиа - космических технологий (Авиационная мобильность и авиационные технологии, Национальная космическая технологическая платформа, Национальная информационная спутниковая система)²⁰.

Sklyarov E. V. Perspectives of Russian telecom companies' international expansion.

Summary: The article discusses the perspectives of international expansion of Russian telecom companies. Main reasons of dominance of developing and transitive countries companies on international telecom market are indicated. Evolution of Russian MNC in mobile segment as well as their main geographical regions of expansion are analysed. Perspectives of Russian telecommunication technologies as a factor of further expansion of Russian telecoms are given.

Ключевые слова

телекоммуникации, международные стратегии, развивающиеся рынки, экспансия российских компаний.

Keywords

telecommunications, international strategies, emerging markets, expansion of Russian companies.

Примечания

1. Стрелец И.В. Экономика сетевых благ. – М.: Проспект, 2010. – С. 206.
2. FT Global 500 2010. - <http://www.ft.com>
3. OECD Communications Outlook 2009. OECD, Paris, 2009
4. Ефанов А. Тенденции развития телекоммуникационных ТНК/А. Ефанов//МЭиМО, №11 2006. С.46.
5. From Russia with bandwidth. A Russian start-up shows how 4G wireless might work // The Economist, 19 Aug. 2010
6. Мордасов П. Светлая полоса связи // Независимая газета, 25.08.2010.
7. См. Федеральный закон от 29.04.2008 N 57-ФЗ «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства».
8. Ефанов А. Тенденции развития телекоммуникационных ТНК/А. Ефанов//МЭиМО, №11 2006. С.46
9. Кузнецов А.В. Интернационализация российской экономики: Инвестиционный аспект/А.В. Кузнецов. М.: ДомКнига, 2007 г.
10. Пуля В. Примирительная сделка // «Эксперт Онлайн», 21 декабря 2007 г. Режим доступа - <http://expert.ru/2007/12/21/golden-vimpel/>
11. Хейфец Б.А. Зарубежные инвестиции российского бизнеса: итоги 2009 года, тенденции и перспективы/ Режим доступа - <http://www.perspectivy.info/print.php?ID=36264>.
12. Чебанов С. Российские ТНК: экспансия продолжается / С.В. Чебанов // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. – № 3
13. Ефремов А.А. Формы международной кооперации на мировом рынке услуг мобильной связи // Российский внешнеторговый вестник, 2010. - № 10
14. Кузнецов А. Прямые иностранные инвестиции: «эффект соседства» // МЭ и МО. 2008. № 9. С. 40-47.
15. Напалкова А. Qiwi соберет по миру мелкие деньги // Эксперт № 3, 2011.
16. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2005.
17. <http://www.sitronics.ru> – официальный портал ОАО «Ситроникс»
18. <http://www.lcs.ru/> - официальный сайт компании «Лаборатория сотовых систем»
19. <http://www.i-gorod.com/> - официальный сайт Фонда «Сколково»
20. http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/formation/doc20110405_05 - Перечень технологических платформ, предлагаемых для утверждения Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям