УДК 621.39.003

РАЗРАБОТКА СТРУКТУРНОЙ МОДЕЛИ ЭТАПОВ РАЗВИТИЯ НОВОГО ОПЕРАТОРА

Н. П. Резникова, заведующая кафедрой «Организация производства, аудита и бухгалтерского учета» МТУСИ, профессор, д. э.н.; rnp@mtuci2.ru
А. В. Сергиенко, аспирант МТУСИ

Ключевые слова: *этап жизненного цикла компании, структура, стратегия, организационное развитие оператора; этапы или стадии роста, фазы роста, кризисы, дефициты, пирамида дефицитов.*

Комбинация условий сделанного стратегического выбора и окружающей среды делают каждое предприятие-оператора уникальным, при этом секрет его высокой конкурентоспособности заключается в способности управлять изменением всех своих подсистем *одновременно* в направлении стратегических целей на всех этапах развития. Взятая в отдельности технология может повести оператора в одном направлении, архитектура выполнения работ — в другом, а система стимулирования — в третьем. Основная сложность заключается в том, чтобы рассматривать все подсистемы и работать с ними одновременно, поддерживая их взаимосвязи, учитывая особенности развития и обеспечивая соответствие организационной структуры компании целям и ресурсам на каждом этапе ее жизненного цикла.

Как было отмечено еще в статье Л. Грейнера [1], исследования, касающиеся организационного развития, как правило, строятся на анализе отдельных ситуаций (путем изучения отчетов компаний, организации опросов и интервью для реконструкции богатой картины корпоративного развития), частично базируются на статистических данных, отражающих экономические показатели в динамике. При этом оба направления исследований страдают чрезмерной эмпирикой. В [1] представлен процесс развития организаций в обобщенном виде, что дало исследователям хороший аппарат для понимания, почему происходят те или иные события и что с этим делать в конкретных условиях.

А. Д. Чандлер, один из основоположников системного подхода, выделил четыре общие фазы в жизни нескольких больших американских компаний [2]. Он также убедительно показал, что *внешние рыночные возможности* определяют выбор *стратегии* компании, а та, в свою очередь, *предопределяет выбор структуры* компании. В монографии [3] сделан следующий шаг в развитии этой концепции и признана *важность координирования различных аспектов управления согласно одной всеобъемлющей стратегии*. В работе [4] на основе анализа *общего* и *особенного* в развитии современных корпораций в ведущих промышленно развитых странах (США, Великобритании, Германии) А. Чандлер наглядно продемонстрировал, что *во всем мире прослеживается общая логика эволюции бизнеса*; тенденции, выявленные им в предыдущих работах, *характерны не только для американских корпораций*, но и для компаний Западной Европы и Азии. Полагаем, что эти тенденции справедливы и для России.

В настоящей статье отражены результаты изучения этапов развития нового оператора с опорой на *идеи* А. Чандлера и *гипотезу* Л. Грейнера как *научные* [5], мы использовали их для ответа на вопросы о характере и особенностях этапов организационного развития оператора и возможности их успешного применения в практике.

Исследуем характерные свойства (сущность) этапов развития нового оператора с точки зрения *его готовности* (целесообразности) *перехода к стратегическому управлению*. Для этого выделим *пять основных элементов или критериев* (возраст организации; размер организации; стадии эволюционного развития; стадии революционного развития (кризисные); скорость развития отрасли), *из которых можно построить модель организационного развития компании*, независимо от типа отрасли.

В соответствии с критериями «размер» и «возраст» любая компания проходит несколько *этапов (стадий) своего роста*. Отдельно взятый этап имеет набор задач, обязательное выполнение которых гарантирует оператору переход на следующий этап развития.

Каждый этап имеет фазу эволюционного развития, которая в самой себе несет зародыши кризиса и заканчивается фазой кризиса, обладающей типичными для этой стадии чертами. Кризис либо преодолевается (революционные изменения), и тогда организация переходит на новую эволюционную стадию развития, либо не преодолевается. В таком случае организация не сможет долго существовать как таковая. Все этапы (эволюционные фазы и революционные/кризисные фазы) в своей совокупности и представляют собой *организационную модель развития компании*:

1 этап: Рост и развитие за счет способности к творчеству → кризис лидерства.

2 этап. Рост и развитие за счет выделения функции управления → кризис автономии.

3 этап. Рост и развитие за счет делегирования полномочий и децентрализации управления → кризис контроля.

4 этап. Рост и развитие за счет координации и более эффективного размещения ресурсов → кризис недоверия и волокиты.

