

Раздел 7.

Стратегия развития компании в отрасли связи

Как ответ на увеличившуюся динамику социально-экономических явлений, развитие техники и технологии (в том числе телекоммуникаций), усложнившуюся конкуренцию и в связи с появлением новых методологических возможностей предвидения и моделирования тенденций развития сложных явлений возник стратегический менеджмент. Под стратегическим менеджментом понимают стратегический процесс как совокупность предполагаемых действий, направленных на трансформацию организации из ее текущего состояния в желаемое заранее определенное состояние с учетом ожидаемого действия факторов внешней среды рис. 7.1.

Модель будущего состояния - предмет стратегического планирования как части стратегического менеджмента - предназначена для разработки стратегической программы развития фирмы. Вместе с тем практически невозможно отделить планирование от управления, так как важна не сама по себе программа деятельности и развития фирмы, а средства воздействия на людей (механизм управления), а также последовательность и комбинация действий (процесс управления). Вместе они позволяют менеджерам оценивать стратегический потенциал организации, формулировать приоритеты и цели, оценивать динамику развития, а также инвестиционные и инновационные решения с точки зрения их своевременности, эффективности и логики развития организации и ее внешней среды, а также осуществлять на практике стратегические планы и программы.

Стратегический менеджмент позволяет фирме рационально использовать такой ресурс, как время, конечно, наряду с другими ресурсами, и придает большую стабильность и уверенность сотрудникам в их работе, позволяя ощущать персональную перспективу.

Собственники организации (часто - топ-менеджеры), преодолевшей первые фазы роста, рано или поздно задумываются об основных направлениях и характере ее дальнейшего развития, другими словами, о политике и стратегии, а также о способности претворить последнюю в жизнь. При этом статистика (от 70 до 90% случаев) свидетельствует о том, что умение реализовать концепцию стратегического развития компании значительно

важнее, чем хорошо ее разработать. Трудности при реализации всесторонне продуманной стратегии чаще всего возникают по следующей причине. Стратегия является уникальным планом, интегрирующим главные цели организации - эффективное использование ограниченных ресурсов для повышения стоимости компании в условиях конкурентной среды, и должна постоянно изменяться. Вместе с тем механизмы, методы и способы, с помощью которых стратегия реализуется на практике, не успевают за изменениями внешней среды. Кроме того, у менеджеров часто нет эффективного инструмента в форме стратегического управления, который бы переводил язык стратегических целей на язык операционной деятельности. Очевидно, что для увеличения стоимости компании в современном мире необходимо заботиться не только об управлении материальными активами (операционный уровень), но и об управлении стратегиями развития организации (стратегическом управлении), что в первую очередь обусловлено всесторонним использованием ее нематериальных активов: взаимоотношений с клиентами, инновационных продуктов и услуг, информационных технологий и баз данных, эффективных внутренних организационных и производственных процессов, умений и мотивации персонала.

Говоря о стратегическом управлении как о долгосрочном радикальном выборе, зададим несколько вопросов. Следует ли разделять функционирование и развитие? Можно ли провести между ними грань? Если да, то в чем особенности планирования и управления функционированием и развитием, в особенности в перспективе? Является ли поддержание стабильности способом развития?

В любой организации есть параметры, которые необходимо поддерживать в течение всего ее жизненного цикла в неизменном виде, например, рабочие характеристики оборудования, заявленное качество услуг или высокий уровень лояльности клиентов. Но при этом могут меняться как набор параметров, а также методы поддержания стабильности. Вместе с тем эффективное функционирование любой организации предполагает наличие и другой группы параметров - переменных. И если первые - основа функционирования и непереносимое его условие, то вторые придают организации новые качественные и количественные свойства и должны изменяться или появляться впервые и составлять со временем то, что обеспечит нормальное

функционирование. И те и другие параметры тесно связаны друг с другом, переходят из одной группы в другую рис.7.2 и являются предметом сложного системного процесса "планирования - принятия и внедрения решений - контроля", осуществляемого менеджерами, другими словами, стратегического процесса развития организации. Все они должно быть объектами не только текущего, но и стратегического планирования и управления. Планирование - это управление, приоритетом которого является будущее состояние организации.

Обратимся к примеру. Представители одной крупной компаний сетуют, что не хватает технических средств для удовлетворения спроса на услуги местной телефонной связи; заключили договор с клиентом в августе, а станцию смонтировали в декабре; клиенты уходят к конкурентам; высокомерное отношение со стороны менеджеров более высокого уровня к работникам, находящимся в интерактивном режиме работы с клиентами (и вообще к менеджерам более низкого уровня в иерархии управления); клиенты жалуются на низкое качество услуг и обслуживания. Мало того, многие менеджеры не имеют надежных горизонтальных связей для реализации текущих бизнес-процессов, на которые не разработаны внутрифирменные стандарты, не только не знают миссию компании, но фактически не участвуют даже в процессе текущего планирования. Конечно, компания имеет некоторый запас прочности с точки зрения доброго отношения клиентов, сложившегося исторически. Но он растрачивается из-за тяжеловесной и неконкурентной культуры, антикварной системы обслуживания и излишне высокого внутреннего соперничества. Это сказывается на бизнесе. И, если от услуг фиксированной связи клиентам, как правило, трудно отказаться, то новые услуги других операторов дают больше возможности, и клиенты уходят туда, где соотношение цена/качество более привлекательно.

Такие трудности симптоматичны и являются типичными для бизнеса национальных операторов всех стран. Компании вышли из монополии, и на их примере видно, как тяжело преодолеть инерцию сформировавшихся подходов к работе. У новых операторов свои трудности, связанные с принятием решений о сфере деятельности и виде бизнеса, часто они не думают о его социальной ответственности (особенно в области рекламы), и даже в крупнейших компаниях функции

стратегического управления "размазаны" по вице-президентам и бесчисленным департаментам.

Развитие - это процесс изменений, в результате которых возникает новое качество организации. Как правило, с процессом развития связывают достигаемый со временем положительный результат, предполагающий большую эффективность, масштабы и разнообразие деятельности. Если компания постоянно неудовлетворена собой (а не клиентами), делает героические усилия по привлечению клиентов (например, создавая информационную систему учета потребителей или развивая свой персонал, постоянно анализируя, какие услуги пользуются наибольшим спросом, ориентируя подразделения на персонифицированное обслуживание), расширяя географию деятельности или защищая нишу, ломая традиционные схемы доведения услуги до пользователя и сокращая время, то она имеет шанс получить более высокую маржу, чем ее более неповоротливый конкурент. Но на всех этапах жизненного цикла любой организации появляются трудности, организация сдает позиции, возникают различного рода кризисы. Можно ли считать, что эти кризисы являются следствием развития? Самые трудные для организации периоды могут стать периодами ее развития, если при этом обнаруживаются элементы нового качества, а менеджмент способен их распространить и привести к относительно стабильным позитивным социально-экономическим изменениям.

Управление, приоритетом которого является будущее организации, - вот ценность современного менеджмента. А развитие организации - это последовательный и целенаправленный процесс изменения ее свойств.

Что является предметом стратегии? Стратегия часто зависит от того, "на каком стуле вы сидите, а также от того, когда вы на нем оказались". Поэтому предметом стратегии может оказаться все, что угодно: от гвоздя, из-за которого лошадь захромала, до широкомасштабной операции с большим расходом ресурсов (цвет телефонного аппарата или дизайн карточки, вид услуги и связанные с ней процессы, сектор клиентов, социальные обязательства, собственные интересы владельцев и т.д.).

С учетом сетевого характера отрасли ее стратегические цели и задачи рис.7.3 реализуются в результате совместных усилий всех операторов и становятся их собственными целями.

Стратегия - всегда концепция, своего рода "мировоззрение", поэтому она всегда окрашена индивидуальными особенностями организации и ее топ-менеджеров, отражает ее корпоративную культуру, укоренившиеся привычки воспринимать окружающую среду. С учетом того, что каждая организация - затратный объект, а результаты деятельности организации, в том числе операторов связи, признаются (или нет) во внешней среде, которая и дает доходы организации, стратегия выступает в роли посредника, "медиума" между внешней средой и организацией. Стратегия позволяет организации занять определенную нишу на рынке услуг - место, создающее ренту, т.е. доход, привязанный к определенному пространству. Более того, стратегия - не просто представление о том, как вести себя в будущем на конкурентном рынке, но и стимул, который заставляет менеджеров обратиться к фундаментальным свойствам и природе организации как инструменту коллективного восприятия и действия. В этой связи важнейшим залогом успеха стратегии является понимание членами организации того, они и являются основой для проведения в жизнь тех или иных практических действий.

Долгосрочное и краткосрочное планирование

Планирование (как дизайн желаемого будущего и эффективных путей его достижения) - один из основных атрибутов стратегического менеджмента и является важным условием эффективного функционирования всех организаций независимо от отрасли и формы собственности. Планирование - это основанная на познании реальной действительности деятельность людей, направленная на формирование целей экономического развития, приоритетов и эффективных средств и путей их достижения. Процесс планирования включает разработку планов разного уровня общности, организацию их осуществления и контроль за выполнением. В результате конкурентная стратегия (стратегический план) должна отразить, каким образом бизнес будет конкурировать на рынке. Должны быть четко сформулированы намерения и общее направление развития. В этом заключается цель стратегического планирования.

Планирование проявляется в распознавании как предвестников изменений, способных привести к успеху в будущем, так и тенденций развития.

Распознать это весьма непросто. Так, в середине сороковых годов директор корпорации IBM сказал, что очень удивится, если в ближайшие 10 лет удастся продать хотя бы четыре компьютера. Все знают, что такое IBM сегодня. Им повезло? Или все-таки был сделан осознанный стратегический выбор? И будет ли стратегическим выбором намерение компании сотовой связи завоевать рынок мультимедийных услуг для бортовых автомобильных комплексов, который окажется не просто очередным телекоммуникационным приложением, а целым комплексом системного оборудования, программных, картографических и иных продуктов и услуг, рассчитанных на потребление широким кругом физических и юридических лиц?

И точки роста, и тенденции могут иметь различные характеристики, которые и являются предметом стратегического планирования, а в более широком плане - управления. Типология изменений многообразна: изменения могут быть экстенсивными и интенсивными; постепенными (последовательными) и скачкообразными (непоследовательными); внешними и внутренними; устойчивыми и неустойчивыми; быстрыми и вялыми; явными и скрытыми (слабо предсказуемыми); спонтанными (самопроизвольными) и управляемыми; общими и локальными; системными и бессистемными; равномерными и неравномерными; ритмичными и неритмичными; детерминированными и хаотичными; регрессивными и прогрессивными; линейными и нелинейными; социальными; экономическими; географическими; организационными; технологическими; индивидуально-личностными и коллективными; коммуникативными. Что еще? Чем более турбулентен рынок, тем сложнее уловить и распознать и точки роста и тенденции.

Если есть необходимость и удастся те или иные характеристики изменений выразить численно, то с помощью эконометрии и социометрии можно оценить тип развития и далее разработать соответствующие меры, позволяющие осуществлять последовательный и целенаправленный процесс изменения качества организации, а именно стратегический процесс.

Этапы и содержание процесса внутрифирменного развития показаны в виде алгоритма, представленного на рис.7.4. Можно выделить следующие основные задачи планирования: определение миссии организации, обозначение и количественное измерение целей, стоящих перед организацией, определение основных путей и методов достижения этих целей, формирование программ функционирования и развития

организации с учетом временных горизонтов, распределение функциональных обязанностей и закрепление определенных центров ответственности за соответствующими подразделениями (выделение стратегических бизнес-единиц (СБЕ) - самостоятельных подразделений организации, выделяемых при достижении ею определенных размеров) и исполнителями, обеспечение условий координации и взаимодействия (коммуникационного процесса) между отдельными службами и структурными подразделениями организации в течение планового периода, обеспечение непрерывности процесса планирования.

В зависимости от уровня, временного горизонта, характера целей, процедур и содержания планирования в организации говорят о стратегическом, долгосрочном, среднесрочном и текущем планировании, подчеркивая при этом определенную условность такого разделения. Понятно, что планирование не гарантирует успеха, особенно в современных быстро меняющихся условиях. Тем не менее планирование - необходимое условие такого успеха.

Конкретный горизонт планирования представляет собой характеристику эффективных целей и средств их достижения, но не времени. Другими словами, важно не только то, в течение какого времени, но что и как следует сделать системно, добиваясь всеобщей согласованности и эффективности усилий.

Долгосрочные цели определяют содержание среднесрочных, а последние - краткосрочных. И по мере продвижения по этой иерархии формулировки становятся все более четкими, а рамки целей - все более узкими. Долгосрочные цели, как правило, определяют горизонт планирования в пять и более лет. Краткосрочные цели находят выражение в планах, завершаемых в пределах одного года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. Соответственно в компании существует иерархия целей: миссия - корпоративные цели - цели СБЕ (подразделений).

Конечно, не все организации заботятся о формулировке миссии, часто она кажется очевидной, чем-то вроде модного заклинания, а потому - ненужной, и связывается только с получением прибыли. Но прибыль не является единственным стратегическим интересом организации, каковым может быть и большая доля на рынке, и большие темпы роста, и выход на новые рынки, и разработка новой услуги, и т.п. Прибыль представляет собой полностью

внутреннюю проблему, и организация может выжить лишь тогда, когда удовлетворяет потребности, находящиеся вне ее, так как именно внешняя среда генерирует поток доходов организации, если услуги имеют потребительную ценность. Поэтому именно в окружающей среде следует искать общую цель организации или ее миссию.

Миссия - это концепция, на которой базируется деятельность компании и которая в общем виде определяет назначение и причины ее существования, природу бизнеса, которым она занимается, клиентов, которых она стремится обслуживать и удовлетворять. Миссия - это четкая формулировка причин, по которым фирма существует. Она формулируется, исходя из основных потребностей клиентов и их эффективного удовлетворения, что создает предпосылки для поддержки организации ее клиентами в настоящем и будущем.

Если организация признает значимость миссии как атрибута организации, объединяющего ее персонал и ориентирующего всех на клиента, то ее формулировка должна в пределах одной-двух фраз отражать: задачу организации с точки зрения потребительских свойств ее основных услуг и технологии их предоставления, образ внешней по отношению к фирме среды (в первую очередь, ее основные рынки), систему ценностей организации, включая отношение к персоналу и акционерам.

Стратегический план - это фактически заявление о намерениях и направлениях деятельности, а не подробный набор мероприятий. Тем не менее стратегическое планирование предполагает и даже требует спецификации целей, по направлению к которым должны быть направлены будущие действия организации. Стратегические цели определяют для менеджмента компании те направления, в которых она хотела бы лидировать. Сегодня, в дополнение к выше названным, можно назвать и такую часто используемую цель, как максимизация текущей стоимости организации и будущих потоков денежных средств. Важно, что для эффективного планирования необходимо, чтобы при формулировании целей компании указывались те направления деятельности, в которые должны быть вложены основные ресурсы организации. Считается, что эти цели должны отвечать на несколько фундаментальных вопросов о будущем росте и размере компании и быть связаны с ее миссией. Вот эти вопросы. В чем заключается экономическая миссия компании? В каком бизнесе находится (работает) компания? Какие продукты и услуги должны продаваться? Какие

рынки должны быть обслужены? Какова желаемая рыночная доля? Каковы цели относительно прибыли? Какова желаемая скорость роста в продажах, прибылях, активах, стоимости акций?

Степень и факт достижения стратегических целей должны быть хотя бы до некоторой степени измеримыми. И в идеале персонал компании должен быть заинтересован в достижении этих целей. Вместе с тем, какие бы цели не выбрала компания связи, реально она может конкурировать, обладая высоким качеством услуг и обслуживания, быстротой реакции и разнообразием предложения.

Исходя из миссии и системы ценностей, формируются корпоративные цели организации, находящие отражение в ее долгосрочных планах и для успешной деятельности обладающие рядом свойств. Во-первых, эти цели обязательно должны быть конкретными и измеримыми. При этом все цели должны быть взаимоувязаны. Между тем часто громоздкие, забюрократизированные организационные структуры крупных операторов являются существенным препятствием к реализации этого требования. Цели должны быть достижимыми. Недостаток ресурсов или неучет факторов внешней среды и отсутствие заинтересованности сотрудников поставленными перед ними целями могут приводить к печальным последствиям. Вопрос о необходимости соизмерения результатов и целей даже не обсуждается, между тем опыт свидетельствует, например, о том, что в организациях связи при великолепно налаженной системе принятия инвестиционного решения могут не отслеживать фактические результаты внедрения инвестиционных проектов (фактическую эффективность), тем самым разрывая инвестиционный процесс - основу развития организации.

Корпоративные цели носят более конкретный характер. Они связаны с организацией в целом, обычно выражены в финансовых терминах, таких, как желаемый объем прибыли или продаж, норма отдачи на капитал, темпы роста объемов продаж или рыночная доля и ее темпы роста, затраты на привлечение клиента (CAC), средний доход на одного пользователя (ARPU) и т.п. Как правило, корпоративные цели формулируются советом директоров и доводятся до ведущих менеджеров - руководителей подразделений. Очень важно, чтобы последние ясно понимали, в каком направлении продвигается компания, почему, каким образом и с какой выгодой для себя они участвуют в

достижении корпоративных целей. Наконец, цели отдельных подразделений организации не должны быть противоречивыми, антагонистическими, а наоборот, взаимно поддерживающими. В противном случае неизбежны конфликты между подразделениями и снижение эффективности их деятельности. Цели подразделений являются более детальным представлением корпоративных целей.

Планирование позволяет сформировать систему последовательных действий, выраженных в форме планов, направленных на достижение поставленной системы целей, особое место среди которых занимает бюджет как результат краткосрочного планирования с временным горизонтом в пределах одного года. Краткосрочное планирование, или бюджетирование, должно учитывать состояние сегодняшней внешней среды (прежде всего ожидаемый объем продаж в физическом и стоимостном выражении), а также оценивать материальные, людские и финансовые ресурсы, доступные фирме в настоящем. Качество краткосрочного плана предопределяется (детерминировано) усилиями и качеством работы менеджеров фирмы, работающих на оперативном уровне, при подготовке планов более высокого уровня. На оперативном уровне формируется хозяйственная деятельность организации по каждому из направлений разработанных стратегий, планов и бюджетов рис.7.5.

Краткосрочное планирование задает динамику и ритмичность работы организации в течение дня, декады, месяца, года. Краткосрочные планы составляются по каждому подразделению отдельно, они должны быть состыкованы со среднесрочными планами и разработаны в соответствии с долгосрочным планированием.

В краткосрочных планах обычно отражают такие расчетные показатели, как рост и объем продаж, издержки производства, ожидаемая прибыль и др. Если краткосрочные планы вырабатывают на уровне среднего звена управления и утверждаются руководителями организации, то результаты деятельности на их основе проявляются достаточно быстро. К сожалению, опыт общения с руководителями среднего уровня предприятий связи, говорит о том, что руководители фактически отстранены или очень мало влияют на процесс принятия бюджетных заданий.

Тем самым уменьшается мотивирующая роль бюджета.

Среднесрочное планирование - это вид планирования с временным горизонтом от года до двух лет. Посредством среднесрочного планирования осуществляется детализация долгосрочных целей и задач. В рамках этого вида планирования обеспечивается разработка практических действий, направленных на последовательное и постепенное повышение эффективности хозяйствования и приближения организации к достижению стратегических целей.

Долгосрочное планирование - это вид планирования с временным горизонтом более двух лет. Часто среднесрочное и долгосрочное планирование не различают. Долгосрочное планирование может быть определено как систематический формализованный процесс определения осуществимых и контролируемых операций, направленных на достижение желаемых целей в будущем периоде, превышающем два года.

В чем долгосрочное планирование отличается от других видов планирования? При долгосрочном планировании стратегические цели претворяются в программы действий, бюджеты, прежде всего инвестиционные, и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений фирмы. Затем программы и бюджеты ежегодно исполняются этими подразделениями. А контроль исполнения и интеграция самостоятельных направлений деятельности может осуществляться на основе так называемых систем сбалансированных показателей.

Исходным пунктом долгосрочного планирования являются прогнозные данные на несколько лет вперед. Обычно прогноз делается с помощью методов экстраполяции, в результате чего устанавливаются тенденции развития (тренд) за прошедший период и определяется развитие в будущем. В процессе прогнозирования устанавливают возможное состояние экономики предприятия или отрасли при тех или иных тенденциях, складывающихся к моменту прогноза. Планируя, менеджеры определяют, что, кем и как должно быть сделано для достижения цели. В отличие от прогнозирования постановка цели при планировании обязательна.

На рис.7.6. показано возможное использование результатов прогноза. Ломаная с зубцами, так называемый "след хоккейной клюшки", описывает распространенную схему постановки целей, применяемую при долгосрочном

планировании. Руководство фирмы обычно исходит из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, и договаривается с подчиненными ему управляющими о более высоких уровнях показателей, чем можно установить на основе тренда. Возможный результат такой практики - постановка чрезмерно оптимистических целей, с которыми потом не сходятся реальные итоги деятельности. Там, где управление поставлено хорошо, результаты деятельности обычно выше, чем предсказывает экстраполяция, но и они выглядят как "зубцы". В противном случае фактические результаты выглядят как более крупные "зубцы" и могут оказаться ниже линии тренда.

В системе стратегического планирования должно отсутствовать два предположения:

1) будущее непременно окажется лучше прошлого, 2) будущее можно изучить, только используя метод экстраполяции. При этом (в соответствии с Джоржем Дзем) любая стратегия детерминирована четырьмя наборами всегда взаимообусловленных альтернатив: место (сфера деятельности, рынки, включая потребительские сегменты), которое и дает возможность извлекать доход (ренту); преимущества (позиция, которая будет отличать организацию от конкурентов); доступ к рынку, коммуникации, каналы доведения услуги до пользователя; виды деятельности (виды, объемы услуг и др., которые предполагается достичь). Измените одно - и Вы вынуждены менять все остальное. Первоначальный выбор сразу же ограничивает свободу дальнейшего выбора. Какая из четырех позиций, по Вашему мнению, наиболее критична для телекоммуникаций (для Вашей компании)?

На стратегическом уровне планирования особенно важно учитывать внешние условия деятельности организации. Именно поэтому концепция стратегического планирования является более сложной, чем концепция долгосрочного планирования. Кроме того, она связана не столько с продолжительным временным горизонтом, сколько с масштабом преобразований. При этом общее условие развития организации - постоянное приспособление стратегии к новым возможностям и угрозам через принятие решений.

Есть несколько подходов к стратегическому выбору. Первый основан на харизме руководителя, который должен "ощущать" то, к чему организации следует стремиться в будущем. Второй основан на методах сознательного формирования будущего желаемого образа организации, часто на основе

использования экспертных методов, а также экономико-математического моделирования. Третий подход исходит из концепции последовательного приращения результатов (усилий) с учетом внешней среды. Опыт свидетельствует о том, что выбор наилучшего направления развития зависит как от обстоятельств, так и способности руководителя правильно осмысливать многочисленные события, тенденции и противоречивые факторы при формулировании целей и поиске путей их достижения. А в подтверждение этого приведем мнение лауреата премии памяти Нобеля (1978 г.) Герберта Саймона, который опроверг представление о фирме как о всеведующем, рационально действующем с целью максимизации прибыли, гомогенном объекте. Вместо этого он показал, что способность к рациональному действию менеджеров ограничена как принципиальной невозможностью увидеть перспективу во всей ее сложности и разнообразии (гетерогенности), так и разницей в их личных устремлениях и социальных перспективах. Он обращал внимание на ограниченность памяти человека, его неспособность к многовариантным расчетам, считая эти качества непреодолимым препятствием для абсолютно рационального поведения. Г. Саймон показал, что фирмы ставят перед собой в качестве цели не максимизацию прибыли, а нахождение приемлемых решений возникающих перед ними сложных проблем. Такая ситуация часто заставляет менеджера выбирать между конфликтными целями. В итоге возникла концепция, получившая название теории ограниченной, или связанной, рациональности.

Задачи корпоративного управления

Система корпоративного управления представляет собой организационную модель, с помощью которой корпорация должна представлять и защищать интересы своих акционеров. Это система взаимодействия и взаимоотчетности акционеров, совета директоров, менеджеров и других заинтересованных сторон (сотрудники, кредиторы, поставщики, местные власти, общественные организации), целью которой является увеличение прибыли при соблюдении действующего законодательства и с учетом международных стандартов.

Потоки в данной системе распределены следующим образом:

- от акционеров к генеральному директору и менеджменту поступает капитал, генеральный директор и менеджмент обязуются предоставлять акционерам прозрачную финансовую отчетность;

- от акционеров исходит контроль над деятельностью Совета директоров, а Совет директоров предоставляет информацию и индивидуальную отчетность акционерам;

- генеральный директор и менеджмент предоставляют оперативные данные и информацию о ходе реализации стратегии Совету директоров, а он в свою очередь осуществляет, надзор за деятельностью компании и генерального директора.

Основные механизмы корпоративного управления, используемые в странах с развитой рыночной экономикой, - это участие в совете директоров, враждебное поглощение («рынок корпоративного контроля»), получение полномочий по доверенности от акционеров, банкротство.

Участие в совете директоров. Базовая идея деятельности совета директоров - формирование группы лиц, свободных от деловых и иных взаимоотношений с компанией и ее менеджерами и обладающих определенным уровнем знаний о ее деятельности, которые осуществляют надзорные функции от имени владельцев (акционеров или инвесторов) и других заинтересованных групп. При этом возможны как слабый контроль за менеджментом компании, так и чрезмерное и безответственное вмешательство совета в работу менеджеров.

Таким образом, одна из предпосылок эффективной деятельности совета директоров - достижение равновесия между принципами подотчетности и невмешательства в текущую деятельность менеджмента.

Существуют две основные модели совета директоров - американская (унитарная) модель и немецкая (система двойных советов)

В американских компаниях деятельностью руководит унитарный совет директоров. Американские законы не регулируют распределение функций между исполнительными директорами (т.е. директорами, являющимися одновременно и менеджерами компании) и независимыми директорами (приглашенными лицами, не имеющими интересов в компании), а лишь определяют ответственность совета в целом за дела компании.

В отличие от американской модели, правление немецкой компании состоит из двух органов: наблюдательного совета (совета директоров), полностью состоящего из независимых директоров, и исполнительного совета, состоящего из менеджмента компании. При этом наблюдательные и исполнительные функции строго разграничены, так же как и юридическая ответственность и полномочия советов.

Существующие формы организации корпоративного управления нельзя свести только к двум моделям корпоративного управления. Разные страны имеют различное сочетание элементов в системе корпоративного управления.

В России в соответствии с Законом «Об акционерных обществах» формально закреплена система двойных советов - совета директоров (наблюдательного совета) и правления. Однако членами совета директоров (наблюдательного совета) являются как независимые директора (которые, чаще всего составляют меньшинство), так и представители высшего менеджмента.

Степень того, насколько акционеры полагаются на способность совета директоров реализовывать их интересы, зависит от эффективности альтернативных механизмов осуществления контроля над деятельностью компании, которые могут использовать акционеры. Прежде всего, это касается свободной продажи акций на финансовом рынке.

Враждебное поглощение. Акционеры, разочарованные в результатах деятельности своей компании, могут свободно продать свои акции. При массовом характере продаж, курсовая стоимость акций падает, открывается возможность другим компаниям купить их и, получив, таким образом, большинство голосов на собрании акционеров, заменить прежних управляющих в надежде, что новые смогут полностью реализовать потенциал компании. Угроза поглощения заставляет менеджмент компании действовать в интересах своих акционеров и добиваться максимально высокой курсовой стоимости акций даже при отсутствии эффективного контроля со стороны акционеров. Однако процесс поглощения может оказаться дорогостоящим и дестабилизировать на какое-то время деятельность как компании-покупателя так и приобретаемой компании. Кроме того, такая перспектива поощряет менеджеров в работе только в рамках краткосрочных программ, поскольку долгосрочные инвестиционные проекты могут негативно сказаться на уровне курсовой стоимости акций их компаний.

Конкуренция за доверенности от акционеров. Принятая в странах с развитым фондовым рынком практика предусматривает, что менеджмент, компании, извещая акционеров о предстоящем общем собрании, предлагает им передать доверенность на право голосовать принадлежащим им числом голосов (одна акция дает акционеру право на один голос). Обычно большинство акционеров соглашается на это. Однако группа акционеров (или иных лиц), недовольная менеджментом компании, также может попытаться получить от других акционеров доверенности на участие в голосовании от их имени и провести голосование против действующего менеджмента компании.