5 этап. Рост и развитие за счет сотрудничества и инноваций → кризис истощения.

Исходя из модели Грейнера, а также с учетом общеэкономических обстоятельств, о которых Л. Грейнер не мог знать в 1972 г. (включая современные особенности отрасли связи и тех рынков, о которых сказано выше), полагаем, что развитие любого нового оператора связи проходит ряд характерных этапов, которые в каждом конкретном случае могут иметь индивидуальные черты, но при этом могут этом обладать определенной общностью, выраженной в последовательности и логике осуществления каждого из этапов развития.

Нами, с учетом имеющихся эмпирических данных, был разработан вариант классификации и очередности этапов развития нового оператора связи. За основу были взяты такие характеристики нового оператора, *как характер его действий*, выражающийся в поведении нового оператора и являющийся на определенном этапе его роста качественной составляющей по отношению к рынку, а также — *возраст оператора*. По нашему мнению, возраст компании

Таблица 1

№	Название этапа	Характеристика (содержание задач) этапа
1	Подготовительный	1.1. Предварительные исследования рынка и определение потребностей (нужд) в услугах электросвязи.
		1.2. Подготовка бизнес-плана.
		1.3. Создание юридического лица (регистрация фирмы, компании).
		1.4. Определение (выбор) поставщика телекоммуникационного оборудования.
		1.5. Уточнение и корректировка бизнес-плана.
2	**Организационно-разрешительный**	2.1. Получение лицензий федеральных органов на осуществление деятельности в области электросвязи.
		2.2. Разработка проектно-сметной документации (ПСД) для осуществления процесса строительства и присоединения к существующей сети.
		2.3. Согласование ПСД с присоединяющим оператором связи (как правило, это бывшие государственные предприятия связи, акционированные позже в систему ОАО «Связьинвест»).
		2.4. Экспертиза проекта и получение разрешения на начало строительства от органов Госсвязьнадзора.
		2.5. Строительство сегмента сети связи и присоединение его к действующей сети (в случае телефонии — это ВСС России).
		2.6. Сдача построенного сегмента сети органам надзора (УГСН, СЭС, пожарная охрана и т. д.) и получение разрешения на коммерческую эксплуатацию.
3	**Выход на рынок**	3.1. Начало непрерывных коммерческих продаж услуг связи на рынке.
		3.2. Начало работ, связанных с эксплуатацией построенной телекоммуникационной сети.
		3.3. Начало активной текущей хозяйственной деятельности (межоператорские расчеты, налоговые платежи от деятельности и т. д.).
4	**Закрепление**	4.1. Стабилизация организационно-штатной структуры нового оператора.
		4.2. Окончание фазы инвестиций в телекоммуникационное оборудование и начало фазы инвестиции в строительство телекоммуникационной сети («последней мили» к клиентам).
		4.3. Закрепление и утверждение нового оператора на рынке услуг за счет появления первых клиентов.
		4.4. Генерирование денежного потока, достаточного для обеспечения основных процессов жизнедеятельности оператора (расчет за услуги связи с другими операторами, оплата персонала, налоговые выплаты, строительство). Стремление к достижению точки безубыточности деятельности.
		4.5. Подтверждение условий осуществления деятельности Лицензии на предоставление услуг электросвязи в органах Госсвязьнадзора.
5	**Рост**	5.1. Рост валового объема поступлений денежных средств (доходов).
		5.2. Рост телекоммуникационной сети и ассортимента услуг.
		5.3. Рост и совершенствование внутренней структуры оператора.
		5.4. Рост угроз (конкуренции, новых видов конкурирующих услуг и т. д.) и рисков.

играет немаловажную роль, связанную с периодом времени, в течение которого развиваются те или иные события.

С учетом результатов анализа собранных нами данных о компании «АИСТ» — интернет-провайдера и телефонного оператора (г. Тольятти, Самарская область), была разработана *модель организационного развития оператора,* содержащая классификацию и очередность этапов этого процесса, характерных для нового оператора связи (1 — подготовительный, 2 — организационно-разрешительный, 3 — выход на рынок, 4 — закрепление, 5 — рост). Следует подчеркнуть, что все выделенные в модели Грейнера *пять фаз* мы относим к *этапу роста* в предложенной нами модели.

В разработанной нами модели, также как и в модели Грейнера, характерным свойством организационного развития является ускоренное развитие нового оператора на быстроразвивающихся рынках (например, географические рынки по продукту «местная телефонная связь» в платежеспособных районах развиваются более интенсивно, чем в районах с меньшей платежеспособностью).