При использовании этого механизма, как и при поглощении, возможна дестабилизация управления компанией. Для действенности механизма, необходимо,

чтобы большая часть акций была распылена, и менеджмент не мог легко заблокировать недовольную часть акционеров путем достижения частных договоренностей с владельцами крупных пакетов акций (или контрольного пакета).

Банкротство – этот способ контроля за деятельностью корпорации, как правило, используется кредиторами в том случае, если компания оказывается не в состоянии осуществлять платежи по своим долгам и кредиторы не одобряют план по выходу из кризисного состояния, предлагаемый менеджментом компании. В рамках этого механизма решения ориентируются прежде всего на интересы кредиторов, требования же акционеров в отношении активов компании удовлетворяются в последнюю очередь. Управленческий персонал и совет директоров теряют право контроля над компанией, оно переходит к назначаемому судом ликвидатору или конкурсному управляющему.

Банкротство чаще всего используется в экстремальных случаях, т.к. предполагает значительные издержки - как прямые (судебные пошлины, административные расходы, ускоренная продажа активов, часто по заниженной цене и пр.), так и косвенные (прекращение бизнеса, немедленное удовлетворение долговых обязательств и пр.). Споры между различными группами кредиторов часто приводят к снижению эффективности банкротства с точки зрения удовлетворения обязательств в отношении всех заинтересованных лиц. Не случайно банкротство как крайняя форма контроля над деятельностью корпорации регулируется особым законодательством.

Рассмотренные механизмы управления функционируют на основе и в рамках определенных правил, норм и стандартов, выработанных государственными регулирующими органами, судебными органами, самими деловыми кругами.

Совокупность этих правил, норм и стандартов составляет институциональную основу корпоративного управления. К основным элементам институциональной основы корпоративного управления относят:

- нормы и правила статусного права (законы о компаниях, законодательство о ценных бумагах, законы о защите прав акционеров, инвестиционное законодательство, законодательство о несостоятельности, налоговое законодательство, судебная практика и процедуры);

- соглашения о добровольно принятых стандартах корпоративного поведения и внутренние нормы, регулирующие порядок его осуществления на уровне компаний (требования к ведению корпоративных ценных бумаг, кодексы и рекомендации по корпоративному управлению);

- общепринятую практику и культуру ведения бизнеса.

Необходимо особо отметить, что в странах с развитым рынком важную роль играют

негосударственные институты. Их деятельность формирует и развивает культуру корпоративного управления, которая цементирует общий каркас системы корпоративного управления, созданный правом. Многочисленные объединения по защите прав акционеров, центры и институты, занимающиеся независимым анализом деятельности менеджеров, подготовкой независимых Директоров, выявляют проблемы корпоративных отношений и в процессе их публичного обсуждения вырабатывают пути их решения, которые затем становятся общепринятой нормой, независимо от того, получают они закрепление в праве или нет.

Институциональная основа корпоративного управления призвана обеспечить реализацию таких принципов корпоративного управления, как прозрачность деятельности компании и системы ее управления, контроль над деятельностью менеджмента со стороны акционеров, соблюдение прав миноритарных акционеров, участие независимых лиц (директоров) в управлении компанией.

Таким образом, развитие акционерной собственности, сопровождавшееся отделением прав собственности от управления ею, поставило проблему контроля со стороны собственников над управляющими, в руках которых находится распоряжение собственностью, как условия максимально эффективного ее использования в интересах собственников. Организационная модель, которая призвана решить эту проблему, защитить интересы инвесторов, согласовать интересы различных заинтересованных групп, полутом название системы корпоративного управления. В зависимости от особенностей развития эта модель принимает в разных странах свои специфические формы; Функционирование этой системы опирается как на законодательные нормы, утвержденные государством, так и на правила, стандарты и образцы» формируемые в результате формальных и неформальных соглашениях всех заинтересованных групп.

Принципы корпоративного управления

В основе системы управления корпорацией лежит ряд общих принципов. В качестве наиболее важных можно выделить следующие:

1. Принцип централизации управления, т. е. сосредоточение стратегических и наиболее важных решений в одних руках.

К достоинствам централизации относятся: принятие решений теми, кто хорошо представляет работу корпорации в целом, занимает высокие должности и имеет обширные знания и опыт; устранение дублирования в работе и связанное с этим снижение общих управленческих расходов; обеспечение единой научно-технической, производственной, сбытовой, кадровой политики и т. п.

Недостатки централизации заключаются в том, что решения принимают лица, плохо знающие конкретные обстоятельства; затрачивается много времени на передачу информации, а она сама теряется; менеджеры низшего звена управления практически устраняются от принятия решений, которые подлежат исполнению. Поэтому централизация должна носить умеренный характер.

2. Принцип децентрализации, т. е. делегирования полномочий, свободы действий, прав, предоставляемых нижестоящему органу управления корпорацией, структурному подразделению, должностному лицу принимать в определенных рамках решения или отдавать распоряжения от имени всей фирмы или подразделения. Необходимость этого связана с ростом масштабов производства и его усложнением, когда не только один человек, но и целая группа лиц не могут определять и контролировать все решения, а тем более выполнять их.

Децентрализация имеет множество достоинств: возможность быстрого принятия решений и привлечения к этому менеджеров среднего и низшего уровней; отсутствие необходимости в разработке детальных планов; ослабление бюрократизации и др.

К отрицательным моментам децентрализации можно отнести: возникающий недостаток информации сказывающийся на качестве решений; затруднения с унификацией правил и процедур принятия решений, что увеличивает время, необходимое для согласований; при большой степени децентрализации возникновение угрозы перерастания в дезинтеграцию и сепаратизм и др.

Потребность в децентрализации возрастает в территориально разбросанных фирмах, а также в неустойчивой и быстро меняющейся среде, т.к. возрастает дефицит времени на согласование необходимых действий с центром.

Степень децентрализации зависит от опыта и квалификации руководителей и сотрудников подразделений, что определяется количеством их прав и ответственности за самостоятельно принимаемые решения.

3. Принцип координации деятельности структурных подразделений и сотрудников корпорации. В зависимости от обстоятельств координация или возлагается на сами подразделения, совместно вырабатывающие необходимые мероприятия, или может быть поручена руководителю одного из них, который в силу этого становится первым среди равных; наконец, чаще всего координация становится уделом специально для этого назначенного руководителя, располагающего аппаратом сотрудников и консультантов.

4. Принцип использования человеческого потенциала заключается в том, что принятие основной массы решений производится не предпринимателем или главным менеджером в одностороннем порядке, а сотрудниками тех уровней управления, где

решения должны быть выполнены. Исполнители должны быть сориентированы не на прямые указания сверху, а на четко ограниченные сферы действия, полномочия и ответственность. Вышестоящие инстанции должны решать только те вопросы и проблемы, которые нижестоящие не в состоянии или не имеют права брать на себя.

5. *Принцип эффективного использования*, а не пренебрежения услугами сателлитов бизнеса. Бизнес включает в сферу своего влияния целый комплекс сопутствующих видов деятельности. Специалистов, их выполняющих, называют сателлитами бизнеса, т. е. его сообщниками, спутниками, помощниками. Они способствуют связям корпораций с внешним миром: контрагентами, государством в лице его многочисленных органов и учреждений.

К группе сателлитов относят: финансистов и бухгалтеров, которые прокладывают финансовый курс корпорации так, чтобы оптимизировать уплату налогов; юристов, помогающих строить правовые отношения с другими предприятиями и с государством; статистиков, экономистов-аналитиков, составителей экономических и другого рода обзоров; специалистов-сбытовиков; рекламных агентов; специалистов по связям с общественностью и прочих.

Указанные принципы – это база для корпоративного нормотворчества.

Вместе с тем следует отметить и ряд принципов, применимых на каждый день. Они использовались и в дореволюционной России, были сформулированы в виде заповедей, адресованных предпринимателям (1912 г.):

1. Уважай власть. Власть — необходимое условие эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка на узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

Задачи оперативного управления

Обеспечение функциональной и технической устойчивости — это и есть задачи оперативного управления. В оперативном управлении в целях мобилизации возможностей (ресурсов) производственной системы в расчете на ожидаемый ход событий применяют управление путем ранжирования стратегических задач, которое предусматривает:

- установление постоянного наблюдения за всеми тенденциями во внешней обстановке с ее оперативным анализом и оценкой, с регулярными докладами руководству по установленной форме или оперативно по мере обнаружения новых рисков или открытия новых возможностей;

- ранжирование руководством вытекающих из данных мониторинга результатов, выводов и задач на четыре категории: а) самые срочные и важные (требующие немедленного решения); б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода; в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, вызывающие ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения;

- передачу руководством срочных задач для изучения и принятия решения существующим подразделениям предприятия либо в случае необходимости специально создаваемым рабочим группам или штабам с последующим контролем со стороны руководства исходя из возможных стратегических и тактических последствий.

Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате оперативного контроля и мониторинга, называются сильными сигналами. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть слабыми сигналами. При высоком уровне нестабильности появляется необходимость готовить решения, когда из внешней среды поступают слабые сигналы.

Оперативное управление играет важную роль в условиях проявления стратегических неожиданностей, характеризующихся следующей ситуацией:

а) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

б) проблема ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;

в) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей для получения прибыли; либо к снижению удовлетворенности стейкхолдеров;

г) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет

Если ожидается, что уровень стратегических неожиданностей начинает приобретать угрожающий характер, следует заняться подготовкой системы чрезвычайных

мер, начиная с уточнения и перераспределения обязанностей высшего руководства и создания сети оперативных групп.

Система оперативного управления должна обеспечивать выработку управляющих воздействий в ответ на отклонения параметров в каждой отдельной планово-учетной единице. Решения, вырабатываемые системой оперативного управления, в отличие от системы планирования соответствуют не множеству возможных возмущений с определенной вероятной мерой, а каждой возникающей реализации возмущения (тем не менее параметры системы оперативного управления производством должны наилучшим образом соответствовать именно вероятностным свойствам возмущений).

В зависимости от характера целей и задач различают (используют) следующие виды управления:

- ситуационное управление (или управление по отклонениям), когда цели определены и сформированы конкретные задачи в относительно стабильном виде и требуется управление функциональными системами в соответствии с заданными и установленными параметрами, критериями и показателями. В этом случае управление осуществляется по отклонениям, т.е. система управления реагирует на отклонения;
- программное управление (или управление по целям), когда цель формируется в программе действий. В данном виде управления речь может идти об осуществлении программно-целевого или проблемно-ориентированного управления;
- управление по результатам, когда управление является процессом, состоящим из следующих этапов: определения или установления результатов, ситуационного управления ради достижения этих результатов и контроля (наблюдения) за результатами. Методы управления, при которых результаты «не подчеркнуты» или не осуществляется контроль за результатами не оставляют надежды на улучшение финансово-хозяйственной ситуации в организации или компании.

Во всех случаях оперативное управление — это деятельность по выработке мотивированного управленческого решения, его планированию, организации, реализации и контролю за его реализацией, обеспеченная необходимой и достаточной информацией и направленная на достижение целей путем эффективного использования в процессе управления внутренних переменных организационной системы: целей, задач, структуры, технологии и ресурсов, а также факторов внешней среды организации (компании) и стейкхолдеров. При этом на основе управленческого решения формируются управляющие воздействия на объект управления, обеспечивающие цели управления, эффективность достижения которых зависит от качества координации совокупности взаимосвязанных

внутренних переменных. Базовый алгоритм подготовки и принятия управленческих решений включает в себя следующие этапы (последовательные шаги):

- фиксация проблемы: признаки возникновения, первая реакция руководителя;
- анализ ситуации: сбор и обработка информации, поиск причин и следствий;
- определение проблемы: в чем она заключается на самом деле;
- преобразование проблемы в задачу: переход от «что произошло?» к «что делать?»;
- наработка вариантов решения;
- определение критериев для оценки вариантов решения;
- оценка вариантов решения по критериям и выбор оптимального;
- принятие решений в условиях дефицита времени или информации;
- принятие индивидуальных (лично руководителем) или групповых решений (например, на совете директоров, заседании правления) и их оформление директивой (приказом, распоряжением, решением правления или совета директоров);
- возложение контроля за исполнением и контроль.

Руководство компании и менеджеры по видам деятельности организуют бизнес-процессы, обеспечивают текущее управление, разрабатывают и осуществляют стратегию компании. При этом они должны иметь ясные представления о задачах, функциях и методологии оперативного управления, включая антикризисное управление и управление рисками, и механизмах формирования связей между техническими, экономическими и финансовыми аспектами текущей деятельности компании.

Выбор потенциальных стратегий для операторов связи

Обратимся к проблеме выбора потенциальных стратегий. Специалисты по стратегическому планированию доказывают, что до выработки стратегий для получения представления о существующей стратегической позиции организации во внешней среде и выяснения тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны повлиять на сложившиеся тенденции, необходимо провести стратегический анализ. Требуется пройти несколько этапов для постепенного перехода от концепций к конкретным организационно-техническим мероприятиям.

Первый этап - стратегический анализ, который предполагает осуществление анализа внешней среды, в которой работает организация, изучение (оценку) ресурсов, которыми располагает организация для того, чтобы понять и оценить свои стратегические возможности, выступающие в форме ограничений.

Менеджерам важно анализировать природу явлений и состояний внешней среды для того, чтобы понять, выявить и по возможности оценить ключевые переменные, которые воздействуют на работу организации и ее результаты. Другими словами, выявляются возможности и угрозы и позиционируется собственное положение как возможность противостоять этому влиянию, если оно негативное, и наоборот. Оценивается, почему эти факторы важны, с какой степенью неопределенности приходится сталкиваться. В частности, оценивается текущее конкурентное положение относительно основных конкурентов. После такого анализа менеджеры должны быть уверены, что они не столкнутся с неприятными сюрпризами в будущем. Одновременно они оценивают собственные силы и слабости, чтобы убедиться, что стратегия реализуема. Поэтому для выбора разумной стратегии необходимо оценить ресурсы организации с точки зрения стратегической перспективы.

Итогом анализа является представление о том, насколько можно улучшить результаты работы, изменив конкурентную стратегию в соответствующих видах деятельности организации. Анализ конкурентных позиций показывает, что одни виды деятельности более перспективны, чем другие, а некоторые совсем не перспективны. Уровень результатов, на которые может рассчитывать организация, пользуясь своими конкурентными преимуществами, отражает существующий потенциал организации. Если организация удовлетворена нынешними возможностями и считает их ориентиром на будущее, то анализ конкурентных возможностей заканчивается и фирма переходит к составлению программ и бюджетов.

Если бы все это было просто, то список журнала FT, в котором ежегодно приводится список 100-500 наиболее крупных и успешных компаний, не менялся бы годами. Статистика же говорит, что за последние 20 лет в нем осталось не более десяти компаний из прежних списков. Опыт показывает, что во многих случаях нынешние возможности не удовлетворяют топ-менеджеров фирмы. Это может происходить потому, что либо деятельность фирмы стратегически уязвима, либо существует несоответствие между

долгосрочной и краткосрочной перспективами, либо управляющие претендуют на достижение темпов роста, намного превышающих существующие.

Второй этап - выбор стратегии: сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между ними, анализ путей диверсификации производства. Фактически на этом этапе и выполняется стратегическое планирование. Формулировка стратегии состоит в установлении соответствия собственных возможностей и условий внешней среды. Перед выбором стратегии необходима оценка собственных сил и слабостей, а также определение того, какие рыночные технологические, технические и финансовые ноу-хау (существующие сегодня и предлагаемые по разумным ценам) следует внедрить в потенциальные области деятельности. Это делается одновременно с оценкой аналогичных позиций конкурентов (если удастся) для понимания собственных перспектив и определения областей, где компания может стать лидером, а где - аутсайдером (и даже банкротом).

Выявление (идентификация) альтернативных стратегий предполагает также анализ путей диверсификации производства. Диверсификация - это одновременное развитие различных видов производства, не связанных друг с другом технологически. Диверсификация производства дает синергический эффект, это стратегическое преимущество, которое возникает при координации менеджерами взаимоотношений между подразделениями в рамках различных бизнес-процессов или соединения нескольких подразделений и сосредоточения управления в одних руках. Таким образом, задачами второго этапа являются оценка недостатков и определение новых видов деятельности, к которым фирме следует перейти.

Ожидаемые результаты можно оценивать с помощью различных методов прогнозирования, маркетинговых исследований в рамках методологии, относящейся к инвестиционной деятельности: разработка инвестиционного проекта, оценка ожидаемых потоков денежных средств, определение источников и структуры финансирования проекта, расчет эффективности при помощи методов определения чистой текущей стоимости (NPV) и внутренней нормы отдачи (IRR) и др. Соизмеряя ожидаемые результаты с текущими, фирма выходит на перспективные цели и задачи в форме различных программ. Считается, что при формировании стратегических программ необходимо учитывать:

- общую (базовую) стратегию, в соответствии с которой компания собирается конкурировать или добиваться совершенства, используя ключевые факторы успеха (соответствие услуги возможностям организации и требованиям рынка; технологическое превосходство услуги; большой объем рынка; поддержка новой услуги руководством фирмы, общественными организациями, законодателями региона; использование маркетинговых исследований при принятии решения о выходе с услугой на рынок; уклонение от рынка с высокой конкуренцией и удовлетворенными покупателями; уклонение от динамичных рынков с частой сменой продуктов и др.);

- альтернативные направления, по которым компания может желать развиваться;

- альтернативные методы, с помощью которых данное направление развития может быть достигнуто.

Альтернативные направления и методы определяются на третьем и четвертом этапах.

М. Портер выделил три альтернативных варианта базовой стратегии, которым может следовать компания:

1) лидерство в издержках, благодаря которому компания добивается конкурентного преимущества в рассматриваемой отрасли;

2) дифференциация, с помощью которой компания ищет уникальные свойства своего продукта или услуги, которые важны для клиентов, что дает ей возможность устанавливать премиальную (выше номинала) цену;

3) фокусирование, которое означает, что компания сосредотачивается на определенном участке рынка.

Например, услуга предназначена для определенной группы потребителей (сегмента продуктовой линии или определенного географического региона). При этом компания должна определиться, по какой из первых двух стратегий она будет продвигаться вперед: на основе лидерства в издержках или поиска уникальных свойств продукта.

М. Портер и многие специалисты считают, что любая компания для получения существенных и устойчивых конкурентных преимуществ должна выбрать единую

базовую стратегию, а не быть "службой всех господ", стараясь сделать все вещи для всех людей.

Третий этап. Если базовая стратегия выбрана, то следует определить направления деятельности для ее реализации. Здесь есть несколько возможностей: 1) ничего нового не делать (продолжать прежнюю деятельность); 2) уйти с некоторых рынков; 3) продавать продукты на рынке с большим эффектом (рыночное проникновение), зачастую это предполагает и большее умение; 4) продавать продукты на новых рынках (развитие рынка); 5) разрабатывать новые услуги (развитие продукта); 6) разрабатывать новые продукты для продажи на новых рынках (диверсификация). Позиции 3-6 соответствуют так называемой матрице Ансоффа.

Четвертый этап. После того как направление выбрано, можно переходить к выбору метода следования по этому направлению.

Джонсон и Скоул предложили три альтернативных метода: внутреннее развитие, поглощение компаний и некоторые формы совместного развития, такие, как венчурные предприятия и франчайзинг. Создав венчурное предприятие, компания вкладывает деньги в бизнес для развития, экспансии (захвата рынка) или производства нового продукта (инновации). При этом в случае неудачи финансовые и иные потери не должны оказать существенного влияния на основной бизнес. Франчайзинг - это бизнес по продаже товаров с фирменным знаком по разрешению компании-собственника знака. Обе формы сегодня используются в телекоммуникациях.

Пятый этап - оценка стратегического выбора. Стратегические альтернативы сравнивают для выявления достоинств каждой из них на основе следующих критериев.

1. Пригодность. Этот критерий позволяет установить степень соответствия предполагаемой стратегии поставленным целям и ситуации, которая была вскрыта в ходе стратегического анализа.

2. Выполнимость или осуществимость. Критерий позволяет определить, реализуема ли стратегия при данных ресурсах. Например, может ли стратегия быть профинансирована? Или может ли быть достигнута желаемая рыночная позиция? Может ли компания соответствующим образом ответить на акции конкурентов?

3. Приемлемость. Критерий позволяет оценить принципиальную допустимость использования стратегии. Например, путем ответа на вопросы: будет ли стратегия обеспечивать существенную прибыль и приемлем ли уровень риска?

Из перечисленных критериев выбирают основной критерий, который позволяет уменьшить число рассматриваемых вариантов. Эти варианты подвергаются более тщательной и детальной оценке, которая может осуществляться при помощи экспертных методов, например методом анализа иерархий.

Если в рассматриваемых стратегиях предполагается достижение одной цели, то выбирается одна из стратегий. Если должны быть достигнуты несколько целей, то можно выбрать разные стратегии, но в любом случае руководители должны быть уверены, что это стратегии с наибольшим потенциалом для фирмы. Одновременно могут осуществляться программы инвестирования в физические, нематериальные и финансовые активы. Во всех случаях должны быть привлечены специалисты в области финансового, а также риск-менеджмента.

Шестой этап состоит в постановке оперативных и стратегических организационных программ и бюджетов. Оперативные программы и бюджеты ориентируют подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические закладывают основы будущей рентабельности. Таким образом, на этом шаге более высокие уровни планирования соединяются с более низкими.

Учет особенностей при выборе стратегии

Этап, следующий после выбора стратегии, - составление долгосрочного плана реализации стратегии рис.7.7. Принятие долгосрочного плана не означает, что автоматически будут выделены средства (капитал) на его выполнение. Необходима оценка эффективности инвестиций. Но предложения по инвестициям, как правило, следуют из долгосрочных планов. В долгосрочном плане отражают текущие расходы, например, расходы на увеличение штата сотрудников в связи с предполагаемым расширением рынка, расходы на закупку и установку оборудования. Но инвестиционные расходы, такие, например, как строительство новой станции или покупка оборудования для

предоставления новой услуги, требуют утверждения бюджетным комитетом перед тем, как они найдут отражение в бизнес-плане и будут включены в инвестиционный бюджет.

Долгосрочное планирование - непрерывный процесс. Менеджеры должны постоянно осуществлять мониторинг внешней среды, пересматривать текущую активность и предпринимать необходимые действия для адаптации к внешней среде.

Современное долгосрочное планирование характеризуется двумя важными особенностями: во-первых, концентрирует внимание компании на ее рыночных возможностях и поиске путей их реализации и, во-вторых, признает и учитывает тот факт, что многие рыночные изменения и соответствующие реакции компании, безусловно, выходят за рамки разработанного плана реализации стратегии. Учитывая последнее обстоятельство, менеджеры должны давать вероятностные оценки будущим событиям и минимизировать риски.

Риск-менеджмент - сфера деятельности специалистов по уменьшению вероятности и размеров риска. Риск обусловлен возможными потерями активов или инвестиций в результате деятельности в неопределенной экономической среде. Принятие риска можно рассматривать как часть процесса производства товаров и услуг и внедрения новых продуктов. Получаемая прибыль отчасти является вознаграждением за успешное принятие риска. Неопределенность возникает из-за изменений, которые трудно предсказать, или событий, вероятность которых нельзя оценить. Менеджеры могут снизить неопределенность и риск, собирая информацию, но при этом приходится выбирать между ее стоимостью и ценностью принимаемых решений. При стратегическом планировании большое внимание уделяется также сокращению времени реакции фирмы на внешние изменения и достижению тем самым преимуществ перед конкурентами.

Таким образом, стратегическое планирование является необходимым условием процесса управления развитием фирмы при обеспечении соответствия между стратегией и организационной системой компании, с одной стороны, и между стратегией и изменением внешних условий - с другой.

Хорошо продуманная стратегия включает рассмотрение и выбор из альтернативных возможностей в сфере деятельности и миссии, создание

стратегических бизнес-единиц (СБЕ), отбор и размещение ресурсов для совершенствования внутренних процессов; развитие исключительных конкурентных преимуществ, формирование финансовых показателей, удовлетворяющих инвесторов. Все это находит отражение на различных уровнях стратегического плана. Например, система стратегических показателей (ССП) может, как правило, включать следующие взаимосвязанные (сбалансированные) по четырем уровням составляющие: клиентскую, финансовую, внутренних процессов (основных, вспомогательных, совместных и функциональных), обучение и рост персонала рис.7.8.

Часто компания, занимающаяся предоставлением различных услуг связи, пытается интегрировать все виды работы через финансовую деятельность и кадровую политику (но не через клиентское или операционное направления), поэтому сбалансированная система показателей остается вне поля зрения топ-менеджеров и не используется для контроля реализации общей стратегии корпорации. Дело осложняется тем, что показатели, отражающие работу разных СБЕ, могут различаться, что затрудняет задачу их сопоставления и сводимости.

Вместе с тем чаще всего было бы и неправильно навязывать одинаковые параметры подразделениям, которые имеют различные стратегии, задачи и функции. Поэтому индивидуализированные ССП могут позволить руководству компании контролировать и анализировать стратегии СБЕ, а не проверять достижение ими обязательных корпоративных показателей, которые для конкретного подразделения могут не быть приоритетными, а потому - мотивирующими.

Система сбалансированных показателей может принять вид, показанный на рис.7.9.

При этом клиентская составляющая выбирается каждой СБЕ самостоятельно (пример клиентской составляющей приведен на рис.7.10). Здесь показана форма представления показателей, которая может быть использована и в других составляющих.

Составляющая обучения и роста может базироваться на двух простых процессах - безопасности труда и развитии персонала, которые обязательны для исполнения всеми СБЕ.

ССП информирует менеджеров организации о достигнутом уровне показателей и используется при оценке деятельности всех и каждого.

Отдельная СБЕ не должна менять свою стратегию без подробного обсуждения с командой старших менеджеров компании. Более того, если в должность вступает новый руководитель фирмы, он обязан продолжать реализацию уже одобренной программы. Конечно, он может предложить обновление, но это потребует пересмотра и балансирования всех других программ.

ССП для диверсифицированного холдинга служит связующим механизмом для обеспечения коммуникаций и отчетности, а в итоге отражает уровень реализации стратегий компании.

Цель применения ССП - сфокусироваться на ответственности компании и ее СБЕ перед акционерами (создание стоимости для акционеров посредством разумного размещения капитала и правильного управления результатами деятельности операционных подразделений) и потребителями.

Стратегическое планирование имеет особенности в зависимости от размера фирмы. На рис.7.11 представлены четыре стратегии деятельности малых фирм, преимуществом которых является их гибкость и оперативная реакция на изменение рыночной конъюнктуры. Малые фирмы часто следуют сфокусированной стратегии (занимают нишу - незанятое или не полностью занятое место на рынке), становясь специализированными в ответ на потребности узкого круга пользователей, что защищает их от конкуренции со стороны крупных компаний. Исходя из этого, планирование деятельности малых фирм сводится к поиску стратегии, основанной на минимальной конкуренции с крупными фирмами и к максимальному использованию гибкости.

Средние фирмы не обладают преимуществом ни малых, ни крупных фирм. Способ выживания средней фирмы на рынке связан с нишевой специализацией. На рис.7.12 представлены четыре стратегии развития средних фирм.

Особенности стратегического планирования деятельности крупной фирмы связаны с ее достоинством - снижением предельных и удельных издержек - и недостатком - снижением ее гибкости пропорционально росту фирмы. Стратегия крупной фирмы основана на диверсификации производства, т.е. процессе расширения фирмы, которое выражается в увеличении ассортимента

продуктов (которые могут быть никак не связаны) и/или числа обслуживаемых рынков. В первом случае речь идет о портфельном планировании, а именно о планировании совокупности товаров и услуг, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Основная задача такого планирования - формирование рационального продуктового портфеля. Рациональность этой стратегии заключается во включении в "портфель" таких продуктов, чтобы в любой момент времени тех из них, которые находятся на стадиях внедрения, роста и зрелости было бы значительно больше, чем находящихся на стадии спада.