Характерными признаками первых двух этапов (подготовительного и организационно-разрешительного) являются *большие объемы работ*, проводимых новым оператором *без непосредственного контакта с рынком*. Эти работы, как и соответствующие этапы, по сути, являются «кабинетными». Для трех последующих этапов (выход на рынок, закрепление и рост) характерным является *экспоненциальный рост объема коммуникаций* оператора с внешней средой. Именно на этих трех этапах под влиянием внешней среды начинает осуществляться фактическое преобразование (корректировка) внутренней среды (организации) нового оператора. Эти этапы развития мы отнесли к «полевым».

В результате исследования удалось выделить основные задачи, решаемые новым оператором на каждом из этапов своего развития, признаки которых инвариантны к типу рынка оператора. Следует отметить также, что основными критериями-признаками при идентификации задач были важность их исполнения и, как следствие, обеспечение предпосылок перехода на следующий этап развития. В таблице 1 приводятся характеристики этапов в контексте соответствующих им задач.

В таблице 2 приведены данные о выделенных (в соответствии с предложенной выше моделью) этапах в реальной привязке к календарному периоду развития нового оператора «АИСТ». Полагаем, что такая продолжительность выхода на пятый этап развития довольно типична для анализируемого типа операторов и может занимать несколько лет. Следует также отметить, что в рассматриваемый период «попал» кризисный 1998 г., что повлияло на увеличе-

Таблица 2

№	Этап развития	Период	Продолжительность	Характер этапа
1	Подготовительный	1995—1997 гг.	3 года	Кабинетный (в офисе)
2	Организационно-разрешительный	1998 г.	1 год	Кабинетный (в офисе)
3	Выход на рынок	1999 г.	1 год	Полевой
4	Закрепление	2000—2002 гг.	2 года	Полевой
5	Рост	с 2003 г.	по н. в.	Полевой

ние продолжительности выхода на пятый этап. Как видно из данных, приведенных в таблице 2, наиболее продолжительным из первых четырех этапов является *подготовительный*.

Исследование характера взаимосвязи этапов развития нового оператора показало отсутствие обязательности прямых переходов от этапа к этапу. При развитии нового оператора существуют не только поступательные связи, обеспечивающие переход от предыдущего этапа к последующему, но и связи возвратные. Выявленное свойство, как мы полагаем, можно рассматривать как существенное уточнение модели Грейнера, в которой говорится только о поступательном движении в случае преодоления кризиса и прекращении развития в противном случае.

При этом, с одной стороны, весь процесс поступателен, т. е. при наличии ряда необходимых условий для перехода от одного этапа к другому присутствует очередность смены этапов. С другой стороны, поступательный ход развития может чередоваться с циклами, когда действуют возвратные связи, которые начинают работать при невыполнении основных задач на очередном уровне развития. Возвратная связь дает возможность оператору проанализировать причину неудач, скорректировать свою деятельность и добиться исполнения задач для перехода на новый этап развития. Только при полном решении задач очередного этапа происходит переход к последующему, и только при работе всей структуры нового оператора в режиме исполнения задач каждого этапа может быть обеспечено достижение пятого этапа — «рост».

Как правило, на растущих рынках (к которым можно отнести все типы рынков услуг телефонной связи в России), этап «рост» может быть наиболее продолжительным из всех этапов. Именно в нем сконцентрирована вся полнота основных целей (*непрерывность деятельности, прибыль, рост)* нового оператора как хозяйствующего субъекта.

Следует также отметить, что особенностью предложенной модели развития оператора является то, что она справедлива только для новых операторов, получивших лицензии уже в российский период. Модель не отражает этапы развития традиционных операторов, начальное развитие которых «теряется» в недрах советской плановой экономики.

В последнее время исследователи начинают изучать специфические проблемы развивающихся организаций, касающиеся структуры, контроля, вознаграждения, типа и стиля управления на разных этапах роста и в разной культурной среде. Пять выявленных и отраженных в нашей модели этапов организационного развития оператора являются вкладом в этот процесс. Несмотря на то, что предложенная модель сформирована для оператора городской телефонной связи, она вполне может быть использована не только операторами, но и лицами, заинтересованными в эффективном росте и развитии новых бизнесов.

Характеристики состояния регионального рынка для этапов развития нового оператора приводятся в таблице 3.