Обычно при принятии планового решения менеджерами должна координироваться деятельность, касающаяся всех сторон бизнеса, таких, как маркетинг, производство продукта (услуги), закупки, финансы. Разрабатываемые в компании планы развития новых производственных возможностей, продуктов, рынков должны быть скоординированы, и в них после расчетов должны быть отражены финансовые потребности на несколько лет. В результате получают долгосрочный финансовый план, в котором отражают прибыль, потоки денежных средств от реализации этого плана в долгосрочной перспективе. Поскольку план должен быть профинансирован, должны быть актуализированы соответствующие кратко-, средне- и долгосрочные финансы. Источники финансирования для коммерческих предприятий - собственные, заемные и привлеченные средства.

Особенности бизнес-планирования для операторов связи

В процессе планирования при помощи методов операционного управления формируются технико-экономические и финансовые показатели, которые могут быть достигнуты организацией за определенное время. Результатом планирования является план - мотивированная модель действий, созданная на основе конъюнктурного, научно-технического, экономического прогнозов и поставленных целей. План представляют в форме документа, утверждаемого руководством организации. По своему характеру план может быть директивным или индикативным. В первом случае предполагается обязательное исполнение утвержденных показателей, во втором - они носят ориентационный характер.

Можно выделить следующие важные черты планирования.

1. Необходимость соответствия результатов планирования экономическим интересам организации. Сетевой характер отрасли связи накладывает ограничения на планирование деятельности операторов. Экономическая самостоятельность дает им право организовывать независимый производственный процесс обслуживания оборудования и предоставления услуг связи в соответствии с планом, согласованным с руководством. Вместе с тем организационная разобщенность операторов не освобождает их от совместного использования единой сети. Поэтому каждый оператор решает локальные задачи и преследует свои финансовые интересы в рамках общих задач построения и организации функционирования сети, но уже решаемых не только на уровне предприятия, но и на уровне взаимодействующих сетей.

2. Планирование связано с достижением как краткосрочных (тактических), так и долгосрочных (стратегических) целей. Поэтому постоянно требуется компромисс между тем, что считается выгодным для предприятия сегодня, и тем, что может быть выгодным в будущем. Это требует от организации инвестиционного планирования.

3. Планирование как мыслительная деятельность является базой для практической деятельности, поэтому необходимо исходить из реальных возможностей предприятия и учитывать условия окружающей среды.

Объединение интересов участников сетевого процесса на основе сетевых приоритетов не может быть достигнуто автоматически, а осуществляется через поиск совпадающих точек зрения, интересов и возможностей повышения эффективности использования индивидуальных и сетевых ресурсов. Поэтому планирование в отрасли связи представляет собой один из способов регулирования экономики как отдельных предприятий, так и системы в целом. Суть планового регулирования состоит в обеспечении использования рыночных и нерыночных регуляторов и стимулов для воздействия на мотивы и поведение всех участников сетевого производственного процесса.

Основные принципы планирования деятельности предприятий (организаций) связи приведены на рис.7.13. Из этих принципов наиболее важным для операторов связи является принцип участия, который должен реализовываться через систему договоров о взаимодействии между операторами при наличии независимых от отрасли регулирующих институтов.

Производственный процесс создания законченной услуги связи требует одновременного участия множества хозяйствующих субъектов, каждый из которых на своем участке делает часть общей работы. Конечными результатами их работы может быть обслуживание исходящего, входящего или транзитного трафика, поддержание оборудования в работоспособном состоянии. При этом производственные цепочки, объединяющие операторов, чаще всего возникают случайным образом на время передачи сообщения в зависимости от характера услуги, географического положения абонентов, времени поступления вызова и структуры сети связи.

Таким образом, конечным результатом деятельности каждого оператора связи является обеспечение возможности использования собственных производственных мощностей другими операторами в качестве ресурсов в процессе предоставления ими законченной услуги потребителю. К финансовым результатам относят доходы, получаемые за счет предоставления потребителям собственных услуг, а другим операторам - производственных мощностей. При этом одним из важнейших показателей является объем предоставленных услуг в натуральном выражении, так как он не искажен влиянием цен (инфляции) и действительно отражает положение оператора на рынке.

Качество отраслевого планирования может отражаться на несбалансированности производственных возможностей различных предприятий связи в форме нерационального распределения ресурсов (не говоря уже об их нехватке), недостаточной мощности коммутационных станций, несогласованности пропускной способности междугородных и местных сетей и т.п. Поэтому планы на уровне предприятия должны быть согласованы с планами органов управления сетью по таким ключевым аспектам, как определение потребностей, выбор эффективных технических решений для реализации планов (тип оборудования, производственные возможности, фирма-поставщик и т.д.), координация планов строительства сооружений связи с целью согласованного ввода по срокам, направлениям сети и мощностям, а также планов освоения объектов электросвязи с учетом необходимости уже сегодня учитывать потребности, которые возникнут в перспективе (5-10 лет), чтобы избежать строительства новых дорогих объектов по мере увеличения спроса на услуги связи в данном регионе.

Например, на междугородной телефонной станции может быть установлено коммутационное оборудование, необходимое для обслуживания запланированного трафика, но нет требуемого количества каналов в каком-то направлении. Для промышленного предприятия такая нестыковка вызвала бы простой оборудования и недоиспользование производственных мощностей, а на станции вся поступившая нагрузка может быть пропущена с ухудшением качества обслуживания: увеличением времени ожидания или процента отказов. Такую ситуацию нельзя признать допустимой, так как снижается качество услуг без изменения платы за них. При согласовании производственных мощностей элементов сети с целью максимального удовлетворения спроса на услуги важно установить соответствие между объемом имеющегося оборудования, трудоемкостью его обслуживания и численностью работников соответствующей квалификации. При автоматическом предоставлении услуги работники отчуждаются от производства услуги, поэтому важно планировать мероприятия, которые направлены на поддержание требуемого качества работы средств связи и персонала.

Бизнес-план оператора связи

Бизнес-план - это комплексный план развития компании на ближайшие 3-5 лет, описывающий цели фирмы в среднесрочной (долгосрочной) перспективе и взаимоувязанную политику в области производства услуг, маркетинга, управления и финансирования. Цель составления плана заключается в том, чтобы дать руководству компании наиболее точную и полную картину положения фирмы на рынке и возможностей ее развития. Но главное, качество бизнес-плана должно убеждать потенциальных инвесторов в том, что вложение денег в фирму - выгодное дело, несмотря на определенные трудности и слабые стороны представленного в нем проекта.

Инвесторы венчурных предприятий и управляющие банками каждый год получают множество бизнес-планов, но только под часть из них выделяют деньги, так как большинство бизнес-планов плохо выполнены и слабо представлены.

Основные требования к бизнес-плану: хорошее изложение, легкость и быстрота чтения, краткость. Возможно, что инвестор сформирует свое отношение к финансированию предложений после первого прочтения (а может быть и в процессе его). Таким образом, надо сделать план читабельным и

достойным доверия, и здесь прежде всего важна форма представления материала. Конечно, реальное наполнение бизнес-плана зависит от типа компании и решаемых проблем.

Бизнес-план начинается со страницы с выводами и предложениями, которые должны содержать информацию о деловой активности фирмы в рассматриваемой перспективе, управляющих (их опыте, заработках, достижениях за последние 2-3 года), финансовых средствах, в которых нуждается фирма.

В первом разделе, описывающем, чем располагает компания, должны содержаться: информация о новом начинании, история развития идей руководителя, его личные и деловые цели и, конечно, краткое описание бизнеса компании, включая характеристики основных рынков, ключевых потребителей и услуг, основных поставщиков. Кроме того, здесь же должна содержаться информация о предполагаемой реакции конкурентов и отличии бизнеса фирмы от их бизнеса.

Наиболее критичный элемент бизнеса - люди, которые им управляют. Это особенно важно для начинаний, когда нужны люди со взаимодополняющими умениями, способные работать в команде. Они должны обеспечивать разработку и производство новой услуги, коммуникации и продажи, финансовую и административную функции. Если команда не создана или не укомплектована, то неудачи в деле гарантированы. Однако при поиске средств для поддержания проекта это обстоятельство не так важно, и впоследствии можно найти выход из трудного положения с персоналом. Следует также сказать об опыте и возможностях, доле ответственности в данном начинании и послужном списке главных менеджеров. При этом важно использовать фактические данные, а описания только должностей и полученных дипломов недостаточно.

Характеристика новой услуги должна быть сжатой и в то же время понятной тому, кто не так искушен в технических деталях, как разработчики проекта. При этом следует: осветить отличия предлагаемой услуги от услуг конкурентов; показать, какие выгоды получит потребитель; детализировать слабости услуги и показать, каким образом они могут быть преодолены; заявить о действиях, предпринимаемых с целью защиты авторских прав. Если предполагается реализовать услуги, произведенные кем-то другим, то должны

быть указаны соглашения о взаимодействии. Наконец, в связи с тем, что все продукты имеют определенный жизненный цикл, следует описать, что и каким образом предполагается делать по его завершении (продлении).

Во втором разделе, касающемся рынков, как правило, описывают результаты оценки маркетингового потенциала услуги. Для этого дается количественная оценка рынка (доля, тренды), перечисляются существующие или потенциальные потребители и поставщики. Необходимо описать конкурентов, сильные и слабые стороны продукта, особое внимание уделить потенциальным потребителям, цене, которую они согласны платить, указать, каким образом услуга будет доведена до потребителей, кто будет это делать, каковы планы по ее продвижению (в первую очередь по средствам и затратам на рекламу), предсказать ожидаемую реакцию конкурентов на проникновение фирмы на рынок со ссылкой на источники информации.

В третьем разделе, посвященном производству, следует коротко пояснить следующие моменты: необходимое помещение и оборудование; степень новизны технологии; мероприятия для полной загрузки оборудования и надежной его работы при полном соблюдении технологии и контроле качества; субподрядчики - кто они и зачем нужны; организация системы снабжения, критические сроки поставки, объем требуемых ресурсов; каждый элемент производства в сравнении с конкурентами, силы и слабости, ограничения по использованию производственных мощностей, вероятные проблемы, которые можно предвидеть на этапе составления плана.

В четвертом разделе, посвященном структуре компании, дается информация о распределении функций и ответственности между директорами и руководителями нижних уровней, о предполагаемом вознаграждении персонала. Указывается число держателей акций, размер дивидендов, детали особых прав акционеров, детали долговых обязательств и помощи, которая была оказана компании ее акционерами, другие детали деловых интересов менеджеров и акционеров.

Финансовые данные должны быть подготовлены особенно тщательно и содержать три документа: о предполагаемой прибыли и убытках, о поступлении наличности и баланс. Эти документы должны охватывать первые три года реализации начинания. Для первых двух лет необходимо представить детальные расчеты, желательно по кварталам, а в первый год - даже ежемесячно. Следует

показать несколько вариантов развития предполагаемых событий, например, что произойдет, если фиксированные издержки окажутся на запланированном уровне, а объем реализации составит только 80% запланированного, как это скажется на прибыли и убытках и ожидаемом поступлении наличности или как на эти же показатели отразится изменение срока возврата краткосрочного кредита, например с 30 до 45 дней. Следует рассмотреть три-четыре варианта возможных значимых изменений основной стратегии и оценить их влияние на сроки, уровень реализации, возврат кредита и издержки. Здесь же следует описать систему информационного обеспечения процесса управления планируемыми мероприятиями.

Что касается риска, то здесь желательно предсказать возможные угрозы до того, как их увидит потенциальный инвестор. Такими угрозами могут быть возможное резкое снижение цены конкурентом при выходе фирмы на рынок с предлагаемым продуктом, изменения в правительстве и задержки в принятии законов и постановлений, критически важных для фирмы; незащищенность технологии лицензией, трудности с набором подходящего персонала; неотработанность технологического процесса и др. Простое упоминание возможных рисков без изложения действий по их снижению или предотвращению не только бесполезно, но и вредно, поскольку подрывает доверие к бизнес-плану. И наоборот, открытое обсуждение риска на фоне предполагаемых мер защиты свидетельствует о готовности к рискованным ситуациям и знаний путей выхода из них.

В приложении дается детальная информация о прошлом компании, достигнутых успехах и слабостях в сфере ее деятельности, персонале, рынках, маркетинге, производственной деятельности, организационной структуре управления, форме собственности, финансовых данных и степени риска.

В связи с тем, что только некоторые виды деятельности обладают достаточным потенциалом, большинство фирм полагаются на внешние источники финансирования развития, такие, как банковские займы или венчурный капитал. И чем быстрее растет бизнес, тем больше средств ему требуется. Это относится и к связи. Отсюда становится ясной та роль, которую отводят бизнес-плану в развитой экономике.

Планирование потребностей в услугах и средствах связи

При разработке бюджетов, оператор связи должен знать спрос на свои услуги, что позволяет сформировать бюджет продаж, определить необходимые объемы оборудования и численность персонала. Если фирма переоценивает спрос, то значительные капиталы будут без необходимости связаны, не будут работать в течение нескольких лет, так как пропускная способность оборудования для обслуживания трафика будет использована не полностью. Если фирма недооценила спрос, качество услуг ухудшается, например, клиенту может быть отказано в присоединении к сети, возможны отказы в обслуживании или в соединении, плохая слышимость, нарушение контрольных сроков передачи и т.п. Если есть возможность выбора, то потребители сменяют фирму. Если у клиента выбора нет, увеличивается количество клиентов, ожидающих подключения к сети, количество жалоб на обслуживание и число поспешных малоэффективных организационно-технических мероприятий. Другими словами, при планировании большое значение имеет учет конкуренции на рынках связи, особенностей технологии производства (предоставления) услуг связи, а также потребительских свойств услуг.

Система услуг связи как объект прогнозирования, а затем и планирования имеет следующие особенности:

- номенклатура и структура СУС организации относительно устойчивы. Вместе с тем происходит изменение экономических характеристик услуг связи (затрат труда и средств, энергоемкости и др.), что связано со сменой технологии и организации предоставления услуг в ходе научно-технического прогресса и общеэкономических преобразований;

- происходят структурные сдвиги в услугах из-за появления новых видов инфокоммуникационных услуг с большими возможностями для потребителей;

- применяются традиционные и передовые технологии предоставления услуг (например, цифровые и аналоговые системы коммутации, системы фиксированной и подвижной телефонной связи и т.д.), значительны сроки перехода от первых ко вторым;

- сочетается отраслевой принцип производства услуг с преимущественно территориальным способом их предоставления. При этом технология

производства услуг связи определяется сравнительно стабильной структурой сети электросвязи (в краткосрочном периоде практически затруднено изменение факторов производства).

Рынок связи отличается вероятностным характером, значительной неравномерностью по территориям, секторам потребителей, поступлением заявок на обслуживание, а также одновременностью процессов производства и потребления услуг.

В целях планирования услуги связи можно классифицировать по различным признакам: отраслевому (местная, междугородная, сотовая связь, Интернет и т.п.); сфере потребления услуг (квартирный или корпоративный секторы, правительство и органы государственного управления и др.); классам услуг или приоритетам в обслуживании (тарифные планы); степени новизны (традиционные и новые услуги). При этом организацию интересует не только потребность, но и платежеспособный спрос, другими словами, то, какую часть потребности клиент удовлетворит с учетом располагаемого дохода и возможностей операторов.

При планировании спроса на услуги связи используют факторный анализ, нормативные, сравнительные, экспертные и другие методы. После выявления наиболее существенных факторов можно приступить к поиску взаимосвязей между ними и объемом спроса, используя, например, метод экстраполяции. Этот метод позволяет установить тенденции, в данном случае спроса, по данным за прошедший период при следующих предпосылках: состав факторов, формирующих сложившуюся ситуацию, не изменится и новые факторы не появятся, направления и степень влияния отдельных факторов останутся неизменными. Метод экстраполяции целесообразно применять при равновесии между спросом и предложением, т.е. при отставании какого-то вида связи от потребностей нельзя строить планы на тенденциях прошлых периодов.

Планировать объемы услуг связи с учетом как спроса, так и возможностей его удовлетворения позволяют нормативные методы. Нормативы как возможная степень удовлетворения потребностей в перспективе должны быть определены на основе изучения современного состояния и перспектив развития техники связи, возможностей инвестиций, социально-экономических факторов, влияющих на платежеспособный спрос и потребление услуг связи.

Задача определения потребностей в услугах связи нормативным методом может быть разбита на две составляющие: определение абсолютной перспективной потребности потребительского сегмента в услугах связи и определение относительной текущей потребности с учетом возможности ее удовлетворения. Достижение абсолютной потребности не зависит от возможностей ее удовлетворения в краткосрочном периоде и является целью развития данного вида связи. Например, нормой могут служить такие показатели, как один фиксированный телефонный аппарат на семью или 100 мобильных телефонов на 100 жителей. Относительная потребность зависит от возможностей подотрасли связи, конкретного оператора, его территориальных особенностей, а также уровня экономического развития региона и является основой составления краткосрочных и среднесрочных стратегических планов. Следует отметить, что нормы могут дать только приблизительную оценку потребностей, так как точное определение потребности, особенно на длительную перспективу, невозможно в силу изменчивости и многообразия влияющих факторов, не поддающихся количественной оценке. Поэтому по мере необходимости следует пересматривать нормы, подвергать их коррекции и уточнению.

Как правило, определение нормативов на потребление услуг связи выполняется названными выше методами, а также методом сравнительного анализа и экспертных оценок и увязывается с возможностью необходимых капиталовложений. Тем самым создаются предпосылки к разработке реально выполнимых планов. Сравнительные методы базируются на представлении о том, что взаимосвязь между уровнями потребления услуг связи и уровнями развития экономики в различных регионах страны, а также в различных странах подчиняется примерно одним и тем же закономерностям. Справедливость этой предпосылки подтверждается вековым опытом развития электросвязи в мире. Это позволяет при определенных условиях планировать услуги связи на основе сравнения объема потребления услуг в данном регионе с информацией о более развитых регионах. Кроме того, можно корректировать нормативы или функцию регрессии (тренд), полученную на основе данных по региону, сообразуясь с нормативами и функциями регрессии, выведенными на основе статистических данных по другим регионам, имеющим сходные уровни экономического развития. Таким образом, сравнительные методы могут дополнять варианты плановых решений по

перспективам развития услуг связи, полученные другими методами, делая окончательное решение более обоснованным.

Рассмотрим некоторые подходы к планированию услуг электросвязи на пример услуг местной телефонной связи (городской или сельской). По мере развития сети и технологий абонентский пункт местной телефонной сети превращается в универсальное средство передачи любого вида информации любому абоненту сети в стране и за ее пределами. Местная сеть утрачивает свой локальный характер, а количество аппаратов (линий) на местных телефонных сетях характеризует развитие сети электросвязи в целом, так как с их помощью можно пользоваться местной и международной связью, выходить в Интернет, связываться с абонентами сетей сотовой связи, передавать данные и др.

Один из методов определения спроса на телефонные аппараты (линии) - экстраполяция. Пусть, например, спрос на телефонные аппараты задан следующим линейным уравнением, полученным на основе статистических данных за 10 лет: $y=141262 + 16078t$

при $t = 0$ в 2015 г. Тогда новый спрос, скажем, в 2017 г. ($t = 12$) ожидается на уровне

$$y = 141262 + 16078 \times 12 = 334200,$$

т.е. спрос возрастал примерно на 16 тысяч аппаратов в год.

Нельзя всерьез ожидать, что спрос на телефоны или другие услуги будет всегда расти с постоянной скоростью. В зависимости от жизненного цикла услуги вместо линейной можно использовать квадратичную ($y = a + bt + ct^2$) или экспоненциальную ($y = ae^{bt}$) зависимость. Кроме того, тренды не объясняют, почему спрос изменяется именно так, а не иначе.

Рассмотрим ситуацию с учетом скорости потребления. Предположим, что существует максимальный уровень насыщения спроса M по какой-то услуге, например, когда в регионе у каждого жителя старше 16 лет есть сотовый телефон, а темп увеличения числа абонентов в каждом году пропорционален числу оставшихся потенциальных потребителей (размеру неохваченного рынка), равному $[M-y(t)]$

$$dy(t)/dt = a[M-y(t)],$$

где a - константа; $y(t)$ - среднее число телефонов в этом регионе в t -м году. Решение этого дифференциального уравнения

$$y(t) = M - y_0 e^{-at},$$

где y_0 - количество телефонов в нулевом году. Конечно, уровень насыщения M меняется во времени в зависимости от располагаемого дохода потребителей и других обстоятельств, а это уже ведет к использованию для планирования объема услуг функции спроса.

В условиях развитой связи потенциальный потребитель тем быстрее станет абонентом, чем ниже цена присоединения к сети, абонентная (или повременная) плата и чем выше его доход. Потенциальная полезность услуги тем выше, чем ниже стоимость одного вызова и чем выше цена услуг, заменяющих данную. Если бы можно было знать число людей q , которые могут стать абонентами при заданной абонентной плате g , цене разговора p_c , цене p_L других услуг, заменяющих данную, доходе R и т.п., то мы бы знали так называемую функцию рыночного спроса

$$q = q(g, p_c, p_L, R, \dots),$$

которая в большинстве случаев зависит только от отношения между требуемым объемом услуг и их ценой. Причин этого по крайней мере две. Во-первых, цена в значительной степени определяет спрос и, как правило, находится под контролем фирмы (особенно в условиях несовершенной конкуренции). Во-вторых, наличие одной независимой переменной (в данном случае цены) позволяет изображать кривые спроса графически. Спрос характеризуется ценовой эластичностью e_p - показателем, который отражает относительное изменение объема потребления услуг на один процент изменения цены. Общие доходы Q фирмы от любой услуги будут равны произведению цены p на количество услуг q : $Q = pq$. Если спрос неэластичный ($|e_p| < 1$) и цена возрастает, то доходы также возрастут. Доходы не изменятся, если эластичность равна единице, и упадут, если спрос эластичный. В последнем случае доходы могут быть увеличены за счет снижения цены.

Игнорирование эластичности приводит к неадекватной оценке ожидаемого трафика, а следовательно, и доходов. Например, компания не оценила краткосрочную эластичность спроса на услугу и собирается повысить тариф

на 15%, ожидая соответствующего повышения доходов. Но, допустим, что эластичность спроса $e_p = -0,32$. Тогда количество разговоров за единицу времени (например, день) уменьшится на $15(-0,32) = 4,8\%$, а общие доходы увеличатся на $15(1-0,32) = 10,2\%$. Однако, чтобы получить 15% роста общих доходов, цена должна была быть увеличена на $15/(1 - 0,32) = 22\%$.

Статистика разных стран свидетельствует о том, что ценовая эластичность для местных разговоров очень низка ($|e_p| \sim 0,2$), чуть выше она (но спрос еще неэластичен) для междугородных разговоров. Чем легче отказаться от услуги, тем выше ценовая эластичность. Эластичность, похоже, растет с увеличением расстояния и цены, что и следовало ожидать. Иногда можно наблюдать одинаковую ценовую эластичность спроса для квартирного и делового секторов. Это необычно, так как в общем считается, что спрос в производственном секторе существенно менее эластичен. Также интересно, что в богатых странах при эластичном ценовом спросе, как правило, спрос по доходам неэластичен, но в квартирном секторе эластичность выше, чем в деловом. Принято считать, что более высокая цена ведет к сокращению продолжительности разговоров. Но это надо проверять в конкретных условиях.

При планировании потребностей в услугах связи эластичность часто надо оценивать по доходам. Эластичность спроса по доходам e_R определяется как процентное изменение потребления при изменении доходов пользователей на 1% (в предположении, что все цены остаются неизменными), для услуг электросвязи она обычно положительна. Но может быть и отрицательной, например, для телеграмм, которые становятся менее привлекательными как средство общения по мере роста доходов потребителей. Такие продукты называют неполноценными. Кроме того, приходится учитывать так называемую перекрестную эластичность спроса - процент изменения востребованности одной услуги при изменении цены другой услуги на 1%. Эта эластичность будет положительной, если услуги взаимозаменяемые (т.е. при увеличении цены одной услуги начнут больше потреблять другую), и отрицательной, если услуги взаимодополняющие.

Для целей планирования инженеры, менеджеры и администраторы на предприятиях электросвязи должны располагать информацией о характере спроса для различных типов телекоммуникационных услуг. Одна из

возможностей - опрашивать потребителей, как они стали бы реагировать на те или иные специфические ситуации, прежде всего связанные с изменением цен (чувствительность к изменению цены $\Delta p/p$, %). Но хотя такие опросники и используют в практике отделов маркетинга, они не считаются достаточно надежным источником информации. Часто названным выше лицам доступны (с большей или меньшей степенью детализации) записи о прошлом поведении абонентов (оплаченные счета, статистика отказов от использования услуги). Это не дает возможности составить общую функцию спроса на любой момент времени, а дает только серии отдельных точек для каждого периода. Однако, сделав определенные допущения, можно реконструировать функцию спроса, которая имела место в прошлом. При этом, вообще говоря, используются два подхода. Первый требует получения данных об уровне потребления для определенной группы потребителей в течение заданного периода времени, второй - данных о разных группах потребителей в определенный момент времени. Если все влияющие факторы были учтены, то такие данные можно в принципе интерпретировать как функцию спроса. Приемы корреляционно-регрессионного анализа позволяют находить форму таких функций. На практике чаще используется первый подход, так как его проще реализовать.

Полученная таким образом функция может быть использована для планирования будущего спроса в предположении, что форма и положение кривой не изменятся в будущем и есть возможность оценить и учесть будущий уровень других переменных (национального дохода, доходов потребителей, инфляции, цену капитала и др.). Эти предположения, без сомнения, должны подтверждаться фактами, и предсказание их значений не легче, чем прямое предсказание спроса на услуги телекоммуникаций. Однако в общем считается, что планирование спроса на основе функций спроса дает больше понимания сути происходящего, чем позволяют простые модели, базирующиеся только на временном тренде.

В разных странах с течением времени были получены эмпирические кривые спроса. Например, сорокалетние наблюдения в Швеции в прошлом веке показали, что в долгосрочном периоде (10-20 лет) логарифм числа аппаратов на 100 жителей тесно коррелирован с логарифмом национального дохода на душу населения в сопоставимых ценах. Аналогичные исследования в Австралии позволили предложить регрессионную модель для краткосрочного периода.

Здесь новые требования на установку телефонных аппаратов были выражены как функция от цены установки, включая шестимесячные выплаты, и от персональных суммарных расходов потребителя, которые рассматривались как подходящая мера дохода потребителей. Имеются и модели для планирования числа разговоров. Например, темп прироста числа междугородных разговоров (краткосрочный период) для Великобритании был определен как функция от четырех переменных: темпов изменения средней цены междугородного разговора, темпов изменения общих окончательных расходов населения (один из измерителей национального дохода), темпов прироста разговоров, предоставляемых по "автоматике", числа квартирных аппаратов.

Постоянные изменения в окружающей среде и способность людей создавать новые услуги и возможности для клиентов означают, что экстраполяция прошлого поведения в будущее должна всегда осуществляться с осторожностью. Если предполагается, что для удовлетворения спроса нет существенного недостатка в производственных мощностях, то в этом случае уровень развития системы связи будет отражать условия спроса, а не предложения. В случае нехватки производственных мощностей уровень предложения, а не спроса, отражает степень развития технической системы, поэтому здесь более применимы нормативные методы планирования

Хотя считается, что функции спроса позволяют измерить отклик потребителя на изменение различных параметров, следует предположить, что реакция, как правило, не последует немедленно. Есть по крайней мере две причины, по которым отклик может быть сдвинут во времени и полное воздействие перемен ощущается не сразу (существует так называемый временной лаг). Во-первых, если клиенты плохо информированы о возможностях оператора, то и вести они будут в соответствии с собственными ощущениями, представлениями и потребностями. Второе объяснение временному лагу в отклике на изменения заключается в развитии персональных привычек или наличии деловых соглашений, базирующихся на прежних ценах. При этом существуют различные оценки лага. Некоторые исследователи считают, что спрос сильно подвержен влиянию обычаев, привычек и только со временем (около 10 лет) потребители перестраиваются. Другие считают, что такой промежуток времени неправдоподобно велик, а их исследования показали, что потребители подстраивают спрос на услуги под изменение цены или дохода в течение года

и что эластичность в краткосрочном и долгосрочном периодах не слишком сильно различается. Вероятно, можно согласиться и с теми и с другими утверждениями при условии, что обсуждаются разные сегменты потребителей.

Если потребности в услугах планируют нормативным методом, то для разных групп потребителей должны использоваться свои нормативы. Если, например, речь идет о планировании развития городской телефонной сети (ГТС), то нормы насыщения выражаются количеством аппаратов на 100 пользователей в разных секторах. Нормы обосновывают с учетом данных выборочных обследований и с использованием экстраполяционных, сравнительных и экспертных методов, а также информации о неудовлетворенных заявках на установку телефонных аппаратов.

На основе рассчитанного норматива количества телефонных аппаратов (линий) в регионах определяется необходимый прирост номерной емкости ГТС на планируемую перспективу путем перемножения норматива на численность соответствующей группы потребителей в перспективе.

Возможны два подхода к планированию исходящего телефонного обмена (трафика) с использованием нормативного метода. Первый основан на определении среднегодового количества телефонных разговоров, приходящихся на один телефонный аппарат по различным секторам рынка. Исследования показывают достаточно высокую корреляционную связь между телефонной плотностью и количеством телефонных разговоров, предоставляемых с одного аппарата в разных сферах потребления. Метод целесообразно применять при конкретном проектировании отдельных объектов. При этом количество исходящих разговоров в перспективе рассчитывается как произведение норматива на число аппаратов в секторе. Понятно, что точность плана обусловлена точностью определения исходных данных для расчета.

При втором подходе используют данные о нормативах душевых уровней потребления услуг связи, т.е. среднем количестве разговоров (или других услуг) в год, приходящихся на одного человека. Применение этого метода считается целесообразным при среднесрочном и долгосрочном планировании в масштабах отдельных регионов и страны в целом.

Приведенные методы - простейшие. Куда более сложными являются методы планирования потоков сообщений в сетях сотовой связи, Интернете и др. Они

являются элементами ноу-хау специалистов, занимающихся проектированием сетей связи.

Для построения сетей информации об общей величине обмена недостаточно, необходимо располагать данными о потоках сообщений между любыми точками сети электросвязи. Следовательно, общий исходящий обмен из какого-то узла сети надо распределить по направлениям сети, на этой основе найти суммарный обмен в направлении в часы наибольшей нагрузки (ЧНН) с учетом всех факторов: способа коммутации, способа преобразования информации, неравномерности нагрузки, а затем для этой нагрузки с учетом качества обслуживания вызовов определить количество каналов или объемы других ресурсов сети.

Данные о потоках сообщений, поступающих на вход системы связи, являются необходимым условием для правильного определения объема технических средств связи, а в более широком плане - для создания и развития систем связи и составляющих их элементов. Этот процесс осуществляется непрерывно и носит циклический характер. Это объясняется тем, что непрерывное развитие промышленного производства, информационных сфер деятельности (банки, посредничество, адвокатура и т.д.), увеличение спроса со стороны населения требует как расширения сети путем строительства новых объектов, так и совершенствования технологии производства услуг, в том числе новых.

При этом особенностью связи является строительство объектов, производственные мощности которых рассчитаны на достаточно длительную перспективу и постепенно осваиваются в соответствии с нормами, зависящими от типа объектов. При этом под производственными мощностями понимается максимально возможный объем услуг (пропущенного трафика, каналов, трактов, точек коммутации), которые можно предоставить при имеющихся у предприятия оборудовании, площадях и производственном персонале.

Независимо от типа станций при их проектировании возникают следующие основные задачи: определение нагрузки, поступающей на станцию для передачи в различных направлениях, с распределением по часам суток (трафика); определение числа каналов для связи станции данного уровня с другими аналогичными, а также со станциями других уровней; выбор типа коммутационного и каналобразующего оборудования и расчет его количества в соответствии с объемом трафика; разработка планов размещения

оборудования станции и расположения технических и вспомогательных служб; расчет затрат на покупку, доставку, установку и монтаж оборудования; решение вопросов о количестве и уровне подготовки персонала для обслуживания оборудования, а также, если обусловлено технологией, для приема заказов от клиентов.

При проектировании линейных сооружений сети решаются следующие задачи: выбор трассы, типа линейных сооружений и систем передачи, обеспечивающих организацию необходимого числа каналов между заданными пунктами сети (с учетом общей схемы ее развития в определенном периоде); обеспечение требуемого качества каналов и надежной связи для выбранной аппаратуры и оборудования путем расчетов соответствующих электрических характеристик; организационно-экономические вопросы, такие же, как и при проектировании станций, - бюджет, поставщики, персонал и т.п.

Основой для расчета всех видов оборудования связи является массовый поток заявок на обслуживание. Процессы, связанные с массовым обслуживанием (МО), являются предметом одноименной теории. Массовые явления или процессы характеризуются тем, что проявляющиеся закономерности лишь в незначительной степени зависят от природы (индивидуальных особенностей) составляющих объектов, но определяются именно массовым характером явления.

Смысловую модель процесса МО можно описать следующим образом: на вход некоторого обслуживающего устройства (ОУ) поступает поток требований, носящих, как правило, случайный характер. Время обслуживания требований в ОУ также случайное. Несмотря на кажущуюся простоту этой концептуальной модели, существует достаточно большое количество ее разновидностей, в том числе весьма сложных для математического описания. Это объясняется соотношением характеристик потока требований, дисциплины очереди и пропускной способности ОУ. Входной поток в систему МО может характеризоваться случайным временем между моментами возникновения заявок на обслуживание или случайным количеством вызовов в единицу времени, а также случайным временем занятия ОУ. Знание законов распределения этих случайных величин позволяет прогнозировать нагрузку, поступающую на вход системы МО в заданный промежуток времени, а затем определять количество ОУ для оптимального обслуживания требований.

Что касается характеристик обслуживания, то отметим следующее. Если в определенный момент времени число поступивших требований превышает число ОУ, то может возникнуть очередь или требование не будет обслужено. Для расчета числа ОУ также имеет значение структура системы МО. Если система однофазовая, то требование обрабатывается только одним устройством, если многофазовая, то требование последовательно обрабатывается несколькими ОУ. Имеет значение также порядок загрузки ОУ. Если требование принимается к обслуживанию любым свободным в данный момент ОУ, то обслуживающая система называется неупорядоченной. В упорядоченных системах новое требование обслуживается $(i+1)$ -м устройством, если предыдущие от 1-го до i -го заняты. В некоторых упорядоченных системах освободившееся ОУ ставится в очередь и не загружается до тех пор, пока не получают работу все устройства, освободившиеся раньше.

Таким образом, хотя поток требований имеет случайный характер, всегда имеются возможности регулирования процесса их обслуживания, увеличивая или уменьшая число ОУ, распределяя поступающие требования между ними, группируя ОУ таким образом, чтобы обеспечить определенное качество функционирования всей системы МО. В зависимости от назначения системы такое качество определяется как допустимое время ожидания обслуживания, как вероятность ожидания сверх заданного срока или как вероятность потерь вызовов, что сильно влияет на стоимость системы обслуживания.

В заключение покажем современное понимание места теории и прогнозов развития телекоммуникаций среди отраслей знания, так или иначе соприкасающихся с вопросами развития телекоммуникаций рис.7.14.

Инновационное развитие телекоммуникаций

Одним из ключевых процессов, характеризующих мировое развитие на рубеже XX-XXI вв. стал переход от индустриального общества к информационному. В XXI веке пришло четкое понимание – мир принципиально изменился, изменились критерии, структуры и способы оценки экономики, факторы и движущие силы ее развития. Стратегия развития телекоммуникационного рынка должна обеспечить его

инновационное развитие, сделать его локомотивом развития экономики, внести концептуальные изменения в основы социально-экономического развития страны.

Лет двадцать лет назад мало кто мог представить себе, что скорость развития экономики, ее адаптивность в условиях кризисов станут более значимыми, чем объем ВВП и численность населения, а понятие качество будет применяться к услугам органов государственного и местного управления. Также вряд ли можно было бы предположить, что образование и наука приобретут большее значение, чем запасы природных ресурсов, и что появится новая уникальная группа продуктов - инфокоммуникационные услуги, которые хотя и не найдут отражения в общероссийском классификаторе, но будут иметь большое значение для развития экономики страны.

Что же произошло в экономике за это время? Если в результате промышленной революции (совокупности технических, экономических и социальных изменений) центр экономической деятельности переместился из «первичного» (сельскохозяйственного) сектора во «вторичный» (индустриальный), то в результате информационной революции он сместился в четвертый сектор, который выделился из третичного (сферы услуг) в самостоятельный сектор.

От степени развития четвертого сектора экономики, связанного с созданием, переработкой, хранением и продвижением информации, теперь во многом зависит конкурентоспособность и безопасность национальных экономик.

Телекоммуникации, став неотделимой частью информационных технологий (ИТ), выступают в роли локомотива развития современной экономики. Уровень их развития, скорость доступа к национальным, мировым информационным ресурсам во многом определяют полноту принимаемых управленческих решений, состояние экономики страны и т.д. Более того, телекоммуникации сделали невероятное: они «размыли» национальные границы, значительно сократили время доступа к мировым ресурсам, обеспечили доступ к интеллектуальным ресурсам, независимо от национальной принадлежности. Инфотелекоммуникационный ресурс и его использование сегодня имеют большее значение, чем в свое время имело развитие транспортных средств (от строительства железных дорог до освоения космоса).

Нынешнее состояние экономики страны свидетельствует о больших возможностях в совершенствовании государственной политики, повышении конкурентоспособности и безопасности национальной экономики и необходимости ее инновационного развития. Причем это относится не только к каждой отдельной организации, но и ко всему

телекоммуникационному сегменту, поскольку именно ИКТ имеют большое значение для обеспечения конкурентоспособности экономики.

Современная экономика требует постоянного повышения квалификации и образования населения, развития научных, в том числе экспертных, услуг, совершенствования государственной политики.

Исследования зарубежного опыта показывают, что активными факторами инновационного развития в первую очередь выступают:

государственная политика;

высокий уровень технологического, интеллектуального, организационного потенциала;

востребованность инновационной активности государственных и хозяйствующих субъектов;

институциональная основа общества (нормы, сложившиеся ценности, законодательство).

В какой мере эти факторы реализуются на телекоммуникационном рынке? Телекоммуникации развиваются значительно успешнее многих других сегментов национальной экономики, но требуют столь же внимательного рассмотрения для выработки определенных рекомендаций.

Во-первых, инновационная активность организаций связи находится вне государственного регулирования (этим процессам необходимо уделять должное внимание), а во-вторых, на телекоммуникационном рынке не созданы условия, обеспечивающие инновационную активность организаций и предприятий.

По данным Роскомстата, удельный вес организаций связи, занимающихся технологическими инновациями, существенно выше, чем удельный вес предприятий, осуществляющих организационные и маркетинговые инновации. Вместе с тем, в отрасли связи положение несколько лучше, чем в других отраслях экономики.

Существенное опережение технологических инноваций отражает определенный крен в системе управления. Кроме того, это свидетельствует о возможностях повышения конкурентоспособности и эффективности организаций связи за счет более активного проведения организационных и маркетинговых инноваций. Руководители предприятий

должны уделять серьезное внимание этому процессу, наряду с оценкой состояния систем управления с учетом показателей уровня инновационной активности. Практика подтверждает, что в компаниях существует острая необходимость в системном решении этих вопросов.

Следует отметить, что примеры и факты, свидетельствующие об инновационной активности организаций, во многом выявляются в результате проводимой аналитической работы. Причем важно ориентироваться не только на внутренний анализ, но и привлекать внешний аудит как для объективной оценки сложившейся ситуации, так и для получения рекомендаций, направленных на повышение инновационной активности компаний, а следовательно, их доходности и конкурентоспособности.

Доля организаций, осуществляющих технологические инновации, на уровне 40-50% полностью соответствует сегодняшней ситуации в передовых странах. Несмотря на предполагаемые прогрессивные изменения, в прогнозах заложено также технологическое и организационное отставание. Доля организаций, осуществляющих технологические инновации, в развитых странах за последние десять лет неизменно возрастала, причем она будет расти и в будущем. Следовательно, для обеспечения успешного развития отечественной экономики должны принципиально измениться подходы к государственной политике. При этом важно изменить стратегическое мышление и достичь ясности в целях и путях их достижений.

Как обеспечивается развитие российского рынка связи и ИТ?

Современная экономика должна восприниматься и оцениваться как экономика информационного общества.

Экономика продолжает носить затратный характер, хотя и имеются значительные резервы по повышению ее конкурентоспособности. На данном этапе успешное развитие экономики зависит во многом от того, насколько этому будут способствовать законодательство, государственная политика по регулированию телекоммуникационного рынка, а также сведение к минимуму административных барьеров.

Таким образом, важнейшими задачами инновационного развития на телекоммуникационном рынке являются совершенствование государственной политики и повышение инновационной активности организаций.

Результат должен привести к сокращению затрат на единицу произведенной продукции, изменению технологической, организационной и маркетинговой политики организаций.

Информационное общество отличается от индустриального не только возрастанием ценности информации и значения ИКТ и услуг во всех сферах человеческой деятельности, но и созданием принципиально новых технологических возможностей доступа как к интеллектуальным, так и ко многим другим ресурсам независимо от местонахождения.

Уровень развития информационного общества во многом зависит от обеспечения широкого доступа к ИКТ и информационным ресурсам. Путь к информационному обществу лежит через формирование культуры, традиции применения информационных технологий и услуг. Он также предполагает формирование национальной информационной политики, определяющей стратегические цели и план их достижений. А они должны соответствовать поставленным задачам - опережать те цели, которые к 2020 г. предполагают достигнуть передовые страны Европейского союза. Это станет возможным, если создать условия для развития направлений, обеспечивающих формирование информационного общества.

Одна из особенностей информационного общества по сравнению с индустриальным - быстрота развития экономики. Поэтому, если не предпринять необходимые меры и усилия, то запаздывание на 10-15 лет не сократится. В своем развитии мы начинаем проигрывать на этапе целеполагания, осмысления происходящего, выработки адекватных программных мер. Например, основополагающие положения построения информационного общества были одобрены в США, Европейском союзе, странах Восточной и Южной Азии в начале 1990-х гг.; Декларация принципов построения информационного общества была принята Организацией объединенных наций в 2003 г.; Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации - в 2008 г., а Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020 годы)» - в 2010 г.

Развитие информационного общества в стране не рассматривается как основа социально-экономического развития, как необходимая составляющая инновационного развития экономики, переосмысления концепции социально-экономического развития до 2020 г. В государственной программе Российской Федерации среди задач, для решения которых она разрабатывалась, нет пункта, касающегося обеспечения конкурентоспособности России, качества услуг, высокого уровня доступности к

Интернет-ресурсам, как нет и перечня мер по развитию законодательной базы и устранению административных барьеров.

Это не умаляет значения достижений, полученных в результате развития телекоммуникационного рынка, принятых программных документов, определяющих правовую основу и влияющих на построение информационного общества.

Очевидно, что Россия имеет большие перспективы развития. Однако следует учитывать и тот факт, что растет конкуренция между странами, поэтому нет иной возможности, кроме как принять сложившиеся правила и применять их в интересах национальной экономики с учетом горького исторического опыта интеграции страны в мировую экономику. Но сегодня в этом стратегически важном для развития экономики направлении серьезные вопросы, связанные с национальной безопасностью и конкурентоспособностью.

Приведенный выше анализ показывает, что сложившаяся система управления требует изменений. Важно именно сейчас перейти к другим организационным формам управления, поскольку существующая система этого не обеспечивает. Стратегия развития информационного общества должна быть положена в основу концепции долгосрочного социально-экономического развития и стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. В стране должен быть один государственный орган, ответственный за создание информационного общества, наделенный надлежащими полномочиями и ответственностью. В качестве такого органа наиболее целесообразно рассматривать Министерство связи и массовых коммуникаций РФ.

Следует признать необходимость принципиального изменения концептуальных основ построения информационного общества и обратиться к научной общественности для выработки новой стратегии для принципиального изменения положения страны в координатах мировой экономики.

Выводы

1. Информационная революция сместила центр деятельности экономики. В этой ситуации отрасль связи и ИТ становится локомотивом информационной экономики и важным направлением, обеспечивающим ее успешное развитие.

2. В условиях формирования информационной экономики принципиально меняется концепция подхода к обеспечению инновационного развития экономики и

телекоммуникационного сегмента, а также государственная политика и институциональная основа общества.

3. Рост инновационной активности организаций, повышение устойчивости развития экономики могут быть обеспечены принципиальными изменениями в государственной политике, созданием условий, реально содействующих развитию сегмента телекоммуникаций и ИТ на уровне наиболее развитых стран.

4. Важно обеспечить изменение стратегического мышления, целеполагание, отношение к факторам, обуславливающим успешное развитие в информационной экономике. В настоящее время в нашей стране формирование информационного общества не рассматривается как важнейшая составляющая инновационного развития экономики, повышения ее конкурентоспособности. Концепция долгосрочного социально-экономического развития России на период до 2020 г. должна стать основой, обеспечивающей построение информационного общества в стране.

5. Особое место в области развития информационно-коммуникационных технологий и услуг занимают технологии, обеспечивающие доступ пользователей к сети Интернет. В мировой практике в наиболее успешно развивающихся странах доступ пользователей к сети, мировым и национальным информационным ресурсам рассматривается как первостепенная задача.

Свобода и равный доступ к сети Интернет стали равнозначными понятиями. В документах, регламентирующих политику в сегменте телекоммуникаций и ИТ, уделяется недостаточное внимание вопросам обеспечения доступа к Интернету, мировым, национальным информационным ресурсам для того, чтобы соответствовать уровню развития передовых стран.

6. Важно по-новому подойти к рассмотрению концептуальных основ построения общества, поставив во главу угла концепции долгосрочного социально-экономического и инновационного развития до 2020 г., стратегию развития информационного общества в стране для обеспечения прорыва в области телекоммуникационного сегмента и превращения отрасли ИКТ в локомотив современной экономики. Необходимо определить один государственный орган, ответственный за создание информационного общества, с наделением его надлежащими полномочиями. Таким органом могло бы стать Министерство связи и массовых коммуникаций РФ.

Инвестиционная деятельность операторов связи

Инвестиции – это долгосрочные вложения средств в различные отрасли и предприятия в целях получения прибыли. Инвестиции имеют целью воспроизводство (поддержание и расширение) основных средств предприятия, а потому не всегда предполагают вложение денег в инновации.

Однако обратное невозможно. И действительно, любые инновации – или, попросту говоря, технические нововведения – предполагают вложение средств, поскольку не могут быть внедрены без новой техники, ранее не использовавшегося сырья и т. д.

На основании сказанного можно сделать следующий вывод: инвестиции – это понятие, которое охватывает более широкую сферу, чем понятие инноваций. Инвестиции не предполагают инновации, но инновации всегда предполагают инвестиции.

Любая организация рано или поздно сталкивается с необходимостью инвестиций. Например, может возникнуть необходимость обновления или замены материально-технической базы производства в силу ее физического или морального износа. Иногда, особенно в том случае, если организация стремится освоить новые рынки или планирует повысить количество производимой продукции, причиной потребности в инвестициях может стать необходимость ввода принципиально новых производственных мощностей.

С точки зрения целей различают финансовые и реальные инвестиции. Под *финансовыми* (портфельными) *инвестициями* понимают приобретение юридическими или физическими лицами ценных бумаг, при котором привлечение капитала в бизнес осуществляется косвенно, при помощи инвестирования средств в ценные бумаги. Реальные инвестиции (капиталообразующие) – это инвестиции, которые представляют собой вложение денежных средств в землю, средства производства, нематериальные и другие активы.

Принято различать субъект, объект, формы и источники инвестиций.

Субъектом инвестиций, то есть тем, кто вкладывает деньги в проект, является организация, объединение организаций или государство. К объектам инвестиций могут быть отнесены:

предприятия, а также здания и сооружения, предназначенные для производства новых продуктов и услуг, которые нуждаются в реконструкции или расширении;

программы по производству новых товаров или услуг. Нередко реализация программы требует денежных вливаний для решения более конкретных задач, например, постройки зданий.

Различают следующие *формы инвестиций*:

денежные средства;

эквиваленты денежных средств: оборотные средства, ценные бумаги, например акции, облигации, кредиты, займы, залоговые и т. д.;

земля;

здания и сооружения;

машины и оборудование, измерительные и испытательные средства, инструменты, а также все, что используется в производстве или обладает ликвидностью;

имущественные права, которые оцениваются в денежном эквиваленте.

Можно выделить следующие основные *источники инвестирования*:

собственные финансовые средства организации, которые могут реализовываться и в форме иных активов, например, в основных фондах, уставном капитале, амортизационном фонде, других резервных фондах, фонде накопления, нераспределяемой прибыли предприятия, земельных участках, промышленной собственности;

привлеченные средства;

ассигнования из федерального, регионального или местного бюджетов;

иностранные инвестиции (в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных организаций);

заемные средства, которые организация-инвестор берет на определенное время (банковские кредиты, государственные кредиты на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов и т. д.).

Инвестиционный проект и его основные стадии

Инвестиционный проект – это проект, заключающийся во вложении средств, принадлежащих лицу или организации и направленный на извлечение прибыли при помощи планомерной реализации какой-либо цели, как правило, связанной с производством или оказанием услуг.

Любой инвестиционный проект имеет жизненный цикл – совокупность фаз, которые он проходит. Жизненный цикл инвестиционного проекта можно условно разделить на две фазы: предынвестиционную и инвестиционную; каждая из этих фаз, в свою очередь, состоит из нескольких стадий.

Предынвестиционная фаза – это фаза, на которой организация еще не вкладывает деньги в проект. В течение этой фазы принимается решение об инвестировании, а также разрабатывается его план.

Первая стадия предынвестиционной фазы – *предынвестиционные исследования*. На этой стадии необходимо изучить прогнозы, проанализировать условия для воплощения первоначального замысла и разработать концепцию проекта. Кроме того, на этом этапе производится предпроектное обоснование инвестиций, выбор и согласование места размещения, экологическое обоснование и т. д. В самом общем виде на этой стадии следует определить, кто будет вкладывать средства, во что они будут вложены; кроме того, следует определить их формы и источники, поскольку организация, разрабатывающая проект, не всегда в состоянии воплотить его в жизнь самостоятельно, без привлечения средств других организаций. В этом случае многое зависит от того, какие намерения имеет разработчик. Естественно, следует провести предварительную оценку проекта – определить его выгодность, связанные с ним риски и т. д. Основная задача данного этапа – подготовка предынвестиционного решения. Другими словами, предынвестиционные исследования заканчиваются либо принятием положительного решения, либо отказом от вложения денег в данный проект.

Всю работу на данной стадии можно разделить на две большие группы: исследование инвестиционных возможностей и технико-экономическое обоснование проекта.

Основная цель *исследования инвестиционных возможностей* – подготовка инвестиционного предложения для потенциального инвестора. Этот этап предусматривает: предварительное изучение спроса на продукцию и услуги с учетом

экспорта и импорта; оценку уровня цен на продукцию (услуги); подготовку предложений по организационно-правовой форме реализации проекта и составу участников; оценку предполагаемого объема инвестиций; подготовку документации, необходимой с юридической точки зрения для реализации проекта; подготовку предварительных оценок эффективности проекта и т. д. Если потребности в инвесторах нет и все работы производятся за счет собственных средств, тогда принимается решение о начале технико-экономического обоснования проекта.

Технико-экономическое обоснование проекта предполагает проведение полномасштабного маркетингового исследования, подготовку программы выпуска продукции (реализации услуг), разработку технических решений, в том числе генерального плана (с указанием сроков начала и окончания проекта), а также подготовку инженерного обеспечения, описание организации строительства, а также архитектурно-планировочных и строительных решений, проведение экологической экспертизы проекта, формирование сметно-финансовой документации (оценку издержек производства, расчет капитальных издержек, расчет годовых поступлений от деятельности предприятий, расчет потребности в оборотном капитале и т. д.), оценку рисков, связанных с осуществлением проекта, и оценку коммерческой эффективности проекта.

Вторая стадия прединвестиционной фазы – это *подготовка к реализации проекта*. На этом этапе осуществляется разработка документации и подготовка к реализации, разработка плана проектно-изыскательских работ и некоторые другие действия, направленные на формирование четкого плана, в соответствии с которым будет реализовываться инвестиционный проект.

Инвестиционная фаза включает три стадии: стадию заключения контрактов, стадию реализации проекта и стадию его завершения.

Стадия заключения контрактов – это стадия, на которой организация, принявшая решение об инвестировании какого-то проекта, создает материальную базу, необходимую для его реализации. Поскольку ни одна организация не может обладать всеми без исключения материальными ресурсами, она начинает искать поставщиков материалов или оборудования. Естественно, поставщики должны предлагать свои услуги на выгодных для инвестора условиях.

На *стадии реализации проекта* с учетом условий, на которых были заключены договора с поставщиками, разрабатывается окончательный план, который затем

конкретизируется в виде графиков, указывающих сроки выполнения тех или иных работ. Затем приступают к реализации проекта.

Заключительная стадия инвестиционной фазы – это завершение проекта. На этом этапе результаты, полученные ранее, воплощаются в производственном процессе: организация приступает к серийному производству.

По мере того как производство объекта инвестиций налаживается, инвестиционный проект закрывается.

Существует три основных показателя, в которых проявляется эффективность инновационного проекта:

непосредственные финансовые результаты (конечные производственные результаты в виде выручки от реализации продукции, а также в виде выручки от продажи имущества и интеллектуальной собственности, созданных участниками в ходе осуществления проекта; социальные и экономические результаты, связанные с воздействием проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах; поступления от импортных пошлин и т. п.);

косвенные финансовые результаты (изменения доходов третьих лиц, обусловленные осуществлением проекта; изменения рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, задействованных в проекте; затраты на консервацию и ликвидацию производственных мощностей; потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций);

прочие результаты (социальные, экологические, политические и иные), которые не могут быть оценены в денежном эквиваленте.

Особенности формирования организационных структур компаний (предприятий) в связи

Инфокоммуникационный бизнес один из самых капиталоемких и сложных в управлении. Поэтому не удивительно, что в нем редко находится место для предпринимателей, за исключением разве что Start-up-компаний. В подавляющем большинстве случаев компании-операторы представляют собой акционерные общества с несколькими совладельцами.

Высшим органом управления в акционерном обществе является общее собрание акционеров, оно вправе утверждать или отклонять предложения совета директоров, включенные им в повестку общего собрания акционеров. Любопытно, что повестка дня не может быть изменена самим собранием и утверждается советом директоров заранее. Может создаться впечатление бесправности акционеров, однако, это не так. Общее собрание правомочно избирать совет директоров, ревизионную комиссию, утверждать аудитора. Но этим полномочия акционеров не ограничены, они вправе вносить вопросы в повестку общего собрания акционеров (но заранее). В некоторых случаях законом предусмотрена возможность исполнения функций совета директоров общим собранием акционеров. Кроме того, существует возможность назначения общим собранием акционеров председателя совета директоров и генерального директора. Однако гораздо важнее то, что общее собрание акционеров уполномочено утверждать финансовые результаты деятельности общества и распоряжаться прибылью и имуществом общества.

Но вот организовывать хозяйственную деятельность общества акционеры не должны. Законом установлено, что определение приоритетных направлений деятельности общества находится в компетенции совета директоров. Следовательно, если следовать букве закона, утверждение бизнес-плана и бюджета осуществляет совет директоров, а результаты их реализации оценивают акционеры. Таким образом, общее собрание акционеров управляет собственностью, а подотчетный ему совет директоров осуществляет стратегическое управление. В таком разделении функций есть глубокий смысл. Собственники бизнеса - как правило, алчные натуры, жаждущие быстрого обогащения. Но поскольку крупный бизнес по своей природе инертен, то «одноходовые решения» собственников, направленные на сиюминутное извлечение прибыли, в долгосрочной перспективе могут дать прямо противоположный результат. Поэтому идеальное распределение функций управления подразумевает, что акционеры распоряжаются ресурсами бизнеса (уж они-то не дадут их растратить), а совет директоров (состоящий из профессионалов отрасли) определяет наиболее эффективное их использование.

Есть и еще одна управленческая функция - руководство текущей деятельностью общества (оперативное управление). Эту функцию реализует так называемый исполнительный орган. Он может быть единоличным (генеральный директор), либо коллегиальным (дирекция), кроме того, законом предусмотрена возможность назначения исполнительным органом управляющей компании или внешнего управляющего.

В реальной жизни довольно часто бывает совмещение в одном лице и собственника и члена совета директоров и даже члена исполнительного органа. Но всегда ли это на пользу делу?