Таблица 3

№	Этап развития	Период	Состояние регионального рынка
1	Подготовительный	1995—1997 гг.	Монополия
2	Организационно-разрешительный	1998 г.	Монополия
3	Выход на рынок	1999 г.	Олигополия
4	Закрепление	2000—2002 гг.	Олигополия
5	Рост	от 2003 г.	Олигополия

Если на подготовительном и организационно-разрешительном этапах развития нового оператора состояние рынка представляло собой монополию, то уже на этапах «выход на рынок» и «закрепление» рынок представлял собой «гомогенную олигополию». На этапе начала реального взаимодействия нового оператора с рынком, *рынок изменил свое состояние*. Действительно, при реальной рыночной деятельности нового оператора на рынке появилась конкуренция. Немаловажной особенностью является выявленный в процессе исследования факт, свидетельствующий о том, что пики (максимумы) темпов роста городского рынка услуг электросвязи пришлись именно на те периоды, когда начинались очередные этапы развития нового оператора (таблица 4).

Таблица 4

№	Этап развития	Период	Максимумы темпов роста рынка
1	Подготовительный	1995—1997 гг.	—
2	Организационно-разрешительный	1998 г.	—
3	Выход на рынок	1999 г.	14 %
4	Закрепление	2000—2002 гг.	13 %
5	Рост	от 2003 г.	13 %

В процессе анализа этапов развития мы выявили определенную закономерность: на каждом этапе у нового оператора формируется определенный круг проблем и присутствует ряд явных признаков кризиса, *действительно характерных только для определенного этапа развития*. Каждый оператор должен уметь вычленить проблемы, которые могут нести угрозу и оказывать существенное влияние на его успешное развитие. Такие проблемы были выявлены нами в ходе проведенного исследования, что позволило создать своего рода «модель кризисной ситуации» для этапов развития нового оператора. И хотя, скорее всего, выявленный перечень проблем (признаков кризиса) не является

исчерпывающим, он служит основанием для того, чтобы утверждать, что полученная классификация проблем дает дальнейшее развитие модели Л. Грейнера, так как позволяет быстро адаптировать инструментарий менеджмента компании под новые условия очередного этапа развития.

Мы предлагаем оценивать существующие на каждом этапе развития оператора проблемы и затруднения, *как систему дефицитов*. Такой подход позволяет (после определения набора и характера проблем) выбрать комплекс инструментов менеджмента, который может применять новый оператор для их преодоления.

Для подготовительного этапа развития характерны следующие основные обстоятельства (затруднения):

- невысокий уровень практической компетенции персонала по реализуемому проекту;
- затруднения в партнерстве с поставщиком, связанные с большой разницей в статусе, так как поставщик (как правило, компания «категории А», зачастую — с мировым известным именем), а новый оператор — никому не известная компания еще без исторически сложившейся репутации.

В связи с этим подготовительный этап предлагается ассоциировать с *дефицитом компетенции*.

Организационно-разрешительный этап характеризуется следующими обстоятельствами (затруднениями):

- затруднения в продвижении и практической реализации работ по построению сегмента ТфОП в связи с неэффективным отраслевым законодательством и противодействием оператора-монополиста;
- затруднительными деловыми коммуникациями с контролирующими и инспектирующими органами (эффект новичка).

Этот этап которые можно охарактеризовать как *дефицит веса*.

Этап «выход на рынок» характеризуется следующими обстоятельствами (затруднениями):

- проблема нерыночных приемов конкурентной борьбы со стороны предприятий-монополистов (запреты на прокладку сетей нового оператора в кабельных коммуникациях, принадлежащих по итогам приватизации предприятиям-монополистам; запрет допуска обслуживания оборудования присоединения, установленного на площадях монополиста; выставление завышенных межсетевых тарифов со стороны присоединяющей сети и т. д.);
- проблема недоверия со стороны потребителей (эффект новичка).

Обобщить перечисленные проблемы можно, обозначив их, как *дефицит доверия*.

Этап «закрепление» характеризуется следующими обстоятельствами (затруднениями):

- проблемами, связанными с неустойчивостью внутренней среды нового оператора, особенно, при изменении целей и задач деятельности.

Этап получил название *дефицит устойчивости*.

Этап «рост» характеризуется следующими обстоятельствами (затруднениями):

- возникновением проблемы свободных ресурсов: как правило, рост должен обеспечиваться эффективной работой по новым продажам и реинвестированием полученных средств в очередные программы развития сетей нового оператора.

Этап характеризуется как *дефицит ресурсов*.

Таким образом, каждому этапу развития нового оператора соответствовало определенное *состояние рынка* услуг, и оператор преодолевал *определенную систему дефицитов*, что отражено таблице 5.