Любая коммерческая организация, как живой организм эволюционирует. Специалисты в области управления выделяют пять этапов в развитии организаций, на каждом существует своя приоритетная задача. Применительно к компании-оператору они могут быть сформулированы следующим образом:

- техническое развитие сети;
- создание эффективной организационной структуры;
- развитие маркетинга;
- совершенствование системы обслуживания абонентов;
- эффективное управление человеческими ресурсами.

Не думаю, что техническое развитие сети требует меньшего профессионализма, чем управление человеческими ресурсами, однако и не большего. Но проблемам менеджмента в нашей стране, как правило, уделяют меньше внимания, чем "железкам". Это усугубляется традиционно структурным подходом к организации деятельности предприятий, хотя уже давно доказана бóльшая эффективность процессной организации, при которой вместо рисования кубиков подразделений и должностей во главу угла ставят их функции и бизнес-процессы, направленные на реализацию этих функций. Деятельность предприятия, разложенная на бизнес-процессы, неожиданно может предстать в совершенно ином свете. Ведь наиболее экономичная структура предприятия та, которая позволяет свести к минимуму пересечение функций различных подразделений и как следствие число подразделений, задействованных в том или ином бизнес-процессе. Бизнес-процессы подразделяют на 4 базовые категории:

- Основные
- Обеспечивающие
- Развития
- Управления

Бизнес-процессы составляют верхний уровень организационного механизма деятельности предприятия и описываются с помощью процедур. Процедуры, в свою очередь, как правило, представляются в виде блок-схем, являющихся набором взаимосвязанных операций.

Организационная структура управления - форма разделения труда по управлению производством, она отражает статическое положение подразделений и должностей и

характер связей между ними. Оргструктура компании может быть создана двумя способами:

- От людей
- От задач (функций)

Первый (азиатский) способ наиболее любим в нашей стране, ведь «как не порадовать родному человечку». При его реализации сначала находят нужных (или не очень) людей, а уж под них выстраивают структуру компании. Бывает, что нанятый на не маленькую зарплату человек (когда главный приоритет при отборе персонала личная преданность руководителю) не способен к созидательной деятельности в принципе, а должность ему требуется высокая. В таких случаях в телекоммуникационных компаниях вдруг появляются заместители генерального директора задачами на подобии «развития автотранспорта и гаражного хозяйства» или «запуска спутника на Марс».

Разумное, в интересах дела, а не персоналий, выстраивание структуры компании и ее подразделений подразумевает использование в качестве отправной точки оптимальное распределение функций. А уже в соответствие с блоками функций формируются подразделения и определяются взаимодействия между ними.

Традиционно функции компании-оператора подразделяют на 4 укрупненных блока:

- Коммерческий
- Финансовый
- Технический
- Административно-хозяйственный

Любая бизнес-организация создается как функционально-иерархическая структура, которая обеспечивает реализацию задач управления посредством целесообразных вертикальных и горизонтальных связей и разделения элементов управления. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. При этом уменьшение уровней управления позволяет снижать административные затраты и повышать оперативность управления. Горизонтальное разделение осуществляется по функциональным признакам. Оно может быть зависимо от технологии производства, номенклатуры продукции, территориального распределения функций или масштаба деятельности.

Организационная структура компании должна быть ориентированна на эффективность и качество производства продукции, при этом должна обеспечиваться стабильность повторяемых процессов. В виду этого необходимо четкое разделение зон ответственности, целеориентированная самоорганизация, а также короткие управленческие связи. Последние подразделяют на:

- линейные (административное подчинение)
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения)
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня)

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- *Линейная структура* (наиболее традиционная структура, в которой руководитель обеспечивает управление подчиненными во всех видах их деятельности, в условиях единоначалия);
- *Функциональная структура* (в этой структуре может не соблюдаться принцип единоначалия, при этом деятельностью исполнителя управляет один или несколько руководителей в рамках своей функциональной компетенции);
- *Линейно-функциональная (ступенчато-иерархическая или штабная) структура* (в этом случае линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы соответствующего уровня, руководители которых составляют штаб данного линейного руководителя, подчиняясь ему, а не вышестоящему функциональному руководителю);
- *Дивизионная (филиальная) структура* (предполагает формирование самостоятельных подразделений (филиалов) по сфере деятельности, или географии);
- *Матричная (многомерная) структура* (в такой структуре исполнители имеют двух руководителей, наиболее часто: административного и функционального);

Различают два вида многомерных структур:

- *Производственная* - не ограниченная временными рамками;
- *Проектная* - как правило, ограничена по срокам и характерна для сложных или рискованных проектов.
- *Множественная структура* (объединяет различные структуры на разных ступенях управления; например, в холдинге может применяться филиальная структура управления, а в филиалах использоваться линейная структура)

В реальной жизни сложно найти крупное предприятие, применяющее исключительно один из первых 5-ти структурных принципов. Как правило, используется множественная структура, включающая фрагменты различных типов. Но делается это зачастую без анализа преимуществ и недостатков структур управления и понимания критериев их оптимального использования рис.7.15. Это может приводить к низкой эффективности управления.

Для крупных многопрофильных предприятий наиболее привлекательной считается матричная форма организации управления. Но ее внедрение является достаточно сложной задачей, требующей глубокой профессиональной подготовки высших руководителей. Первые шаги в применении отдельных элементов матричных структур управления были сделаны еще в 20-х гг в крупных промышленных фирмах США. Но наибольшее распространение производственные матричные структуры получили в конце 70-х и особенно в 80-х гг. Их применение (в тех случаях, когда линейно-функциональная организационная структура управления уже не обеспечивала ожидаемого эффекта) позволило достичь высоких экономических показателей на предприятиях не только единичного и мелкосерийного, но и массового производства.

Матричная (2-х мерная) структура является наиболее известной разновидностью многомерных структур управления. Но во многих транснациональных компаниях нашла применение тензорная структура, в которой используется 3 и более критериев разделения задач (например: продукт – регион – функция).

Формирование управленческой структуры не сводится к созданию блок-схемы. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения, должностные лица наделяются определенными правами распоряжаться ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ними функций. Вследствие этого, требуется формализация в 3-х аспектах:

- Институциональном (кто кем управляет?)
- Функциональном (какие задачи решаются в процессе управления?)
- Инструментальном (какими средствами осуществляется управление?)

В свою очередь к инструментам управления следует отнести разного рода средства аналитики и контроля, а также руководящие требования и критерии принятия решений, изложенные в нормативных документах.

Типовая структура компании-оператора

Наиболее логично функции компании-оператора можно разделить на коммерческий, финансовый, технический и административно-хозяйственный блоки. На основе данного подразделения функций производится формирование подразделений компании.

Современное развитие инфокоммуникационного бизнеса свидетельствует о том, что ключевыми элементами успеха являются: динамика роста абонентской базы и себестоимость обслуживания в расчете на абонента. Исходя из этого, а также полагая, что

инвесторы предпочтут минимизировать финансовые риски, можно предположить, что инфокоммуникационный бизнес продолжит деление на две составляющие: операторский (инженерный) бизнес и сервис-провайдерский бизнес (включающий в себя все коммерческие функции, в т.ч. маркетинг, продажу и абонентское обслуживание). Однако это размежевание будет происходить по уже сложившимся в компаниях границам подразделений. Следовательно мы можем рассматривать традиционное организационное деление, представленное на рис. 7.16.

Существует ряд наиболее часто встречающихся отклонений от приведенной структуры: включение в состав отдела абонентского обслуживания билинговой группы, создание группы обслуживания абонентского оборудования в подчинении коммерческого директора, прямое подчинение низовых звеньев (например, группы маркетинга) генеральному директору, слияние бухгалтерии с группой билинга или отдела развития с отделом эксплуатации.

Чаще всего эти пертурбации происходят вследствие субъективных причин (убежденность некоторых менеджеров в том, что чем больше подразделений компании будет им подчинено, тем эффективнее они смогут работать, или проблемы горизонтального взаимодействия объединяемых подразделений). Опыт подсказывает, что проблемы ставшие причиной данных преобразований зачастую следствие отсутствия четких процедур и должностных инструкций, регламентирующих деятельность и ответственность персонала, либо вызваны недостаточным взаимодействием руководителей направлений (порой даже скрытым конфликтом). Решение таких проблем заключается не в перебрасывании подразделений от одного руководителя к другому, а в ужесточении требований к ним обоим.

Коммерческие функции компании-оператора

К коммерческим функциям в операторском бизнесе принято относить:

- Развитие бизнеса
- Маркетинг
- Подключение абонентов
- Абонентское обслуживание

В части взаимодействия с абонентами эти функции поддерживаются основными и обеспечивающими бизнес-процессами.

К основным относятся процессы, непосредственно затрагивающие абонентов и регулируемые компанией-оператором:

- Обработка телефонных обращений по рекламе

- Телемаркетинг
- Подключение к сети и продажа абонентских устройств в собственных офисах
- Подключение и продажа через агентов и дилеров
- Очное абонентское обслуживание в офисах компании
- Очное абонентское обслуживание в офисах сервис-провайдеров
- Заочное (по телефону, через интернет, по почте) обслуживание абонентов (очное и заочное обслуживание абонентов подразумевает: справочно-информационное обслуживание, изменение условий обслуживания и учетных данных абонентов, прекращение и восстановление обслуживания, расторжение договоров, расчетные операции)
- Сервисное обслуживание абонентского оборудования
- Прием наличных платежей за услуги связи в офисах компании
- Организация сбора платежей скрэтч-картами, платежами с помощью пластиковых карт (через терминалы и Интернет), через агентов и дилеров

К обеспечивающим процессам относятся:

- Мониторинг процесса предоставления услуг и работы с претензиями;
- Планирование и учет
- Тарификация
- Выставление и доставка счетов абонентам
- Контроль платежей и управление кредитными рисками
- Логистика
- Взаиморасчеты с внешними партнерами

Главной задачей оператора является обслуживание клиентов. Ведущая роль в реализации этой задачи принадлежит коммерческому подразделению.

В большинстве компаний-операторов инфокоммуникационных услуг применяется разделение функций по обеспечению абонентских бизнес-процессов на две основные группы: продажи и абонентское обслуживание, которому соответствуют структурные подразделения коммерческого подразделения рис. 7.17

В данной схеме к функциям подразделения по продажам обычно относятся:

- информирование потенциальных клиентов в офисе и по телефону
- подключение новых абонентов и регистрация первичных учетных данных о них
- логистика (закупка, складирование, предпродажная подготовка) абонентского оборудования и платежных средств

- продажа абонентского оборудования и платежных средств
- организация агентской и дилерской сетей

К функциям подразделения по абонентскому обслуживанию обычно относят:

- справочно-информационное обслуживание абонентов
- изменение условий обслуживания и учетных данных абонентов
- рассмотрение претензий
- сохранение абонентов
- расторжение договоров

Функции тарификации, выставления и доставки счетов, управления кредитными рисками, организации приема платежей и сервисного обслуживания в зависимости от особенностей организационной структуры компании могут относиться к задачам подразделения обслуживания или других (не коммерческих) подразделений.

Однако существуют и другая схема разделения функций по обеспечению абонентских бизнес-процессов, при которой структурирование осуществляется также на две основные группы, но объединенные по принципу очного и заочного контакта с абонентами и клиентами рис. 7.17

В данной схеме к функциям Открытого офиса (очный контакт с абонентами) относятся:

- очное справочно-информационное обслуживание потенциальных клиентов и абонентов
- подключение новых абонентов и регистрация первичных учетных данных о них
- логистика и продажа абонентского оборудования и платежных средств
- изменение условий обслуживания и учетных данных абонента
- регистрация письменных претензий (в т.ч. по финансовым вопросам)
- расторжение договоров
- организация агентской и дилерской сетей
- организация приема наличных платежей (только в случае распределенной сети Открытых офисов)

К функциям Закрытого офиса (заочный контакт с абонентами) относятся:

- телемаркетинг
- справочно-информационное обслуживание потенциальных клиентов и абонентов по телефону и с помощью других телекоммуникационных средств (в т.ч. Интернет)

- изменение условий обслуживания
- рассмотрение претензий по качеству услуг и работе сети
- выставление и доставка счетов
- управление дебиторской задолженностью и кредитными рисками

Также к функциям Закрытого офиса относятся процессы, требующие значительных временных затрат, связанных с решением нестандартных вопросов:

- рассмотрение письменных претензий
- работа по сохранению абонентов
- работа с корпоративными и VIP абонентами
- процессы поддержки обслуживания (ведение архива абонентской документации и т.п.)

Сравнительный анализ описанных выше вариантов разделения функций по структурным подразделениям коммерческой службы показывает, что описанные варианты структурирования имеют преимущества и недостатки, представленные на рис. 7.18.

Таким образом, схема «Продажа/обслуживание» предпочтительна для компаний, использующих новые или нестабильные инфокоммуникационные технологии. В этом случае компания-оператор имеет относительно высокий уровень претензий абонентов, связанных с качеством услуг. Что делает необходимым разделение потоков новых клиентов и абонентов. Кроме того, данная схема при прочих равных позволяет обеспечить более высокий уровень персонификации (как следствие качества) абонентского обслуживания, что является важным при оказании дорогостоящих услуг индивидуальным клиентам и услуг корпоративным клиентам.

Схема «Открытый/закрытый офисы» более эффективна для технологичных компаний, предлагающих потребителям стандартизованные продукты. Кроме того она позволяет существенно снижать затраты на продажу и абонентское обслуживание, что крайне важно для компаний, работающих на массовом рынке, и Star-up-компаний.

Еще одна дилемма возникает при организации коммерческих операций в компаниях, действующих в нескольких регионах. В этом случае приходится выбирать централизованную или распределенную структуру заочного (в основном телефонного) обслуживания.

Централизованная схема предполагает создание одного на всю компанию или нескольких (по одному на несколько регионов) объединенных операторских центров, выполняющих функции: справочно-информационное обслуживание, телемаркетинг, рассмотрение претензий, контроль дебиторской задолженности и кредитных рисков. Объединенный операторский центр должен быть оснащен современной

многофункциональной IT-инфраструктурой, рассчитанной на большую абонентскую нагрузку, поступающую по большому количеству маршрутов. Кроме того, он должен иметь непосредственный доступ в режиме реального времени к Автоматизированной Системе Расчетов (АСР), а также опосредствованный доступ Системе Условного Доступа (СУД), Системе Управления Абонентскими Услугами (СУАУ) или коммутатору.

Распределенная схема предполагает реализацию в каждом филиале полнофункционального абонентского обслуживания. При этом филиалы должны быть оснащены соответствующим оборудованием, рассчитанным на небольшую абонентскую нагрузку и иметь доступ в режиме реального времени к АСР, СУД или коммутатору, обслуживающим данный регион.

Сравнительный анализ схем организации заочного обслуживания представлен на рис.7.19.

Таким образом, создание централизованных операторских центров в большинстве случаев неэффективно, особенно на этапе развертывания региональных сетей и борьбы за рыночную долю. Тем не менее, в определенных условиях (сильные позиции на рынке, сформированная IT-инфраструктура, высокий уровень автоматизации, формализованные бизнес-процессы и т.п.) целесообразно использование промежуточного решения, так называемой двухуровневой схемы. В этом случае основная часть запросов (все типизированные, а также требующие оперативной локальной информации) обрабатывается на местном уровне, а центральный операторский центр рассматривает запросы, связанные с межрегиональной проблематикой, взаимодействием со сторонними провайдерами, а также запросы, рассмотрение которых требует высокой квалификации и информированности оператора. При этом локальный операторский центр работает в полузамкнутом цикле, перекрывающем часы наибольшей активности (например с 8:00 до 23:00), а в остальное время поддержка обслуживания осуществляется центральным операторским центром.

Важным фактором при создании организационной структуры коммерческого подразделения является его численность. Не затрагивая очевидные вещи, оказывающие влияние на численность (организация сменности, иерархия и т.п.), остановлюсь на способах определения числа сотрудников открытых офисов и операторов.

Очевидно, численность подразделения, отвечающего за подключение новых абонентов (будь-то отдел продаж или открытый офис) определяется исходя из среднего времени затрачиваемого на общение с потенциальными клиентами (объяснение им услуг), времени необходимого на заключение контракта (подключение абонента) числа консультируемых клиентов и объема подключений. Кроме того, при реализации схемы

«Открытый/закрытый офисы», в расчете численности торговых представителей, работающих в открытом офисе необходимо учесть трудозатраты на обслуживание абонентов

$$N = (t_1 \cdot A + t_2 \cdot B + t_3 \cdot C) / k \cdot T$$

, где N – численность персонала;

T – время работы 1-го сотрудника за период;

k – коэффициент загрузки;

t_1 – время затрачиваемое на объяснение услуг 1-му клиенту;

t_3 – время затрачиваемое на подключение 1-го абонента;

t_2 – время затрачиваемое на обслуживание 1-го абонента;

A – число потенциальных клиентов, посещающих офис компании за период;

B – число подключаемых абонентов за период;

C – число обслуживаемых абонентов за период;

Время, затрачиваемое на объяснение услуг и функциональных возможностей абонентского оборудования, в основном зависит от психологических особенностей клиента. Как правило, средний индивидуум не способен воспринимать новую информацию более 20 – 30 минут. Число же клиентов, посещающих офис компании для получения информации о ее услугах, не превышает число новых абонентов более чем в два раза, даже при самой низкой квалификации продавцов.

Время, затрачиваемое на подключение 1-го абонента, колеблется в очень широких пределах и зависит как от процедуры заключения контракта и технологии ввода информации об абоненте в АСР, а также от профессиональной подготовки сотрудников. В среднем это время составляет от 10 до 30 минут.

Время, затрачиваемое на очное обслуживание 1-го абонента, также имеет достаточно большой разброс. Однако для предварительных расчетов можно исходить из 20 – 30 минут. Число абонентов вступающих в очный контакт со своим оператором, прежде всего, зависит от качества предоставляемых им услуг. В нормальных условиях абоненты вступают в очный контакт 1 раз в 2 – 3 месяца.

Коэффициент загрузки зависит от сменности и должен учитывать технические и обеденные перерывы для сотрудников в рабочее время, а также резервирование на случай заболеваний и отпусков. Для предварительных расчетов можно принять его за 50%.

В результате расчетов можно увидеть, что для компании, с абонентской базой порядка 10 тыс., годовым приростом 100% при доле собственных подключений 50%,

требуется порядка 10-ти сотрудников в открытом офисе (т.е. на одного сотрудника приходится в среднем обслуживание 1500 абонентов и подключение 50-ти новых абонентов). С ростом абонентской базы, а также при использовании более технологичных решений (специализация сотрудников, использование публичного договора и т.п.) на одного сотрудника открытого офиса может быть возложено обслуживание до 2500 абонентов и подключение до 300 новых абонентов.

Количество сотрудников операторского центра опять же зависит от интенсивности обращений (в данном случае телефонных, через интернет и т.п.) и их продолжительности

$$N = t_4 \cdot D / k \cdot T$$

, где N – численность персонала;

T – время работы 1-го сотрудника за период;

k – коэффициент загрузки;

t_4 – время затрачиваемое на обработку 1-го запроса абонента или клиента;

D – число запросов за период;

Следует иметь ввиду, что большинство запросов в настоящее время попадает в операторские центры через телефон, а средняя продолжительность телефонного звонка (что немаловажно – бесплатного) составляет порядка 4 мин. При этом подавляющая часть информационных запросов обрабатывается в среднем за 3 мин, а обработка запросов, связанных с внесением данных в информационную базу (например оформление заказа на подключение с выездом к клиенту), требует порядка 5 мин. Однако, для предварительных расчетов можно исходить из 4 мин на обработку любых запросов.

В отличие от других коммерческих подразделений, операторские центры в крупных инфокоммуникационных компаниях работают круглосуточно. При этом на них возлагается задача обработки всех стандартных обращений, поддающихся типизации (информация о состоянии баланса, изменение услуг, устранение простых технических проблем и т.п.). Объем таких обращений составляет около 80 % от общего числа. Но в наиболее профессиональных компаниях, с квалифицированным персоналом операторских центров, доля запросов обрабатываемых заочно может превышать 90%. Это позволяет существенно экономить ресурсы компании, поскольку зарплата «персонала, работающего голосом» (операторов) как правило ниже чем «персонала, работающего лицом» (сотрудников открытых офисов), а кроме того затраты на создание и поддержание рабочего места в операторском центре ниже чем в открытом офисе.

В начальный период, когда проникновение низкое (услуги малоизвестны на рынке), среднее число обращений по телефону приходящееся на одного абонента

составляет 3 - 5 в месяц. В дальнейшем это число существенно уменьшается (в большинстве известных мне сетей число обращений в месяц составляет не более 1-го на абонента). При этом один оператор в состоянии обработать до 100 обращений за смену и около 15 - 20 тысяч за год.

Организационная структура коммерческого подразделения может иметь различные реализации. На рис.7.20 представлена наиболее часто встречающаяся.

В случае, когда компания-оператор ставит перед собой цель минимизировать коммерческие затраты предпочтительнее может оказаться структура, представленная на рис.7.21. При этом логистические функции передаются в подразделение хозяйственного обеспечения, а часть функций обучения – в подразделение управления кадрами административной дирекции. Кроме того, часть функций по развитию продуктов передается технической дирекции. Когда же компания-оператор действует в составе холдинга функции создания бизнес-технологий, обучения и развития продуктов предпочтительнее решать на уровне холдинга.

С ростом числа абонентов структура коммерческого подразделения компании-оператора трансформируется. Увеличивается численность (прежде всего абонентского отдела), происходит специализация сотрудников, а также формируется внутренняя структура групп, в результате чего появляется дополнительный уровень иерархии рис.7.22. В ряде случаев бывает целесообразным создание в рамках коммерческой службы отдельного подразделения по работе с корпоративными клиентами, поскольку оптимальная структура взаимодействия с ними подразумевает деление не по функциям, а по экаунтам.

Возможно используемые в приведенной структуре названия подразделений не самые подходящие, однако они наиболее точно отражают решаемые ими задачи. Однако о некоторых подразделениях следует рассказать подробнее.

Дирекция развития бизнеса, как правило, создается только в головной организации и обслуживает, в том числе, дочерние предприятия и филиалы. Отдел стратегического планирования в основном отвечает за разработку бизнес-планов и финансово-экономических обоснований. Эти документы не сводятся к финансовым расчетам (их готовят в финансовой службе), а прежде всего описывают бизнес и его цели. Отдел приобретений (иногда его называют отдел регионального развития, отдел диверсификации бизнеса или как-то иначе) решает задачи создания новых производственных направлений либо путем приобретения компаний, либо создавая их с нуля. Отдел стратегических партнерств организует проведение тендеров среди поставщиков сетевого и абонентского оборудования, а также среди присоединяющих

операторов и организаций участвующих в строительстве сети. Таким образом, этот отдел при участии заинтересованных подразделений отбирает ключевые подрядные организации.

Дирекция маркетинга является обязательным элементом полнофункциональной операторской компании. Ее функции сводятся к реализации комплекса маркетинга: анализ рынка, формирование рыночного предложения (продукт и цена), продвижение продукта на рынок. Дискуссионным является объединение достаточно сложных задач анализа, планирования и ценообразования в одном отделе, но это необходимо для повышения ответственности маркетологов за конечный результат.

Большинство подразделений компании-оператора функционирует без формальных процедур, поскольку их деятельность многовариантна. Исключение пожалуй составляют отделы, отвечающие за обслуживание клиентов и абонентов. Их деятельность описывается с помощью сценарных схем (бизнес-процессов). В таких схемах отражены основные типы обращений клиентов и абонентов, а также действия сотрудников при работе с ними.

Организация обслуживания в структуре коммерческого блока

Обслуживание потенциальных и существующих абонентов для компании, предоставляющей услуги связи, по определению является наиважнейшей задачей. Под обслуживанием абонентов принято понимать как предоставление услуг связи, так и информационно-справочное обслуживание, а также работу, связанную со сбором платежей и иное взаимодействие с абонентом, которое, кстати, не всегда в его интересах (например, иезуитски выглядит отнесение к абонентскому обслуживанию выставление претензий абонентам). Предоставление услуг связи возлагается на техническое подразделение компании, в частности на отдел эксплуатации. Все остальные хлопоты, связанные с нуждами абонентов, достаются коммерческому подразделению.

Главная задача коммерческого подразделения - повышение уровня удовлетворенности абонентов обслуживанием и услугами связи, предоставляемыми компанией. В условиях, когда действующие на рынке компании-операторы предлагают сопоставимые по качеству услуги, качество обслуживания становится основным фактором конкуренции. Высокий уровень сервиса позволяет поддерживать относительно высокие цены на основные услуги и, как следствие, получать большую прибыль. Кроме того, дружественный и внимательный сервис повышает лояльность абонентов к компании, что так же положительно сказывается на прибыли.

Коммерческое подразделение выполняет функции своего рода диспетчера, регулирующего взаимодействие компании в целом с потенциальными и существующими абонентами, поэтому оно должно быть наделено соответствующими полномочиями, позволяющими его сотрудникам не просить, а требовать от других подразделений компании ответы на запросы абонентов. Игнорирование этих требований должно жестоко наказываться. Все сотрудники компании-оператора должны осознавать ответственность, возложенную на коммерческое подразделение, поскольку от успеха или не успеха в его работе зависит благополучие всей компании. Ведь абоненты – единственный источник доходов компании-оператора (хотя некоторые считают таким источником финансовое или техническое подразделение, в соответствии со своим местом работы).

Правильная организация обслуживания абонентов подразумевает, что абоненты со всеми своими проблемами (в том числе и в случае претензий к качеству связи) обращаются в коммерческое подразделение и там же получают ответы по всем интересующим их вопросам. При этом сотрудники коммерческого подразделения должны одновременно решать две задачи: представлять интересы абонентов в компании и быть лицом компании перед абонентами.

Первое взаимодействие между клиентом и компанией, предоставляющей ему услуги связи, происходит во время его подключения к сети. Этот момент принято называть продажей, хотя более правильно говорить в этом случае о первичной (разовой) продаже. Дальнейшее взаимодействие, связанное с предоставлением услуг, называют абонентским обслуживанием, но, по сути, это вторичная (регулярная) продажа.

Часто собственная продажа оператора не структурируется (как организационно, так и в части планирования и анализа). Однако значительные возможности для увеличения объема собственной продажи дает организация продажи вне офиса. Один из возможных вариантов – выездная продажа, организованная силами штатных сотрудников отдела продажи (торговых представителей). Не смотря на кажущееся сходство такой продажи с выездной продажей через агентов (широко используемой в начальный период продвижения массовых услуг), между ними существует ряд принципиальных отличий, например: уровень подготовленности продавца, уровень доверия покупателя и, как следствие, допуск к корпоративному и VIP сегментам. Кроме этого эффективна организация продажи с использованием мобильных терминалов, однако, в идеале она должна сопровождаться применением оплаты с помощью кредитных или скрэтч карт, интернет-банкинга, что пока еще не является повсеместной практикой. В качестве выхода из этой ситуации может использоваться инкассация в ближайшем офисе компании.

Выездная продажа и продажа через мобильные терминалы в некоторой степени создают альтернативу дилерской и агентской продажи.

Рост проникновения на рынок как правило сопровождается увеличением доли внешней продажи. Что здесь первично, а что вторично определенно сказать трудно, но чаще готовность поделиться доходами со сторонними организациями и частными предпринимателями становится катализатором роста активности на рынке и как следствие роста числа новых подключений, ведь простое увеличение каналов сбыта, влечет за собой возрастание продажи. Внешняя продажа – объективная необходимость в условиях, когда требуется увеличить давление на рынок или расширить перечень целевых сегментов, поскольку возможности оператора в решении этих задач ограничены.

При всем многообразии способов организации внешней продажи их можно объединить в три группы:

- агентская продажа;
- дилерская продажа;
- продажа и обслуживание сервис-провайдеров.

Сетевой маркетинг (иногда называемый агентской продажей) одновременно является одним из наиболее эффективных средств поддержки продажи (хотя и не бесспорным), а также способом продажи. Его безусловным преимуществом является общение "лицом к лицу" с потенциальным клиентом. При этом, в США (на родине сетевого маркетинга), отдельные его пирамидальные разновидности запрещены законодательно. Кроме того, традиционно считается, что сетевой маркетинг неприменим для продажи дорогих товаров и тем более услуг. Но на новых рынках, где не успели сложиться стереотипы, продвижение с помощью промоутеров (торговых представителей) дает хорошие результаты. Учитывая это, следует рекомендовать использование принципов сетевого маркетинга, причем наилучшие результаты можно ожидать при проведении мероприятий в торговых точках, ресторанах и клубах, а также местах досуга, посещаемых состоятельными людьми. Кроме того, сетевой маркетинг незаменим, когда необходимо резко усилить давление на рынок.

Дилерская продажа хорошо известна в России и как будто не нуждается в дополнительных рекомендациях. Тем не менее, финансисты во многих компаниях-операторах выступают против развития дилерских отношений, обосновывая свою позицию разного рода анализами. Из тех, что мне приходилось видеть, большинство не корректны, поскольку не учитывают реакцию потенциальных потребителей на сокращение присутствия оператора на рынке. Кроме того, если сравнить дилерскую комиссию с расходами дилеров на обеспечение работы торговых точек и рекламу, то

выясняется, что они получают очень маленькую маржу. Причем практика показывает: работа аналогичных торговых точек самой компании обходится почему-то дороже (не иначе действие закона Паркинсона). Однако у противников дилерской продажи есть и здоровое зерно. Существуют ситуации (например, новый оператор с худшим качеством услуг на конкурентном рынке) в которых польза дилерского канала сбыта как минимум не очевидна.

С развитием рынка доля внешней продажи, как правило, имеет тенденцию к увеличению, тем не менее, существует предел насыщения доли агентской и дилерской продажи (около 80 %). Это обусловлено желанием оператора полностью сохранить за собой продажу консолидированным и VIP клиентам, а также не терять контроль массового рынка. Последующее увеличение доли внешней продажи (оно в свою очередь приводит к увеличению темпов проникновения) логично только в случае появления на рынке сервис-провайдеров. Тем не менее, целесообразность создания трехуровневой структуры продажи в нашей стране по-прежнему вызывает много споров. В истории инфокоммуникационной отрасли были случаи, когда компании-операторы исключали из структуры продажи это звено. Основными причинами предвзятого отношения к организации продажи и обслуживания через сервис-провайдеров являются:

- ограничение возможностей оператора влиять на динамику проникновения;
- потеря оператором контроля качества абонентского обслуживания;
- существенное уменьшение доходной базы оператора и в результате снижение его финансовой маневренности.

Таким образом, компания оператор становится зависимой от компетенции сервис-провайдера. При этом следует отметить, что использование трехуровневой структуры продажи позволяет переложить все коммерческие риски на сервис-провайдера, в результате оператор превращается в чисто инженерную компанию с высокой надежностью и ликвидностью. Вероятно, этот фактор и послужил причиной законодательного запрета на розничную продажу эфирного времени в Англии.

Компромиссным решением, позволяющим отчасти устранить отмеченные выше недостатки, может явиться учреждение оператором дочерней компании, которая и возьмет на себя функции сервис-провайдера.

На рис. 7.23 сведены преимущества и недостатки всех описанных выше вариантов организации собственной и внешней продажи. Вероятно, не стоит искусственно ограничивать использование тех или иных каналов сбыта, более правильно обеспечить оптимальный баланс различных вариантов продажи.

Логистика в структуре коммерческого блока

Логистика - это планирование, организация и контроль всех видов деятельности, связанных с транспортировкой и хранением товаров. Ее значение демонстрируют результаты исследований, проведенных в Великобритании. Они показали, что в стоимости продукта, попавшего к конечному потребителю, более 70 % составляют расходы на транспортировку, хранение, распределение, упаковку и другие, так называемые логистические операции.

К сожалению, оказание услуг связи невозможно (может быть пока) без использования разного рода абонентских устройств. Значит, есть место для логистики, поскольку цель логистической деятельности – доставить нужный товар (в нашем случае абонентское устройство) необходимого качества и количества, в установленные время и место с минимальными затратами. Использование логистических принципов позволяет:

- увеличить скорость товарооборота;
- снизить товарные запасы;
- сократить транспортные расходы;
- уменьшить трудовые затраты.

Не ставя своей целью осветить все аспекты логистики, прокомментирую только первый из обозначенных результатов и его финансовые последствия на примере работы сотовой компании.

На рис.7.24 показана структура базовой номенклатуры телефонов. Она формируется по трем направлениям. Прежде всего, продаваемые телефоны целесообразно разделить на ценовые группы (например: дорогие, средние и дешевые) исходя из потребительских качеств телефонов и установленных в соответствии с ними цен. Это деление позволяет более гибко формировать товарную номенклатуру, вне зависимости от конкретных марок телефонов. Кроме того, важен ассортимент моделей в той или иной ценовой группе. Варианты формирования ассортимента ценовой группы достаточно разнообразны, один из них (наиболее часто применяемый в сотовых компаниях, но далеко не самый оптимальный) – "все, что доступно". И, наконец, самое важное с точки зрения рентабельности – определение необходимого складского запаса по всей базовой номенклатуре.

Определение нормативов складского запаса проводится исходя из средней скорости реализации телефонов, периодичности и ритмичности поставок. Для простоты рассмотрим задачу определения складского запаса по одной модели телефона рис.7.25.

Зная среднюю скорость реализации этой модели, а также среднюю периодичность поставок телефонов можно определить объем продажи модели за период между поставками. Кроме того, необходимо учитывать неритмичность поставок (максимально возможное время задержки поставки), а также флуктуации скорости реализации. Для компенсации этих факторов создается резервный остаток складского запаса. Его объем определяется по формуле.

$$R = (k \cdot (T + \Delta T) + \Delta T) \cdot V$$

, где R – резервный остаток складского запаса;

k – коэффициент флуктуации скорости реализации (от 0,3 до 0,5);

T – средняя периодичность поставок;

ΔT – максимально допустимая задержка поставки (не более 0,5 T);

V – средняя скорость реализации модели.

Максимальный объем складского запаса (формируемый в момент поставки) равен сумме нормативного резервного остатка и прогнозируемого объема продажи за период между поступившей поставкой и ближайшей планируемой поставкой. Таким образом, объем поставки планируется как разница максимального складского запаса и прогнозируемого на день поставки складского запаса и определяется по формуле.

$$Z = T \cdot V + R - S$$

, где Z – объем закупки;

V – средняя скорость реализации;

T – время между поставками;

R – планируемый резервный остаток складского запаса;

S – ожидаемый остаток складского запаса на дату поставки.

Задача увеличения скорости товарооборота решается с помощью уменьшения складского запаса. При этом следует отдавать себе отчет в том, что снижение резервного остатка приводит к возрастанию риска сужения ассортимента и уменьшения объема продажи. А это в свою очередь приводит к потере доходов. Значительное уменьшение норматива максимального объема складского запаса заставляет увеличивать частоту поставок, что может существенно увеличить транспортные расходы и снизить оптовые скидки при разовых закупках. Результатом может стать недополученная прибыль.

Еще один аспект логистической деятельности – товароснабжение региональной сети. Анализ с точки зрения оптимизации суммарных затрат на транспортировку и поддержание складского хозяйства, показывает, что радиус транспортировок для

промежуточного склада должен быть около 200 км. При более плотном расположении промежуточных складов возрастают складские расходы, а при меньшем их количестве возрастают транспортные издержки. Однако оптимизация с точки зрения уменьшения оборотных средств потребует увеличения скорости оборота и исключения из логистической схемы промежуточных складов.

Организация логистики может исходить из 2-х взаимоисключающих приоритетов:

- Снижение первоначальных (в основном капитальных) затрат
- Снижение текущих затрат

Как правило, Start-up-проекты ориентированы на 1-й приоритет, подразумевающий создание 2-х уровневой логистической схемы (без промежуточных складов). Первый уровень представлен центральным транзитным складом, на который поступает оборудование после таможенной очистки. В тоже время этот склад обслуживает продажу в регионе базирования.

Второй уровень представлен складами в 10 – 15 наиболее экономически привлекательных регионах, в которых на запуске создаются филиалы. Создания складов в филиалах избежать не возможно (организация продажи требует хотя бы ограниченного складского запаса), однако размер и оборудование этих складов минимальны. В регионах, где бизнес реализуется через сервис-провайдеров и крупных дилеров, создание складов не предполагается. Им предлагается на выбор несколько возможностей:

- поставлять оборудование самостоятельно (это значительно снижает потребности оператора в оборотных средствах)
- получать оборудование на складе ближайшего филиала (уменьшает скорость товарооборота, но наиболее удобно для сервис-провайдера)
- получать оборудование на транзитном складе (не уменьшает скорость товарооборота, однако накладывает на сервис-провайдера дополнительные риски и транспортные расходы)

По окончании стартового периода и с выходом на большие объемы продажи более рациональной может оказаться дистрибьюторская схема поставок, когда растаможка и поставка в регионы оборудования осуществляется дистрибьютором, а транзитный склад ликвидируется (преобразуется в склад, обслуживающий только продажу).

Были рассмотрены вопросы формирования и поддержания базовой номенклатуры, однако кроме нее в компании существует тестируемая номенклатура, а также неликвидная и некондиционная номенклатура. Работа с ними требует иных подходов, нежели работа с базовой номенклатурой.

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Системы управления взаимоотношениями с клиентами

Развивающаяся конкуренция в электросвязи, существенные изменения конъюнктуры рынков услуг связи являются важнейшими факторами современной внешней среды телекоммуникационных операторов.

Что делает организацию успешной на рынке? Прежде всего - ориентация на клиента, маркетинговый подход к управлению организацией, а также хорошая организация баз данных о клиентах и тесные контакты с ними при условии высокого качества услуг и обслуживания, умение довести информацию о себе и услугах до пользователей, что в конечном счете приводит к росту объемов продаж.

Многие подразделения компании работают с внешним миром, зачастую общаясь с одними и теми же контрагентами, но без взаимодействия друг с другом. Отсутствие взаимодействия с контрагентами сразу же сказывается на эффективности работы на рынке - компания теряет массу возможностей по дополнительным продажам и повышению уровня лояльности клиентов. Современные исследования говорят о том, что наличие солидной базы лояльных клиентов является основным и едва ли не единственным фактором устойчивости и процветания бизнеса компании сегодня и в будущем.

Часто эффективные продажи в представлении руководителей связываются только с умением отдельных менеджеров продавать услуги. Вместе с тем продажи - это только вершина айсберга, включающего современную технологию, управление компанией с ориентацией на клиента, эффективную организацию взаимоотношений компании с клиентами, поставщиками, деловыми партнерами, а также контроля процесса продаж, послепродажного обслуживания и деятельности сотрудников, работающих с клиентами.

Интегрировать клиента внутрь компании, предоставить ему реальное индивидуальное обслуживание, поставить его первым в очереди - задача, которую пытается решить каждый субъект мирового бизнес-сообщества. В рамках этой задачи и родилась стратегия, которая смещает концентрацию усилий бизнеса по наведению порядка внутри компании в сторону обслуживания клиентов.

Вообще говоря, стратегии управления взаимоотношениями с клиентами в той или иной форме возникли и развивались вместе с рынком, но в современном их понимании они стали совершенно необходимыми при развитии конкуренции, огромном разнообразии услуг и необходимости персонализировать предложение, особенно услуг с добавленной стоимостью.

Статистика говорит о следующем:

- затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз выше, чем на удержание существующего;

- увеличение уровня удержания клиентов на 5% приводит к росту прибыли компании (по разным данным) на 25-100% в зависимости от отрасли;

- около 50% существующих клиентов компании не приносят прибыль из-за плохого взаимодействия с ними;

- большая часть крупных успешных компаний теряет не менее 10% своих клиентов ежегодно;

- для каждого клиента существует определенный срок окупаемости, поэтому если клиент ушел до его истечения, то компания несет убытки;

- клиенты, приобретающие продукт вслед за так называемыми инноваторами, на 80% делают это под влиянием мнения уже купивших продукт клиентов и только на 20% - под влиянием рекламы и других акций по продвижению продукта. При этом удовлетворенный клиент в среднем поделится информацией с пятью другими, а недовольный - как минимум с десятью.

Сегодня у клиента стал гораздо больший выбор и доступ к информации о рынке услуг. Поэтому компании необходимо накапливать информацию об интересующих клиента факторах и учитывать их в своих решениях, как тактических, так и стратегических.

Один из современных подходов к созданию эффективной системы доведения услуг до клиентов - это концепция управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM). Хотя ее корни уходят в начало 80-х годов прошлого века, особенно популярной и распространенной она стала в последние 10-15 лет и применяется организациями, где на каждого сотрудника отдела продаж приходится от нескольких десятков до нескольких

сотен клиентов. Для создания CRM-систем должны сложиться определенные предпосылки, которые представлены на рис. 7.26.

Прежде всего у клиента стало много каналов взаимодействия с подразделениями компании: личная встреча, веб-сайт, электронная почта, обычная почта, телефон, факс. Информационные технологии позволяют с относительно низкими затратами сохранять, обрабатывать и использовать информацию о каждом случае взаимодействия с клиентом.

Далее, необходимость повышения качества обслуживания клиентов давно признана. Компьютерные системы, автоматизирующие определенные процессы взаимодействия с клиентами, тоже давно присутствуют на рынке. Поэтому технологические возможности и наличие собственной информационной системы организации позволяют переходить к реализации CRM-стратегии.

Информационные технологии, взаимопроникающие в услуги связи, позволяют операторам создавать корпоративные сети, в которых осуществляется защита информации, безопасность и целевая доступность данных. Информационный доступ к данным о клиенте в этих сетях возможен в любое время. Одной из предпосылок является также внедрение мониторинга связи, под которым в общем случае понимается систематическое наблюдение за показателями деятельности организации, их анализ и выработка соответствующих управляющих воздействий. Мониторинг может включать несколько направлений, важных для реализации CRM-системы:

- экономический мониторинг, предполагающий контроль и анализ (диагностику) финансово-экономических показателей деятельности по уровням управления организации, по бизнес-процессам, степени обобщения и оперативности контроля;

- мониторинг рыночной среды, предполагающий контроль и анализ (диагностику) емкости (доли) рынка, конкурентоспособности услуг, других показателей конъюнктуры рынка, коммуникационной деятельности и др.;

- производственный мониторинг, предполагающий контроль и анализ (диагностику) трафика, затрат на текущее обслуживание, технического состояния средств и сетей связи и т.п.

Новые технологические процессы в телекоммуникациях, взаимопроникновение информационных и традиционных связанных технологий, параллельное развитие стандартов нескольких поколений и т.п. также могут быть названы в качестве предпосылок развития CRM-систем.

Как предпосылку можно назвать и систему управления качеством, внедренную на предприятии. Многие компании (во всяком случае в развитых странах) уже достигли чрезвычайно высокого уровня качества, и клиенты принимают это за данность. Конкуренция проходит в сфере не просто хорошего, а превосходного обслуживания, которое требует совершенно других технологий и подхода.

Глобальным результатом воздействия всех этих факторов и стал CRM - концептуально новый подход к взаимодействию с клиентом. Этот подход подразумевает, что при любом взаимодействии с клиентом по любому каналу, сотруднику компании доступна полная информация обо всех взаимоотношениях с клиентами и он (сотрудник) принимает решение на ее основе, которое, в свою очередь, тоже сохраняется и доступно при всех последующих взаимодействиях.

Работа с клиентом может носить продолжительный характер и переходить из одного подразделения компании в другое. Единая база данных о клиенте должна содержать как минимум следующую информацию: персональные данные или название компании-клиента, предпочтения, контактные лица, история контактов с клиентом, история его платежеспособности, предложения сделанные клиенту конкурентом и т.д. В результате формируется информационная подсистема по трем важнейшим блокам: "Потребитель", "Сотрудник" и "Услуга" со всеми возможными вариантами их взаимодействия, составляющая основу CRM-системы.

Объединение разных источников информации о клиентах, продажах, откликах на маркетинговые мероприятия, рыночных тенденциях позволяет построить наиболее тесные отношения с клиентами. Основные цели внедрения CRM-систем показана на рис.7.27, на котором особо выделены ее влияние на повышение конкурентоспособности, сохранение и расширение существующих рынков, выход на новые рынки.

Рассмотрим возможности применения CRM-стратегии в различных сферах деятельности компании связи.

CRM во внешней среде компании. Успех в реализации рыночной стратегии компании зависит от правильного представления о среде, в которой она осуществляется, т.е. от системы управляемых и неуправляемых объективных факторов, условий и процессов. Поэтому при разработке стратегий рекомендуется проводить анализ элементов внешней среды рис.7.28.

Поскольку внешняя среда обладает большой изменчивостью, важно не только осознать грядущие перемены, но в определенной мере самим управлять ими. Имеется в виду то, что поведение потребителей можно рассматривать как частично управляемый процесс. Понимание этого поведения (мотивов, движущих сил и возможных результатов) - наиболее сложная задача, определяющая успех рыночной политики компании. Вместе с тем зона обслуживания компаний ограничена определенными географическими границами. Этот первоначальный выбор уже диктует компании то, каких пользователей она будет обслуживать, определяет конкурентов, которых надо "обойти", и ключевые факторы успеха (КФУ), которые требуется обеспечить. Каждый рынок позволяет оператору иметь собственный набор КФУ, определенный особенностями этого рынка.

Топ-менеджменту при разработке структуры и содержания CRM-стратегии следует обращать внимание на:

- делегирование полномочий на региональный уровень и усиление горизонтальных связей для быстрого принятия решений по осуществлению продажи услуг и обслуживанию клиентов;

- разработку ключевых показателей результативности для оценки качества и эффективности деятельности региональных подразделений и менеджеров по маркетингу, продажам и обслуживанию клиентов. Контроль со стороны компаний над региональными фронт-офисными подразделениями должен осуществляться на основе таких показателей и данных, получаемых из CRM-системы;

- совершенствование системы мотивации сотрудников, для чего необходимо увязать системы премирования сотрудников фронт-офиса с результатами работы по привлечению и удержанию клиентов;

- сегментацию клиентов и введение понятия VIP-клиентов, для чего необходимо создать специализированные подразделения для их обслуживания, чтобы предлагать решения по созданию корпоративных сетей, наладке и установке оборудования "под ключ";

- стандартизацию обслуживания клиентов местного, регионального и межрегионального масштаба;

- координацию действий по разработке новых услуг, исследованию рынка, проведению маркетинговых и рекламных акций с учетом ориентации на клиента;

- внедрение процессной системы управления и модели комплексного управления качеством (TQM), направленной на непрерывное улучшение процессов в подразделениях фронт-офиса;

- повышение эффективности бизнес-процессов в подразделениях, непосредственно работающих с клиентами фронт-офиса, путем разработки и унификации типовых бизнес-процессов фронт-офиса на базе информационных систем, что позволяет улучшить экономические и финансовые результаты.

Система CRM может стать новым этапом развития существующей на предприятии системы планирования ресурсов организации (Enterprise Resource Planning, ERP), т.е. системы, в рамках которой осуществляется учет, контроль и распределение ресурсов организации в производственных процессах предоставления услуг, или других информационных систем, имеющих на предприятии.

Усиление возможностей организации за счет внедрения системы CRM создает условия для решения проблем, представленных во всех ячейках SWOT-матрицы. Измеримые показатели эффекта от внедрения CRM проявляются следующим образом: сокращение издержек, увеличение объема продаж, расширение рынка и укрепление имиджа компании.

Базовые принципы CRM

В основе концепции построения системы CRM лежат определенные базовые принципы, представленные на рис. 7.29.

Основная посылка заключается в том, что все процессы взаимодействия с клиентами должны рассматриваться как согласованный набор процедур, построенный на основе единой технологии, позволяющей создать клиенту общее привлекательное представление о компании и ее продуктах.

Единство базовых принципов в рамках технологии CRM обусловлено:

- моделью жизненного цикла клиента (ЖЦК), которая для сферы инфокоммуникаций представлена на рис.7.30;
- моделью предоставления услуги, которая может включать в себя много этапов.

Каждый процесс предоставления услуги - это вхождение в ЖЦК. В зависимости от того, воспользовался клиент услугой или нет, жизненный цикл появляется или прерывается. Таким образом, все этапы процесса предоставления услуги являются бизнес-процессами в модели жизненного цикла клиента. Кроме того, в модели ЖЦК имеется этап "осведомленность", который можно назвать нулевым этапом предоставления услуги. Он предполагает различные формы информирования и продвижения продукта на рынок.

В CRM-системе предполагается, что все бизнес-процессы взаимодействия должны быть расписаны в виде цепочки ценности для клиента, звенья которой являются этапами, подлежащими контролю и управлению со стороны менеджеров компании. Это позволяет предлагать нужную услугу целевому сегменту в подходящий момент времени, используя наилучшие каналы доведения услуги до пользователей в сегменте.

В связи с этим при исследовании модели ЖЦК и с учетом базовых принципов создания CRM менеджеры организации должны стремиться ответить на следующие вопросы:

- кто потребитель, каковы его потребности, отношение к компании и ее услугам, каковы мотивы и характер его поведения при покупках или отказе от обслуживания?

- на каком этапе предоставления услуги, где и как осуществляется контакт потребителя с компанией?

- насколько эффективно строятся взаимоотношения на этих этапах, имеется ли положительная динамика и каковы показатели эффективности, к которым можно относить продолжительность жизненного цикла, доходы от клиента на единицу затраченных ресурсов, степень удовлетворенности качеством услуг, вероятность ухода к другому оператору при его наличии и т.п.?

- каковы затраты на приобретение и (или) потерю клиента?

Это помогает выработать средства персонализации взаимодействия с клиентом на базе имеющихся у компании инструментов маркетинга.

Можно заметить, что сегодня происходит трансформация представлений клиентов о собственной удовлетворенности от продуктов и деятельности компании, что иллюстрирует рис.7.31.

Новые мотивы выдвигают один из основных базовых принципов в CRM-системе: клиентская база - это важнейший актив компании, которым надо эффективно управлять. Должны быть охвачены все точки контакта с клиентом и должна существовать общая методика и техника общения в типичных ситуациях таким образом, чтобы независимо от канала взаимодействия, быстрый и профессиональный отклик менеджеров демонстрировал персональную манеру работы с клиентом и давал точную, полную и однозначную информацию. Вместе с тем сегодня клиенты часто не знают ни услуг, которые им может предложить современный оператор, прежде всего базовый, ни самих операторов. Часто представители сектора домашних хозяйств путают поставщиков телекоммуникационного оборудования с поставщиком услуг. А уж о качестве обслуживания говорить не приходится: например, менеджер может общаться с Вами, не вынимая жевательную резинку изо рта, при этом Вы вынуждены сгибаться в три погибели к переговорному окошку. Между тем, многочисленные исследования именно качество обслуживания выделяют как первую причину привлекательности (или нет) провайдера услуг.

Таким образом, инвестиции в технологии работы с существующими и потенциальными клиентами прямо влияют на их лояльность, что приводит к таким позитивным результатам, как:

- снижение эластичности спроса по цене;

- увеличение, потребления дополнительных услуг;
- использование положительных мнений клиентов о работе компании вместо дорогих расходов на рекламу;
- создание фирменного стиля компании, развитие командных методов работы;
- повышение общей корпоративной культуры, способствующей увеличению лояльности клиента.

Возможности CRM в деятельности организации

Стратегия CRM в обслуживании клиентов и организации продаж услуг.

Независимо от того в какой отдел и когда клиент обратился, CRM позволяет обеспечивать по отношению к нему единую политику: все взаимодействия происходят в контексте истории отношений клиента с компанией, это позволяет скоординировать действия отделов при работе с клиентом, повысить лояльность, удержать его от ухода к конкурентам. Особенно сильно проблема передачи полномочий от одного исполнителя другому затрудняет организацию сложных многофункциональных бизнес-процессов: обслуживание VIP-клиентов; формирование гибких тарифов, включая пакетные цены; управление торговыми марками; предоставление сложных услуг, например организацию корпоративных сетей.

Для реализации CRM в обслуживании клиентов и организации продаж услуг компаниям необходимо выполнить следующие виды работ:

- подготовить Положения об отделах продажи услуг, выстроить отношения между всеми линейными подразделениями, а также маркетинга и продажи услуг с ориентацией на потребности клиентов;
- разработать программы развития центров продажи услуг и сервисных центров на перспективу 2-3 года, принимая во внимание удобство доступа клиентов и экономическую целесообразность;
- в рамках компании осуществить унификацию терминологии и всех видов договоров на оказание услуг связи;

- создать комфортные условия для обращающихся в компанию клиентов на базе "одного окна" для сбора и фиксации информации о клиентах и их запросах;

- выполнить организационные мероприятия для повышения качества обслуживания и оптимизации процессов, связанных с обслуживанием;

- осуществлять постоянную работу по повышению квалификации, воспитанию и мотивации обслуживающего персонала, добиваясь качества обслуживания клиентов на уровне европейских стандартов;

- использовать возможность (в соответствии с действующим законодательством) рассрочки по платежам за подключение к сети и другие виды услуг или применять кредитную форму оплаты, в особенности на этапах продвижения услуги;

- стимулировать привлечение новых клиентов и использование дополнительных видов обслуживания.

С учетом сказанного выше можно сформулировать следующие предложения по содержанию CRM-стратегии в управлении компании:

- осознание маркетинга как современной концепции управления организациям с ориентацией на клиента, обеспечивающей процесс сопровождения услуги от поиска идеи до послепродажного обслуживания;

- интеграция всех служб компании, перераспределение полномочий и делегирование прав для более полного удовлетворения требований клиента, повышения его лояльности к марке компании на основе регламентации отношений между подразделениями;

- разработка в рамках компании единого каталога универсального набора услуг;

- переход к единому информационному пространству внутри компании на базе локальных сетей и распределенных банков данных, включая системы биллинга и CRM-системы;

- применение единых технологий реализации бизнес-процессов в компании с максимальной их автоматизацией и использование единой автоматизированной системы документооборота;

- сегментация и четкое ранжирование своей клиентской базы с точки зрения доходов, выработка критериев для определению VIP-клиента и концепции работы с ним;

Стратегия CRM в деятельности технических служб. Основными задачами технических служб являются развитие и поддержание в работоспособном состоянии сетей связи оператора, сооружений и оборудования.

Сегодня действующие нормативы обслуживания одинаковы как для корпоративных пользователей, которые приносят большую часть доходов, так и для населения, которое использует ограниченный спектр услуг электросвязи. Кроме того, обслуживание проводят разные технические подразделения в зависимости от услуги. Часто отсутствуют руководящие материалы по определению, какой вызов для монтера более приоритетный, как распределить издержки по содержанию штатной единицы, когда установка одного типа абонентского оборудования требует более высокой квалификации, чем установка другого типа. И уже совсем плохо, когда обслуживают линии и подключают абонентов одни и те же лица.

Учитывая сказанное выше, можно дать следующие предложения по структуре и содержанию CRM-стратегии для технических служб:

- создание для корпоративных клиентов, VIP-клиентов и любых других потребительских сегментов наиболее привлекательных для них условий обслуживания;

- создание в компании специализированных подразделений, которые будут предлагать крупным клиентам решения "под ключ" при высоком уровне обслуживания;

- разработка методики сбора, ведения и использования персональных данных о присоединенных операторах с целью прогнозирования развития рынка услуг;

- разработка гибких схем обслуживания и устранения неисправностей линейных и станционных сооружений с соответствующей ценой;

- разделение функций обслуживания и подключения к сети;

- оптимизация бизнес-процессов для повышения удобства пользователей, минимизации неоправданных временных задержек при обслуживании;

- создание системы автоматизированного обмена информационными потоками между подразделениями компании для управления ими и обслуживания клиентов и присоединенных операторов на базе современных технологий, локальных сетей и распределенных банков данных.

CRM в области управленческого учета и биллинга. Если в компании не внедрена система управленческого учета, то этот недостаток существующего финансового управления не позволяет управлять издержками, определять действительные затраты на услуги, а следовательно - затрудняет ценообразование. При отсутствии достоверных прогнозов по доходам от отдельных услуг трудно проводить расчет эффективности каналов сбыта, отдельных инвестиционных проектов. В результате данные о текущей прибыльности услуг и клиентов могут быть не вполне надежными, что приводит к неоптимальному распределению финансовых ресурсов.

Можно сформулировать следующие предложения по содержанию CRM-стратегии в компании в области управленческого учета и биллинга:

- внедрение в компании отдельного учета затрат по оказанию услуг и обслуживания;
- обеспечение информационной поддержки всех бизнес-процессов работы с клиентами и организации расчетов по всем профильным видам деятельности в едином информационном пространстве на уровне компании;
- обеспечение централизованных расчетов с корпоративными и VIP-клиентами;
- создание в каждом филиале компании единого расчетно-сервисного центра (РСЦ), все подразделения которого обеспечивают оказание услуг и проведение расчетов со всеми абонентами по единому стандарту на всей территории работы компании;
- унификация используемых компанией систем биллинга, создание единого информационного пространства с CRM-системами, использование данных биллинговых систем о потреблении услуг связи клиентами и присоединенными операторами (их трафик, клиентская база).