Таблица 5

№	Этап развития	Состояние регионального рынка	Дефицит
1	Подготовительный	Монополия	Компетенции
2	Организационно-разрешительный	Монополия	Веса
3	Выход на рынок	Олигополия	Доверия
4	Закрепление	Олигополия	Устойчивости
5	Рост	Олигополия	Ресурсов

С течением времени новый оператор, переходя от одного этапа развития к другому, последовательно *преодолевает дефициты*, присущие каждому из этапов. При этом дефициты *теряют свои «мотивационные» свойства*. Другими словами, преодоление дефицитов предыдущего этапа не означает, что не возникнут новые дефициты, а инструментарий, использованный прежде, скорее всего, не будет эффективным для борьбы с дефицитами нового этапа. Результаты проведенных нами исследований (по тем же мотивам, как и у А. Маслоу [6] в «пирамиде потребностей») представлены в форме «пирамиды дефицитов». Отличительной чертой пирамиды дефицитов является то, что она разработана не для человека, а для организации (компании, оператора). Общим же для обеих пирамид является то, что они являются следствием изучения процесса развития объекта и выявления в этом процессе существенных факторов, имеющих характерные признаки. Подобно «пирамиде потребностей» А. Маслоу, «пирамида дефицитов» также имеет пять уровней. Как и в случае с потребностями личности (человека) в классификации Маслоу (когда часть из них была выделена как первичные потребности, а часть — отнесена ко вторичным), так и в нашем случае произведена подобная сегментация дефицитов, что показано в таблице 6. При этом, наш опыт свидетельствует о том, что, пока не преодолены первичные дефициты, у оператора отсутствуют стимулы для перехода на следующие этапы развития и что, преодолев систему первичных дефицитов, новый оператор, может переходить к преодолению вторичных дефицитов.

Таблица 6

№	Этап развития	Состояние регионального рынка	Дефицит	Характер дефицита
1	Подготовительный	Монополия	Компетенции	Первичный
2	Организационно-разрешительный	Монополия	Веса	Первичный
3	Выход на рынок	Олигополия	Доверия	Первичный
4	Закрепление	Олигополия	Устойчивости	Вторичный
5	Рост	Олигополия	Ресурсов	Вторичный

Анализ дефицитов в части их источников (проблем) свидетельствует о том, что, как правило, первичным дефицитам *не присущи* проблемы, связанные *со стратегическим управлением*. Эти проблемы становятся значимыми для вторичных дефицитов. Хотя совершенно непреодолимой границы между выделенными уровнями, конечно, нет. Однако, если первичные дефициты преодолены, возникают потребности и условия для формирования стратегии оператора, перехода к стратегическому планированию и управлению. Поэтому важная задача оператора — понимать, с какой системой дефицитов он имеет дело в каждый период своего развития. Даже определившись с этапом развития, оператор испытывает затруднения в определении наиболее значимых проблем этапа. В связи с этим необходимо иметь инструментарий для анализа иерархии проблем развития [7,8], что в настоящей статье авторами не рассматривается.

Подводя итог сказанному, мы полагаем, что авторам удалось разработать качественно новую модель *позиционирования развивающегося оператора в пирамиде дефицитов* для определения условий и последующей оценки необходимости перехода к решению задач стратегического развития. Такая оценка требует от исследователя разработки инструментария для оценки существующих подходов к стратегическому управлению, готовности оператора к такому переходу и проведения подготовки нового оператора к формированию модели стратегического управления на четвертом и пятом этапах его развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Greiner L. E.** Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. — July-August 1972. — P. 37—46.
2. **Chandler A. D**. Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise // Cambrige, Massachusetts, The M. I. T. Press. — 1962.
3. **Chandler A. D.** The Mamagerial Revolution in American Business // Belknap Press, Cambrige, MA. — 1977.
4. **Chandler A. D.** Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism/with the assistance of T. Hikino // Belknap Press, Cambrige, MA. — 1990.
5. **Popper K. R.** Conjectures and Refutations. The Growth of Scientific Knowledge // London and Henley, Routledge and Kegan Paul. — 1972.
6. http://psylib.org.ua/books/masla01/
7. **Резникова Н. П.** Маркетинг в телекоммуникациях. — М.: Эко-Трендз. — 2002.
8. Менеджмент в телекоммуникациях/Под ред. Н. П. Резниковой, Е. В. Деминой. — М.: Эко-Трендз. — 2005.

Получено 15.11.2010