Многие из приведенных выше положений в качественном (или опосредованном) виде отражают повышение эффективности работы, и их влияние на прибыль

учесть сложно. В то же время внедрение системы CRM требует больших инвестиций. Поэтому определение действительного срока окупаемости CRM - трудная в методологическом плане задача.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что CRM-системы особенно эффективны в тех отраслях, организации которых обслуживают большое количество пользователей (клиентов), регулярно покупающих продукт (услугу).

По экспертным оценкам, CRM позволяет:

- увеличить объем продаж на 10-30% в год на одного сотрудника отдела продаж за счет повышения качества, сокращения времени на всех этапах обслуживания, оперативной реакции на сбои;

- увеличить на 5-15% число заключенных сделок за счет уменьшения количества потерянных запросов, сокращения числа и типа спорных ситуаций;

- повысить на 3-10% лояльность клиентов за счет удовлетворения потребностей;

- увеличить цену на услуги на 3-5% за счет более полного и высокого уровня удовлетворения потребностей клиента.

Технические функции компании-оператора

В наших инфокоммуникационных компаниях в технической сфере не принят процессный подход, наибольшее распространение (особенно в части развития сетей) получила организация работ по проектному принципу, занимающая промежуточное положение между структурной и процессной организацией. Такая организация деятельности вполне оправдана в случае, когда приходится иметь дело с уникальными по своей природе задачами (например, внедрение новых технологий). Однако все технические решения, первоначально позиционируемые как решения старшего класса, рано или поздно «масштабируются вниз». А в этом случае требуется определенная стандартизация производственных процессов, поскольку она позволяет существенно снижать затраты на развитие инфокоммуникационных сетей. Такая стандартизация автоматически приводит к процессному подходу. На его рассмотрении и остановимся.

Основополагающими функциями любой компании-оператора является создание и эксплуатация сетевой инфраструктуры. В этой связи можно выделить 3 группы бизнес-процессов, характерных для технических подразделений операторских компаний.

К процессам развития следует отнести:

- Проектирование
- Строительство и монтаж оборудования
- Ввод в эксплуатацию

К основным процессам относятся:

- Эксплуатация
- Регламентное обслуживание
- Устранение неисправностей

Процессы развития и основные процессы поддерживаются обеспечивающими процессами:

- Проведение тендеров и закупка оборудования
- Логистика
- Оформление разрешительной документации

Одним из спорных моментов при формировании технической службы является включение в ее состав подразделения информационных технологий. Исторически сложилось, что во многих российских инфокоммуникационных компаниях подразделение информационных технологий стоит особняком от технического подразделения (ответственного за развитие сети(ей) связи). Так повелось со времен, когда руководители технических служб (связисты по образованию) были недостаточно компетентны в вопросах ИТ. Иногда эта разрозненность становится причиной несогласованности действий данных подразделений. Пол беды, когда это случается на стадии создания или развития сети, но совершенно неприемлемо, когда несогласованность возникает во время устранения сбоев непосредственно отражающихся на качестве услуг, предоставляемых абонентам, а еще хуже, когда несогласованность действий становится причиной таких сбоев. Кроме того, в наше время технологической конвергенции организационная обособленность технарей и айтишников может стать препятствием на пути технического развития компании-оператора.

На рис.7.32 представлена структура технического подразделения крупного оператора, отвечающая вышеперечисленным требованиям.

Следует обратить внимание на некоторую обобщенность представленной структуры. В реальной компании-операторе часть функциональных подразделений может отсутствовать, а например у многопрофильного оператора может быть два отдела,

занимающихся окончательным сетевым оборудованием (один радиочастотным, а второй проводным).

Довольно часто встречаются операторы, у которых обслуживание абонентского оборудования так же находится в ведении технической службы. Это, безусловно, оправдано в случае, когда оператор использует сложное техническое решение, требующее настроечных операций при установке абонентского оборудования. Но даже в случае «коробочного» решения отнесение отдела абонентского оборудования к ведению дирекции технической эксплуатации может быть оптимальным.

Организация технической эксплуатации средств и сетей

Предоставление услуг электросвязи пользователям на территории России обеспечивает Единая сеть электросвязи (ЕСЭ). На базе вторичных сетей организуются системы электросвязи, представляющие собой комплекс технических средств, осуществляющих электросвязь определенного вида и включающие соответствующую вторичную сеть и подсистемы нумерации, сигнализации, учета стоимости и расчетов с абонентами, технического обслуживания и управления. Система электросвязи может включать в себя одну или несколько служб электросвязи и одну или несколько сетей электросвязи. Все сети и службы ЕСЭ РФ управляются соответствующими системами управления, обеспечивающими выполнение службами и системами связи определенных требований в части их устойчивого функционирования.

Рассмотрим принципы организации систем технической эксплуатации и управления сетями отдельного оператора.

Система технической эксплуатации (СТЭ) сети оператора связи - это совокупность методов и алгоритмов технического обслуживания (ТЭ) на сети, программно-технические средства связи, а также технический персонал, обеспечивающие функционирование сети с требуемыми качественными показателями.

На сетях общего пользования соответствующими операторами этих сетей организуются СТЭ междугородных (магистральных) и зональных сетей, которые при выполнении мероприятий ТЭ взаимодействуют друг с другом.

СТЭ первичной сети строится по территориально-иерархическому принципу с числом иерархических уровней, определяемым конкретными условиями технической эксплуатации и масштабами обслуживаемой сети.

На всех иерархических уровнях СТЭ могут функционировать:

- системы оперативно-технического обслуживания (СОТО) для аналоговых и цифровых первичных сетей, организованных на основе ЦСП первых поколений;
- центры технической эксплуатации (ЦТЭ) для цифровых первичных сетей, организованных на основе современных ЦСП.

Эти и другие структуры технической эксплуатации организуют на основе технических служб операторов сетей.

СТЭ СМП представляет распределенную по всей территории РФ систему, которая содержит следующие четыре иерархических уровня:

- федеральный уровень, на котором организован Главный центр управления междугородными связями и телевидением (ГЦУМС), обеспечивающий проведение единой технической политики в части технической эксплуатации и организацию технической эксплуатацией СМП на территории всей страны;
- территориальный уровень, на котором организованы территориальные центры междугородных связей и телевидения (ТЦМС), обеспечивающие техническую эксплуатацию СМП на обслуживаемых ими территориях;
- узловой уровень, на котором организованы технические узлы междугородных связей и телевидения (ТУСМ), выполняющие задачи технической эксплуатации СМП на обслуживаемых ими территориях;
- цеховой уровень, на котором организуют цеха, осуществляющие техническую эксплуатацию закрепленного участка СМП.

Для выполнения функций в автоматизированном режиме все уровни СТЭ СМП оснащают программно-техническими комплексами (ПТК). Взаимодействие между различными иерархическими уровнями СТЭ СМП и СТЭ других сетей осуществляется с использованием каналов служебной телефонной связи и сети передачи данных.

СТЭ ЗПС организуются соответствующими операторами региональных сетей электросвязи. Количество иерархических уровней организационной структуры каждой СТЭ ЗПС определяется конкретными условиями построения первичной сети. В общем случае СТЭ ЗПС содержит два иерархических уровня: верхний и нижний.

Для автоматизации процессов технической эксплуатации все уровни системы технической эксплуатации ЗПС оснащаются ПТК. Каждый иерархический уровень СТЭ ЗПС содержит базу данных своей зоны обслуживания для выполнения всех функций, возложенных на данный уровень СТЭ ЗПС. Взаимодействие между различными иерархическими уровнями СТЭ ЗПС и СТЭ других сетей осуществляется с помощью каналов служебной телефонной связи и информационной сети передачи данных, которая должна быть защищена от несанкционированного доступа.

Система управления первичной сетью оператора связи предназначена для обеспечения нормального функционирования первичной сети при любых изменениях ее состояния, эффективного использования всех ее возможностей в интересах вторичных сетей и других пользователей, сокращения времени восстановления трактов и каналов передачи и повышения производительности труда технического персонала.

С учетом поэтапного характера цифровизации ЕСЭ РФ на первичных сетях могут использоваться следующие модификации систем управления: система (автоматизированная) оперативно-технического управления (СОТУ, АСОТУ) для аналоговых и наложенных цифровых сетей на основе ЦСП первых поколений; самостоятельная распределенная сеть управления электросвязью (СУЭ) для современных средств электросвязи.

В зависимости от статуса первичной сети (СМП или ЗПС) используются различные системы СОТУ (АСОТУ).

СОТУМС обеспечивает оперативно-техническое управление СМП и междугородными вторичными телефонной и телеграфной сетями ОП, каналами междугородного телевизионного и звукового вещания, фотогазетными трактами на территории РФ.

СОТУЗС обеспечивает оперативно-техническое управление ЗПС и зонавыми вторичными телефонной и телеграфной сетями в пределах одного субъекта РФ (республики, края, области и т.д.).

СОТУМС и СОТУЗС построены по иерархическому принципу и осуществляют управление через свои структурные подразделения.

Для оперативно-технического управления ЗПС в рамках СОТУЗС организуются следующие подразделения:

- служба оперативного управления (СОУ) оператора региональной сети электросвязи;
- узловой пункт управления (УПУ), функционирующий под руководством СОУ оператора региональной сети электросвязи или СОУ выделенной междугородной телефонной станции (МТС) и при экстремальных ситуациях оперативно подчиняющийся ТЦМС;
- информационно-исполнительный пункт (ИП), функционирующий под руководством УПУ и выполняющий функции по оперативно-техническому управлению и техническому обслуживанию предприятия ЗПС.

Организационно СОТУМС представляет собой территориально разнесенную многоуровневую иерархическую структуру и включает в себя подсистемы управления следующими видами сетей связи: СМП (с разделением на аналоговую и цифровую сети); сеть тактовой сетевой синхронизации (ТСС), а также вторичными сетями:

- междугородной телефонной сетью (с разделением на сети с аналоговыми и цифровыми станциями коммутации);
- междугородной телеграфной сетью общего пользования;
- междугородной сетью распределения программ телевизионного вещания;
- междугородной сетью распределения программ звукового вещания.

Каждая из этих подсистем управления имеет соответствующее количество уровней иерархии и центров управления, которые размещают в зависимости от назначения, размеров и разветвленности управления сетей. Обмен информацией и подача команд между подразделениями СОТУ

осуществляются в соответствии с установленными алгоритмами оперативно-технического управления сетями электросвязи.

Общий вид взаимосвязи между СУЭ и сетью электросвязи приведен на рис. 7.34. Операционные системы обеспечивают выполнение функций СУЭ по обработке, хранению и поиску управляющей информации. Рабочие станции обеспечивают взаимодействие технического персонала первичной сети с сетью управления через стык типа F (физический уровень передачи данных в компьютерной сети). В качестве рабочих станций используются стандартные или специализированные компьютерные комплексы. Сеть передачи данных предназначена для организации связи между сетевыми элементами, операционными системами и другими компонентами СУЭ через стыки типа Q (сетевой и следующие уровни компьютерной сети).

С функциональной точки зрения СУЭ является самостоятельной выделенной сетью, которая взаимодействует с управляемой сетью электросвязи для получения информации и управления работой сети. Основным принципом построения СУЭ является обеспечение общей архитектуры для обмена информацией управления по стандартным стыкам.

СУЭ строится по иерархическому принципу, показанному на рис. 7.35. Для целей технического обслуживания сети СУЭ разделяют на четыре уровня управления: управление элементами сети, сетью, услугами, бизнесом. Каждый уровень ограничивает процесс управления в пределах определенных границ, имеет свою информационную модель и структуру и взаимодействует с другими уровнями.

Уровень управления элементами сети осуществляет контроль и непосредственное управление элементами сети и является источником информации о состоянии элементов сети для следующих уровней. Уровень управления сетью осуществляет функции управления сетью или ее участков, включающих географически разнесенные элементы сети. Этот уровень взаимодействует с уровнем управления услугами по вопросам качества, развития сети и т.д. Уровень управления услугами осуществляет функции взаимодействия с другими операторами, с поставщиками услуг и пользователями. Этот уровень является административным и взаимодействует с уровнем управления бизнесом. Уровень управления бизнесом осуществляет

функции общей деятельности оператора, связанные с предоставлением услуг электросвязи, и выполняет координацию работ по бизнесу. Этот уровень является уровнем управления оператором и взаимодействует с уровнем управления услугами.

Система управления охватывает все функциональные области управления сетями, обеспечивающие поддержку оператора в его деятельности, а также управление сетями в чрезвычайных ситуациях.

Управление конфигурацией включает планирование, формирование и развитие управляемой сети, установку и ввод в эксплуатацию нового оборудования, установление и изменение соединений между элементами сети, предоставление сетевых ресурсов пользователям и т.д.

Управление устранением неисправностей включает обнаружение, локализацию, регистрацию и устранение неисправностей в сети и т.д.

Управление качеством передачи включает сбор, обработку, регистрацию, хранение и отображение статистических данных о функционировании сети и ее элементов, анализ качественных показателей и т.д.

Управление расчетами включает сбор и учет предоставляемых услуг связи, начисление платы за их использование, подготовку, рассылку и контроль оплаты счетов и т.д.

Управление защитой информации включает обеспечение конфиденциальности и целостности передаваемой информации, выдачу сигналов тревоги при несанкционированном доступе к информации и т.д.

На каждом уровне управления функции управления выполняются определенными организационно-техническими структурами (например, службами организаций) в разном функциональном объеме в зависимости от содержания решаемых задач.

Техническая эксплуатация (ТЭ) - основной вид производственной деятельности организаций электросвязи, реализуемый через систему технической эксплуатации. Система ТЭ сети отдельного оператора представляет собой совокупность методов и алгоритмов технического обслуживания (ТО), которые обеспечивают организацию и поддержание в

требуемых пределах установленных норм любого объекта технической эксплуатации (ОТЭ).

Основной целью ТЭ является минимизация числа случаев как возникновения, так и влияния отказов с тем, чтобы в случае отказа надлежащий персонал мог быть направлен в надлежащее место с соответствующим оборудованием, имея надлежащую информацию, для проведения в надлежащее время надлежащих работ.

Техническая эксплуатация производится при вводе в эксплуатацию (паспортизация), поддержании в состоянии исправности в процессе эксплуатации (техническое обслуживание), восстановлении работоспособности (ремонтно-настроечные и ремонтно-восстановительные работы).

Процесс технической эксплуатации включает измерение рабочих характеристик, обнаружение отказов, сигнализацию об отказах и рабочих характеристиках, резервирование, восстановление работоспособности; проверку (после восстановления).

К ОТЭ относятся технические средства электросвязи, являющиеся составной частью соединения в трактах и каналах передачи и имеющие стык ТЭ для обмена сигналами контроля и управления. ОТЭ предназначен для выполнения определенных функций между стыками передачи рис. 7.35. Результаты анализа рабочих характеристик ОТЭ, контролируемых встроенными устройствами эксплуатационного контроля, сообщаются по стыку технической эксплуатации, либо автоматически после возникновения отказа или ухудшения качества функционирования, либо по запросу об информации технической эксплуатации.

Рекомендуются следующие методы ТО:

профилактическое техническое обслуживание (ПТО), выполняемое через определенные временные интервалы или в соответствии с заранее установленными критериями и направленное на своевременное предупреждение возможности появления отказа или ухудшения функционирования ОТЭ;

корректирующее техническое обслуживание (КТО), выполняемое после обнаружения состояния неработоспособности ОТЭ и направленное на его восстановление в состояние, когда параметры качества ОТЭ находятся в пределах установленных допусков;

управляемое техническое обслуживание (УТО), выполняемое путем систематического применения методов анализа состояния ОТЭ с использованием средств контроля рабочими характеристиками ОТЭ, управления качеством передачи и устранением неисправностей и направленное на сведение к минимуму профилактического технического обслуживания и сокращение корректирующего технического обслуживания.

Для аналоговых систем передачи и первых поколений коммутационных станций традиционно в основном применяется ПТО, позволяющее своевременно обнаруживать и устранять скрытые отказы в процессе профилактических проверок, проводимых с прекращением связи. Эффективность ПТО повышается при оптимизации величины периода между профилактическими проверками по минимуму потерь рабочего времени, либо по минимуму затрат. В процессе профилактических проверок могут быть обнаружены и устранены и намечающиеся явные отказы.

Для ЦСП наиболее предпочтительным является КТО, поскольку для них характерно обнаружение отказов без прекращения связи по коэффициенту ошибок (или показателям ошибок). КТО сводится к минимизации задержки технического обслуживания - периода времени между определением места отказа и началом работ по восстановлению. Это достигается применением оптимальной стратегии восстановления, особенно эффективной для ЦСП на оптическом кабеле. Для КТО характерно то, что работы, связанные с устранением отказа (восстановление), проводятся с прекращением связи.

На современном этапе развития средств электросвязи и сети управления электросвязью доминирующее значение приобретает УТО, которое по сравнению с ПТО и КТО позволяет обнаружить и устранить намечающийся отказ, а в ряде случаев осуществить и восстановление без прекращения связи. Современные средства электросвязи практически ориентированы именно на применение УТО и во взаимодействии со средствами сети управления электросвязью обеспечивают техническую эксплуатацию на новом качественном уровне. Наряду с ОТЭ определяются также вспомогательные объекты технической эксплуатации (ВОТЭ), не выполняющие непосредственно функцию передачи сообщений (устройства обнаружения отказов, передачи служебных сигналов, аварийной сигнализации, сопряжение с внешней системой контроля и управления).

Один или несколько ОТЭ с одним или несколькими ВОТЭ составляют сетевой элемент (СЭ). Для современных средств электросвязи, ТЭ которых основана на применении УТО, ОТЭ, входящие в состав СЭ, являются по существу управляемыми объектами. СЭ наряду с функциями электросвязи выполняет функции формирования и обмена сигналами управления и контроля с другими СЭ и сетью управления электросвязью (СУЭ).

Эксплуатационный контроль представляет собой процесс определения соответствия ОТЭ установленным требованиям в процессе их ТЭ.

Оценка качества функционирования ОТЭ, осуществляемая при эксплуатационном контроле, обеспечивает определение соответствия рабочих характеристик ОТЭ действующим нормам и нахождение ОТЭ с нарушением функционирования и отклонениями рабочих характеристик от действующих норм.

Для классификации отказов используются определения аномалии и дефекта.

Аномалия - это расхождение между текущим значением и требуемым значением параметра объекта. Аномалия может влиять или не влиять на способность объекта выполнять требуемую функцию.

Дефектом считается ограниченный перерыв способности объекта выполнять требуемую функцию. Он может требовать или не требовать действий по ТЭ в зависимости от оценки результатов дополнительного анализа.

Последовательные аномалии, вызывающие уменьшение способности ОТЭ выполнять требуемую функцию, рассматриваются в качестве дефекта.

Эксплуатационный контроль подразделяется на непрерывный, периодический и эпизодический.

Непрерывный контроль - вид эксплуатационного контроля, проводимого непрерывно или путем опроса соответствующего числа параметров с целью оперативного определения характера и места неисправности ОТЭ.

Периодический контроль - вид эксплуатационного контроля, проводимого по заранее намеченному плану или программе с помощью средств эксплуатационного контроля.

Эпизодический контроль - вид эксплуатационного контроля проводимого с помощью средств эксплуатационного контроля по мере необходимости, при отклонении отдельных параметров трактов и каналов передачи от норм, по заявкам вторичных сетей и других потребителей, в процессе и после ремонтно-восстановительных работ.

Оперативно-технический контроль на первичной сети оператора связи - это процесс определения соответствия обобщенным оценкам состояния ОТЭ, именуемых контролируемыми объектами (КО), к которым относятся: сетевые узлы и станции (СУ, СС), линии передачи (ЛП), линейные тракты для ЦСП ПЦИ и мультиплексных и регенерационных секций для ЦСП СЦИ (ЛТ), сетевые тракты для ЦСП ПЦИ, трактов виртуальных контейнеров для ЦСП СЦИ и их участков (СТ, УСТ), каналы передачи (КП).

Для всех ОТЭ современных ЦСП необходимо осуществлять определение следующих обобщенных оценок состояния.

Норма - параметры качества и элементы КО находятся в пределах установленных допусков (приемлемое качество);

Предупреждение - параметры качества находятся в пределах установленных допусков, а параметры элементов КО, режим и условия работы свидетельствуют о повышенной возможности отказа КО (приемлемое качество).

Повреждение - параметры качества вышли за пределы установленных допусков в результате нарушения режима КО или наличия неисправности в нем, однако КО сохраняет состояние работоспособности (ухудшенное качество).

Авария - параметры качества вышли за пределы установленных допусков в результате нарушения режима КО или наличия неисправности в нем, вследствие чего наблюдается отказ КО (неприемлемое качество).

Оперативно-технический контроль осуществляется непрерывно без вывода КО из эксплуатации. Сообщения о состояниях КО типа НОРМА, ПОВРЕЖДЕНИЕ и АВАРИЯ передаются в систему управления (СУЭ или СОТУ).

Линия передачи (КО-ЛП) разбивается на участки (УЛП), заключенные между промежуточными пунктами, где оканчиваются линейные тракты или выделяются сетевые тракты, а также между промежуточными и оконечными пунктами.

Линейный тракт для ЦСП ПЦИ (КО-ЛТ) разбивается на участки (УЛТ), заключенные между пунктами выделения сетевых трактов или пунктами выделения и оконечными пунктами.

Неисправный участок КО-ЛП, КО-ЛТ, КО-СТ (УЛП, УЛТ, УСТ) определяется в ЦТЭ или СОТО путем анализа информации об изменении состояния КО.

Как видно из представленного в данном разделе материала, техническая эксплуатация телекоммуникационного оборудования и сооружений представляет собой сложную организационную задачу, грамотное решение которой позволяет телекоммуникационной системе создавать услуги, качество которых удовлетворяет пользователей (клиентов) системы.

Финансовые функции компании-оператора

В современном бизнесе принято подразделять три вида учета:

- Бухгалтерский
- Налоговый
- Управленческий

Однако правомерна и другая точка зрения: существует только один вид учета (финансовый) и три вида отчетности (вышеназванные). При таком подходе, очевидно, что одно из подразделений предприятия должно собирать данные о его деятельности, агрегировать их по определенным правилам, а на основании агрегированных данных готовить три вида отчетности. Разделение этих задач между несколькими подразделениями практически всегда приводит к несовпадению данных, представленных в различных отчетах. У меня не вызывает сомнения, что эту работу должно вести финансовое подразделение, поскольку оно является потребителем большей части отчетов и в наибольшей степени заинтересованно в их точности.

Однако учет это одна из сторон управления бизнесом, другой, не менее важной является планирование. Но планирование, являясь комплексной задачей, не может быть реализовано в рамках одного подразделения. Тем не менее, завершающая часть процесса планирования (формализация плана в виде финансовой модели бизнес-плана или бюджета) опять же должна относиться к ведению финансового подразделения. Кроме того, в реальной жизни оселком любого плана являются исходные финансовые предпосылки и ожидаемые финансовые результаты. И то, и другое опять же в руках финансистов.

Не стоит забывать, что успешность любого плана во многом зависит от контроля его исполнения. А контроль, в свою очередь, будет настолько эффективен, насколько формальны будут используемые в нем критерии оценки. Следуя этому правилу и контрольные функции должны быть вменены финансовому подразделению, поскольку оно одно в состоянии сравнить реальные показатели работы предприятия с параметрами бюджета.

Таким образом, к основным бизнес-процессам финансовых подразделений операторских компаний, следует отнести:

- Финансовое и инвестиционное планирование
- Учет и подготовка отчетности (в т.ч. финансовой, налоговой и управленческой)
- Контроль исполнения плановых показателей и внутренний аудит
- Прием клиентских платежей
- Проведение платежей компании

К обеспечивающим процессам относятся:

- Планирование капвложений (анализ инвестиционных проектов) и финансовое планирование
- Привлечение заемных средств (товарные банковские кредиты) и управление заемными средствами
- Управление ликвидностью (поступления, платежи, дебиторская задолженность)
- Кассовые операции

На рис. 7.36 представлена структура финансового подразделения крупной операторской компании имеющей зарубежного акционера, нуждающегося в GAAP-отчетности. Для небольшой компании часть функций могут быть избыточными, что приведет к сокращению структуры.

Управление персоналом организаций в телекоммуникациях

Адаптация персонала к преобразованиям

Качество продукции и услуг напрямую зависит от наличия хорошо подготовленного и образованного персонала. Вот почему вопросам управления персоналом во всех отраслях национального хозяйства в последнее время стало уделяться повышенное внимание.

Известно, что для достижения стоящих перед организацией задач используются ресурсы, основными из которых традиционно считаются: натуральные или природные; материальные (капитал), человеческие (труд), называемые также факторами производства. Совокупность ресурсов, имеющихся

в распоряжении организации, и способностей его сотрудников и менеджеров к использованию этих ресурсов с целью создания продукции или услуг и повышения эффективности деятельности называется экономическим потенциалом организации. Последняя из указанных групп ресурсов существенно отличается от любых других используемых организацией ресурсов. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем.

1. В отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом, и, соответственно, их реакция на внешние воздействия (управление) является эмоционально-осмысленной, а не механической, следовательно, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним. Именно это обстоятельство делает человека довольно инерционным элементом организации.

2. Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В современных условиях научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер, на что также влияет низкая мобильность большинства населения в нашей стране.

4. В отличие от материальных и природных ресурсов люди, как правило, приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности для реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника организацией является таким же необходимым условием для продолжения их взаимодействия, как и удовлетворенность организации сотрудником.

Показатель прибыли, являющийся одной из основных целей функционирования организаций и позволяющий оценить эффективность работы организации в целом, складывается из эффективности использования всех ресурсов организации, включая индивидуальные ресурсы сотрудников. Таким образом получается, что сотрудники организации, с одной стороны, влияют на формирование целей организации, а с другой - определяют эффективность ее функционирования. Это обстоятельство определяет приоритетную роль

человеческих ресурсов по сравнению с другими видами организационных ресурсов.

Кроме того, из всех видов ресурсов, используемых организацией, наиболее чувствительными, в силу своей специфики, к влиянию внешней среды и внутренних процессов организации являются человеческие ресурсы. Люди являются главным элементом организации, от них в первую очередь зависит выполнение целей организации. Для этого они должны адаптироваться под изменяющиеся воздействия. Возможность адаптации обуславливается перечисленными выше особенностями человеческих ресурсов, которые, как уже говорилось, определяются осознанностью функционирования человека.

Необходимость адаптации персонала к изменяющимся условиям определяется следующим. Если потребность в материальных ресурсах, т.е. технических средствах, перестает удовлетворять, то такую технику можно и нужно заменить на новую. Процесс этот не простой и требует анализа и строгого обоснования. Если профессиональный уровень работника перестает удовлетворять требованиям организации, то его увольнение не только болезненный процесс для конкретного человека, но и процесс, имеющий серьезные социальные последствия для общества в целом. Кроме того, в то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих этой организации, руководство должно работать над повышением потенциала кадров, используя доступные ему механизмы адаптации персонала под изменяющиеся внешние и внутренние условия.

Адаптация персонала - сложный многоаспектный процесс рис. 7.37. Изменение политической ситуации требует от персонала социально-политической адаптации и адаптации к новым экономическим условиям, технологические нововведения требуют адаптации к новым технологиям. Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией, или адаптацией к внутренним условиям организации. Такая адаптация делится на первичную и вторичную. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение

работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Под первичной адаптацией понимают приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности. Как правило, это выпускники учебных заведений. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации.

Под вторичной адаптацией понимают приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности в данной или другой организации, к новой должности или новому месту работы.

Особой задачей как при первичной, так и при вторичной адаптации является приспособление сотрудников к специфической культуре организации. Этот вид адаптации называют социальной или социально-психологической. Учитывать наличие организационной культуры необходимо для того, чтобы использовать положительные стороны этой культуры и, наоборот, нейтрализовать черты, мешающие реализации организационных целей. Следует обратить внимание на то, что социально-психологической адаптации работник подвергается и под воздействием внешних условий рис. 7.37.

Кроме того, персонал производственных и сервисных организаций делится на несколько категорий: производственный персонал, к которому относятся работники, непосредственно занятые в основном производстве, и вспомогательные рабочие, не занятые в основном производстве, управленческий персонал в составе руководителей всех уровней, специалистов, служащих (сотрудников штабных подразделений).

Все проблемы адаптации персонала, указанные на рис. , необходимо решать для каждой категории персонала в отдельности. Механизмом адаптации персонала к изменяющимся условиям является система управления персоналом (СУП). Управление персоналом (УП) состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений (способности) и желания у ее сотрудников использовать эти навыки (мотивация). Систему управления персоналом можно определить как совокупность методов, процедур, приемов воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей.

Осуществляется адаптация через реализацию функций управления, которые можно разделить на три группы.

К первой группе относятся функции подбора и профессионального, психологического и физического развития персонала. Назначение этой группы

- формирование трудового потенциала организации.

Ко второй группе относятся функции оценки персонала, которые позволяют планировать потребности в трудовых ресурсах, положительно воздействовать на мотивацию сотрудников, принять решение о вознаграждении, продвижении, увольнении.

К третьей группе относятся функции вознаграждения сотрудников - компенсации за время, энергию, интеллект, которые они тратят, работая над достижением организационных целей. Основное значение системы вознаграждения (компенсации) заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников организации, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации. Система компенсации является формой обратной связи в любой организации.

Каждая функция реализуется с помощью системы методов, процедур и приемов, которые воздействуют на характеристики персонала, оценивая или изменяя их, и представляет собой конкретную систему управления в рамках общей системы управления персоналом. Характеристики персонала можно прежде всего разделить на количественные и качественные. Качественные характеристики рекомендуется делить на две подгруппы: способности и мотивации (прилежания). Под способностью понимается наличие у сотрудника или кандидата в сотрудники необходимых для своих функций профессиональных знаний, навыков, сообразительности, физической силы и выносливости, морального состояния и общей культуры. Однако одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был бы сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

Нетрудно сделать вывод, что количественные и качественные характеристики персонала прежде всего зависят от той группы функций, которая формирует трудовой потенциал. Ведущими в этой группе являются функции подбора персонала и профессионального развития. Каждая из этих функций имеет свои частные цели, подфункции и системы реализации.

Особое место среди функций управления занимает функция оценки. Ее результаты используют для механизма подстройки. Задачи этой функции можно

разделить на четыре группы, которые и составляют основу алгоритма адаптации:

1. Оценка эффективности управления персоналом.

2. Оценка качества трудового потенциала на данную дату, или оценка состояния. В эту группу входят оценки следующих параметров: эффективности выполнения каждым сотрудником своих функций, эффективности использования каждого сотрудника, оценка эргономики и эстетики труда, физического состояния работников, а также социально-психологическая диагностика.

3. Оценка качества трудового потенциала в стратегическом плане. В эту группу входят следующие задачи: регистрация профессиональных навыков, определение численности работников с определенными навыками, оценка несоответствия (соответствия) между существующими и требуемыми на перспективу знаниями и навыками, оценка несоответствия (соответствия) между имеющейся и требуемой на означенную перспективу численностью персонала, оценка способности работников к обучению, оценка внешнего рынка труда.

4. Оценка эффективности мероприятий по управлению персоналом. Если эффективность управления оказалась ниже нормы, то следует путем оценки состояния персонала выявить причину уменьшения ее эффективности и включить соответствующий механизм подстройки.

Кроме тактических задач, управление персоналом занимается также решением задач кадровых стратегий, которые ориентированы на учет будущих влияний, которые приведут к изменениям, требующим управления. Перенос упора в контроле с прошлого на будущее является важной проблемой общего значения, ибо лучше с 75%-ной уверенностью предвидеть ошибку, которая может случиться в будущем, если не предпринять определенные шаги, чем иметь 100%-ное знание о происхождении ошибки, которая уже допущена.

При внедрении изменений требуется не подавлять сопротивление сотрудников, что, как правило, приводит к пассивности, а наоборот, содействовать их мобилизации к достижению целей, т.е. способствовать их адаптации к происходящим переменам. Руководство организации должно заранее предусмотреть меры, направленные на адаптацию всего персонала к тем изменениям, которое предстоит внедрить в организации.

Наиболее используемая в настоящее время модель процесса внедрения изменений включает три стадии: стадия пробуждения, на которой должна

проходить адаптация персонала; переходный период (продвижение) и стадия закрепления достигнутого. Границы между этими стадиями не очень четкие, а время их реализации определяется конкретной ситуацией.

Для успеха внедрения изменений особенно важной является первая стадия. Для успешной адаптации персонала к изменениям необходимо знать, что любые изменения в организации происходят на трех уровнях: индивидуальном, коллективном и организационном.

Наиболее формализованным, следовательно, легче воспринимаемым и оцениваемым является третий уровень, поэтому руководители часто ограничиваются сосредоточением внимания только на нем. К организационным аспектам изменений относят внедрение новых технологий, перестройка производства, изменение форм отчетности, изменения в горизонтальных связях и т.д. Однако успех внедрения изменений во многом зависит от двух других уровней. На индивидуальном уровне, как показывают исследования в этой области, каждый сотрудник сначала вырабатывает собственное мнение о грядущих переменах, в результате он признает их необходимость или отвергает их. Затем он выясняет, как относятся к вводимым изменениям коллеги, "примеряя" свою позицию к их позиции, в результате чего вырабатывается коллективная позиция. Независимо от характера этой позиции смириться с новыми методами и условиями работы придется всем. Однако успех делу внедрения изменений возможен только в том случае, когда коллективная позиция поддерживает эти изменения, что во многом зависит от позиции неформальных лидеров.

В зависимости от реагирования на предстоящие изменения сотрудников организации можно разделить на три категории:

- сторонники. К ним относятся сотрудники, которые видят очевидные преимущества предполагаемых изменений и не только поддерживают их внедрение, но и прилагают усилия, чтобы к ним приспособиться;

- амбивалентные. Это сотрудники, для которых преимущества и недостатки предстоящих изменений кажутся равноценными. Они занимают выжидательную позицию, сильно не сопротивляясь изменениям, но и активно их не поддерживая;

- противники. Представители этой группы не ищут способа приспособиться к переменам и всю свою энергию направляют на борьбу с ними. Даже если они будут вынуждены смириться с изменениями, они будут выискивать слабые

стороны проводимых мероприятий и всячески высказывать свое недовольство, выполняя свою работу чисто механически, следовательно, мало продуктивно.

Практика показывает, что успешное прохождение стадии пробуждения зависит от наличия в данной организации факторов, стимулирующих процесс внедрения изменений, основными из которых являются наличие недостатков, очевидных для сотрудников и вызывающих недовольство среди них, явная поддержка грядущих изменений со стороны неформальных лидеров и возможность получения сотрудниками личных выгод от этих изменений.

Таким образом, задача руководителей добиться того, чтобы у предстоящих изменений было как можно больше сторонников. Для этого они должны руководить процессом внедрения изменений, одним из главных этапов которого является повышения заинтересованности персонала следующими способами:

- привлечение внимания сотрудников к тем внешним угрозам, наличие которых оправдывает затраты на введение изменений;

- приведение примеров прошлых неудач, подтверждающих настоятельную необходимость внесения изменений в современную практику работы организации;

- предоставление сотрудникам возможности лично убедиться в существовании разрыва между существующей практикой работы организации и реальными внешними условиями ее существования (изменение состава и числа потребителей, конкуренция, требования законодательства и др.) и самостоятельно выявить те факторы, которые губительно сказываются на уровне эффективности организации;

- ознакомление с фактическими данными оценки организации в сравнении с ее конкурентами по результатам бенчмаркинга и результатами исследования причин недовольства потребителей работой и/или продуктами (услугами) организации;

- изучение существующей практики работы в других организациях с тем, чтобы повысить восприимчивость сотрудников к новым идеям;

- проведение мероприятий, стимулирующих обсуждение ожидаемых перемен (конференции, учебные курсы, курсы повышения квалификации и др.).

Реализация перечисленных мероприятий требует не только материальных и временных затрат, но затрат сил и энергии руководителей. Причем высшее руководство, если непосредственно и не участвует в технической реализации

изменений, должно явно демонстрировать свою поддержку изменений. Однако затраты на адаптацию персонала окупятся в переходный период, когда изменения будут внедряться, за счет значительного снижения уровня сопротивления им.

Повышение компетентности и осведомленности персонала

Вопросы профессионального совершенствования персонала являются составляющими кадровой политики организации. Кадровая политика - система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов работы с персоналом. Кадровая политика становится той программной средой, в которую инсталлируются конкретные программы оптимизации и развития человеческих ресурсов (обучение, аттестация и т.д.).

Подготовку специалистов можно представить в виде процесса, состоящего из трех составляющих. Каждая составляющая представляет собой группу однородных процессов: пребывание в учебных заведениях, дающих специальное образование; самообучение; обучение через систему повышения квалификации на производстве.

Для повышения эффективности технологического процесса подготовки рабочей силы в целом необходимо, чтобы каждый этап этого процесса адаптировался под другие этапы и под условия внешней среды.

Особый интерес представляют второй и третий этапы процесса подготовки специалиста, поскольку доказано, что как бы хорошо ни был налажен учебный процесс в любом учебном заведении, 10-15% знаний, полученных в этих заведениях, претерпевает быстрое моральное старение из-за высоких темпов научно-технического процесса.

Вторым этапом является самообучение, или самообразование, представляющее собой процесс приобретения знаний путем самостоятельных занятий вне учебного заведения, без помощи преподавателя. Причем этот этап является постоянно действующим в жизни любого человека на протяжении всего времени, пока он реализуется как специалист.

Этап самообразования возник из-за необходимости постоянной адаптации реальных и потенциальных работников под изменяющиеся условия производства. Эффективным процесс самообразования может быть только при хорошо продуманной и методически организованной системе, которая напрямую связана с

подготовкой печатных изданий, специально ориентированных на самообразование: популярные брошюры, справочники для специалистов, научные и научно-производственные журналы и др., а также с выпуском аудио- и видеокассет с циклами лекций высококвалифицированных преподавателей. Прогресс в информационных технологиях и телекоммуникациях значительно облегчают задачу создания эффективной системы самообразования за счет повышения доступности средств для дистанционного обучения. Такие достижения телекоммуникации, как электронная почта и Интернет, дают новые возможности для совместного использования информации.

К основным формам самообразования относятся:

- изучение литературы, составление конспекта для более глубокого осмысления прочитанного;
- анализ научных и практических данных, например статистических;
- посещение тематических выставок;
- стажировки в организациях, являющихся передовыми по тем направлениям, по которым обучающийся хочет повысить квалификацию;
- активное использование возможностей для изучения производственных и других процессов других организаций во время командировок;
- инициативное участие в работе семинаров по интересующим вопросам;
- инициативное изучение эффективных методов работы других работников;
- подготовка к выступлениям и участие в работе научно-практических и производственных конференций;
- подготовка к занятиям по профессиональному обучению как в качестве слушателя, так и преподавателя (лектора);
- систематическая работа по составлению и выполнению индивидуального плана работы по самообразованию.

Третьим этапом процесса подготовки специалиста является обучение через систему повышения квалификации, которая должна существовать на любом производстве, в любом учреждении, учебном заведении, научно-исследовательской и проектной организации, конструкторском бюро.

Целью профессионального обучения является развитие навыков и умений, необходимых данной организации.

Первый шаг к желаемому результату состоит в разработке в соответствии с кадровой политикой ключевых моделей компетенций сотрудников. Компетенция - набор взаимосвязанных знаний, умений и способностей, необходимых для выполнения основной работы, которые могут быть оценены с точки зрения

эффективности, сравниваться с предварительно разработанными стандартами и совершенствоваться путем обучения. Это позволяет выяснить, насколько эффективно может работать человек в зависимости от занимаемой должности.

Второй шаг заключается в создании четкого представления о человеческом капитале организации, определении возможностей развития кадрового потенциала и ключевых принципов управления персоналом. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Необходимо учитывать физиологические, психические возможности, особенности характера и личностные ценности человека. Набор этих качеств всегда индивидуален. Задача руководителя - создать такие условия, при которых каждый сотрудник будет чувствовать себя на своем месте, а организация - получать большие прибыли.

Вся последующая работа по повышению профессионального уровня работников может оказаться бесполезной и даже нанести вред, если ошибиться в оценке человеческого потенциала организации.

Полученная информация дает возможность понять, что необходимо сделать для повышения эффективности работы каждого сотрудника организации и как перестроить процесс управления, чтобы поднять производительность труда. Возможно, одних сотрудников нужно отправить на курсы повышения квалификации, вторых - перевести на другой участок, третьих - повысить в должности и так далее. Все зависит от возможностей каждого конкретного человека. Важно правильно определить, что движет человеком: желание трудиться, жажда успеха или стремление служить людям. От мотивации в первую очередь зависит то, какую работу сотрудник организации будет выполнять с максимальным вложением собственных сил.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте. Обучение и повышение квалификации в любых формах и видах является важным объектом внутриорганизационного планирования. В его рамках, во-первых,

определяется долгосрочная (до пяти) лет потребность в повышении квалификации и разрабатываются необходимые планы и программы; во-вторых, осуществляется оперативное (до года) планирование конкретных мероприятий с учетом направлений деятельности фирмы и личных потребностей людей.

Обучение персонала требуется в случаях, когда работник приходит в организацию, назначают на новую должность или поручают новую работу, когда у работника не хватает навыков для выполнения своей работы, а также когда происходят серьезные изменения в экономике организации или ее внешней среде.

Основными направлениями профессионального обучения и повышения квалификации персонала считаются первичное обучение в соответствии с задачами организации, а также обучение с целью ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами, повышения общей квалификации, работы по новым направлениям развития организации, усвоения новых приемов и методов трудовых операций.

Основные формы обучения новых работников на производстве: индивидуальная и групповая подготовка, наставничество, инструктаж, ротация, т.е. последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное воздействие на работников, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности.

Существуют две основные формы профессионального обучения: на рабочем месте и с отрывом от производства - в учебных заведениях. При достаточном запасе теоретических знаний, полученных в учебном заведении, вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем на различных специальных курсах, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Однако такое обучение требует тщательного отбора инструкторов, их близости к обучаемым по социальному положению и личным качествам.

Обучение является одним из важнейших элементов функции развития персонала, которая представляет собой систему взаимосвязанных действий. Помимо обучения, эта система включает выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, формирование организационной культуры.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Профессиональное развитие - это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и его личным качеств. На потребность в профессиональном развитии работников влияет динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологии, изменение стратегии и структуры организации, необходимость освоения новых видов деятельности. Современному производству необходимы специалисты, которые учились не менее 10-12 лет, но и после окончания вуза их знания нередко отстают на 5-6 лет от реальной жизни, а через 10 лет полностью устаревают, поэтому их необходимо обновлять.

Общее развитие персонала шире, чем профессиональное, так как происходит в процессе ежедневной деятельности, а не сводится только к проведению учебных семинаров и мероприятий.

Большое значение в развитии персонала играет внутрифирменное, или корпоративное, развитие, под которым понимается процесс приобретения новых знаний, способностей, ценностей и мотиваций, нацеленный на развитие человеческих ресурсов, преобразование их знаний и способностей в практические навыки и компетенции для повышения эффективности и реализации стратегий организации. Корпоративное обучение, в отличие от традиционного профессионального обучения, имеет свои характерные черты и приоритеты, отражая систему совместно принятых ценностей, норм поведения, которые понимаются, одобряются, формируются всеми членами организации как сообщества.

Отличительные черты корпоративного обучения:

- вовлечение в процесс обучения всех сотрудников организации;
- опережающий характер обучения по отношению к структурным, технологическим и другим изменениям, что позволяет персоналу адаптироваться к ним до их наступления и, следовательно, положительно сказывается на результатах деятельности организации в целом;
- ориентация не только на обновление профессиональных знаний и навыков, но и на социальное развитие, формирование ценностей организации, активизацию творческого и нравственного потенциала сотрудников в соответствии с принципами корпоративной культуры и целями бизнес-стратегий;

- в качестве приоритета выдвигается не получение большого объема "самых лучших знаний", а повышение эффективности деятельности организации;

- формирование не только профессиональных навыков и умений, а также навыков межличностного общения как в рамках организационной структуры, так и вне ее;

- возрастание значимости саморазвития и самообразования;

- приоритетное использование активных методов обучения, которые предполагают, что обучающийся является творцом знаний, информации и решений, а не пассивным слушателем и исполнителем. Корпоративное обучение - это обучение действием;

- акцент на мотивации необходимости обучения. Каждый работник должен знать, что станет лучше лично для него, если он будет совершенствоваться по тому или иному направлению. Мотивами могут быть желание освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов, приобрести знания, расширить контакты, стать более независимым от работодателей и конкурентов и др.;

- инновационный и креативный характер обучения. В настоящее время в технологии образования выделяют поддерживающий и инновационный подходы. Первый направлен на поддержание, воспроизводство существующего опыта, культуры и является традиционным не только для средних и высших учебных заведений, но и для ряда организаций, которые еще не осознали роль человеческих ресурсов для успешного функционирования организации в современных условиях. Второй подход представляет собой процесс образовательной деятельности, который стимулирует инновационные изменения в существующей производственной и социально-культурной среде. Инновационное обучение связано с творческим поиском на основе имеющегося опыта, с активным откликом на возникающие как перед отдельным человеком, так и перед организацией проблемные ситуации.

Корпоративное обучение - дорогостоящее. В ведущих компаниях соответствующие затраты стоят на втором месте после затрат на оплату труда. Однако вложения в человеческий капитал сейчас считают более выгодными, чем в традиционные активы, поскольку стоимость современных продуктов и услуг определяется в основном стоимостью интеллектуального ресурса. Таким образом, затраты на обучение не относят к издержкам, которые необходимо снижать, а рассматривают как инвестиции, которые

следует эффективно использовать с тем, чтобы в будущем они принесли немалые выгоды.

В целях совершенствования системы корпоративного развития персонала целесообразно иметь общую методику формирования единых ориентиров и решений по реализации проектов профессионального обучения. В зарубежной практике подобную методику давно считают унифицированной. Во Франции ее называют "кайе-де-шарж", дословного перевода этого термина в русском языке нет, как нет и подобной методики, поэтому в отечественной литературе принято говорить о модели выявления потребностей, корректировки, реализации и оценки проекта профессионального обучения. В общем виде в эту модель включают составляющие, указанные на рис. 7.38. Применение этого подхода помогает достижению уровня удовлетворения потребностей в обучении за счет сбалансированности между спросом и предложением, т.е. каждая из позиций "спрос" на рис. 7.38 требует проведения ряда локальных действий ("предложение"), которые направлены на детальное выявление всей имеющейся информации по данному вопросу и ее корректировке с течением времени при реализации и оценке проекта.

Несмотря на то что большинство организаций занимается развитием персонала, включая обучение, многие из них уделяют недостаточное внимание анализу его результативности. Вместе с тем в последнее время все острее встает вопрос о том, что организация должна оценивать результативность подготовки персонала.

Различные задачи проекта повышения квалификации и профессиональной переподготовки предполагают различные оценки. Оценка должна проводиться с учетом отзывов руководителя подразделения, группы, отдельных работников, преподавателей курса, менеджеров по персоналу по таким критериям, как достижение уровня поставленных задач, показатели результатов обучения и т.п. Основным фактором оценки проекта является анализ не только результатов обучения слушателей, но и всех мероприятий проекта. поэтапная и общая оценка проекта является очень важной функцией реализации и своевременной корректировки проекта. Она замыкает цикл работ и создает основу для формирования аналогичного нового проекта по профессиональному обучению очередной группы работников. Критерии оценки отражены на рис. 7.39.

Конечно, справиться со сложными и объемными задачами, о которых речь шла в данном разделе, одному руководителю трудно, нужны специальные знания и

соответствующий опыт. Поэтому в организациях возрастает роль руководителей {менеджеров) и специалистов системы управления персоналом и, в частности, обучения персонала. Эти сотрудники должны быть разработчиками и идеологами программ внутрифирменного обучения.

Мотивация труда как инструмент управления

Задачу мотивации работников всех категорий следует считать ключевой в системе управления персоналом, поскольку при ее грамотном решении можно достичь важной цели организации - стимулирование производственного поведения сотрудника для получения от него наилучших результатов. Дополнительным следствием решения этой задачи является улучшение имиджа организации, благодаря чему уменьшается текучесть кадров и появляется возможность привлекать для работы в организации квалифицированных специалистов.

Проблема мотивации к труду давно привлекла внимание исследователей, и созданные ими теории можно условно разделить на две группы:

- первая связывает трудовую мотивацию с реакцией на внешние факторы и поэтому предполагает, что управлять людьми можно с помощью системы наказаний и поощрений;

- вторая, наиболее популярная в настоящее время, объясняет мотивацию к труду с точки зрения внутреннего мира человека.

На рис. 7.40 представлена общая характеристика систем компенсации, действующих в настоящее время в организациях, признающих правила рыночной экономики. Системы компенсации делятся на традиционные и нетрадиционные.

Все составляющие традиционной системы компенсации сообщают работнику заранее при найме на работу. При таком подходе денежное вознаграждение, в том числе премии, остается постоянным в течение определенного достаточно продолжительного времени и устанавливается в зависимости от квалификации, должности, обязанностей, но не зависит от количества, сложности и качества задач, выполненных работником за это время. Эта система мотивирует выполнение производственных заданий или должностных обязанностей только в оговоренных контрактом объемах и не стимулирует повышение производственной активности. В этом случае центральный вопрос управления компенсацией состоит в определении величины заработной платы каждого из работников организации. В рамках традиционной системы

компенсации эту задачу рекомендуется решать по алгоритму, представленному на рис. 7.41. Результаты решения задачи определяются не только производственными характеристиками организации (вид предоставляемой услуги или продукта, технология, техническая оснащенность и т.д.) и законодательно-правовыми актами, но и другими факторами, например ее географическим положением, что для организаций связи имеет немаловажное значение.

Достоинства и недостатки этой системы отмечены на рис. 7.41 в примечаниях, но главным ее недостатком является то, что она не всегда четко устанавливает связь вознаграждения отдельного сотрудника с результатами деятельности организации в целом, что, как уже отмечалось, практически не стимулирует работника к повышению производительности и качества труда. По этой причине в настоящее время многие организации сочетают хорошо зарекомендовавшую себя традиционную систему компенсации с нетрадиционными.

В системах нетрадиционной компенсации вознаграждение за производственную деятельность определяется не по столь жесткому алгоритму, как в традиционной системе, и зависит от результатов деятельности как каждого работника, так и организации в целом. Как видно из рис. 7.40 эти системы делятся на три группы: системы переменной заработной платы, групповые системы заработной платы, системы платы за знания и компетенции.

Системы переменной заработной платы стали возникать довольно давно. Самая известная из них и широко используемая при установлении вознаграждения для определенных категорий производственных работников - сдельная оплата труда существует уже много веков. Достоинство этой системы - в непосредственной связи между результатом трудовой деятельности и вознаграждением за нее, что, безусловно, ценится самими работниками. С другой стороны, работники, заинтересованные в объемах производства, далеко не всегда заботятся и о качестве произведенной продукции или услуги. В телекоммуникационной отрасли эта система оплаты используется для определенных категорий работников.

Для стимулирования работников отделов продаж рекомендуется использовать также давно известную систему комиссионных, устанавливающую прямую зависимость вознаграждения от объема продаж. Существуют несколько методов установления комиссионных выплат, использование которых в конкретном

случае зависит от целей организации, особенностей реализуемой продукции или услуг, специфики рынка и других факторов.

Системы переменной заработной платы предусматривают также возможность выплаты премий. Организация может установить два вида премии:

- по результатам работы организации в целом. В этом случае годовой премиальный фонд распределяется между сотрудниками по принятой в организации схеме в зависимости от занимаемых должностей;
- по результатам работы каждого сотрудника, или индивидуальное премирование.

Групповые системы заработной платы включают вознаграждение сотрудников по итогам деятельности группы, бригады, подразделения, организации в целом. Следует отметить, что опыт реализации таких систем компенсации в нашей стране имеется, особенно на уровне бригад: бригадный подряд, работа на единый наряд, аккордная система и др. Вознаграждение каждого члена бригады определяется по итогам работы коллектива в целом с учетом единого фонда заработной платы для бригады при условии выполнения ею производственного задания. Этот фонд распределяется между членами бригады в зависимости от степени участия каждого в общем результате. В свое время был распространен коэффициент трудового участия (КТУ), который устанавливался для каждого члена бригады. При такой форме оплаты труда постоянная составляющая заработка полностью отсутствовала.

Разновидностью групповой системы заработной платы является вознаграждение по итогам работы структурного подразделения. Для российских телекоммуникаций этот подход представляет особый интерес, поскольку большинство крупных организаций, например межрегиональные телекоммуникационные компании (МРК), построено по дивизиональному принципу. В этом случае вознаграждение сотрудникам выплачивается по результатам работы филиала или узла электросвязи. Наиболее часто здесь выплачивают вознаграждение за участие в сокращении издержек или участие в прибыли, поскольку структурным подразделениям, как правило, устанавливают план по издержкам или по прибыли. В первом случае между самой организацией и сотрудниками структурного подразделения распределяется сумма, соответствующая сэкономленным в данном подразделении издержкам, во втором - распределяется сверхплановая прибыль или часть плановой прибыли, полученная в этом подразделении. Во всех схемах распределения вознаграждения устанавливают процент отчислений

организации и структурному подразделению, а также способ распределения итоговой суммы между сотрудниками подразделения. Общими для всех схем являются следующие положения: сумма, остающаяся в подразделении, зависит от процента перевыполнения плана по прибыли или по экономии издержек; вознаграждение каждого сотрудника зависит от его должностного оклада и личных характеристик (стаж работы в подразделении, выполнение собственного плана и др.).

Третьей разновидностью групповой системы заработной платы является вознаграждение по итогам работы организации. В этом случае к постоянной составляющей вознаграждения (окладу) добавляется переменная составляющая в виде премии. Возможны два вида премий: премия по результатам работы организации и премия за участие в прибыли. В первом случае основанием для выплаты премии является положительная динамика таких показателей, как прибыль, величина издержек, объем реализации, качество, курс акций и др. Существуют различные схемы распределения премиального фонда, определенного в данном случае руководством компании: от простейших вариантов "всем поровну" или "исходя из стажа работы в данной организации" до учета сложно определяемых качеств (лояльность по отношению к организации, солидарность, преданность и др.). Любая из схем распределения премиального фонда может быть стимулирующей только при соблюдении двух условий: значимости вознаграждения для работника (рекомендуется не менее 10% годового оклада) и понимания работником того, за что выплачена премия и как она была исчислена. При втором варианте премирования (участие в прибыли) схемы распределения прибыли, как правило, такие же, как в схеме вознаграждения по итогам работы подразделения. Система вознаграждения по итогам работы организации в последнее время стала достаточно широко использоваться для мотивирования труда руководителей.

Еще одной разновидностью групповой системы заработной платы, одновременно наиболее продвигаемой и критикуемой, является стимулирование, ориентированное на увеличение стоимости бизнеса, которая в настоящее время используется в основном для мотивирования руководителей высшего и реже среднего уровней управления.

Системы платы за знания и компетенцию появились и совершенствуются благодаря таким особенностям современного бизнеса, как усиление

глобальной конкуренции и необходимость быстрого внедрения в производство достижений научно-технического прогресса в виде новых технологий, техники, проектных решений, методов и подходов к управлению организацией. Обе эти системы нацелены на адаптацию персонала к быстро меняющимся условиям производства и ведения бизнеса, что позволяет решить задачу повышения качества человеческих ресурсов организации, не обращаясь к внешнему рынку труда. Основой системы платы за знания является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками и знаниями по сравнению с требованиями его должностной инструкции. Специалисты, которые занимаются определением размера вознаграждений сотрудникам, должны составить перечень критически важных для организации знаний и навыков на перспективу, за овладение которыми следует вознаграждать. Для работников, деятельность которых нельзя формализовать (руководители всех уровней и специалисты), составить такой перечень достаточно сложно, а порой невозможно. Поэтому их способность адаптироваться к меняющимся условиям вознаграждается по системе платы за компетенции. Для оценки компетенций можно воспользоваться схемой, которая прошла апробацию в некоторых зарубежных компаниях. Сотрудник заключает контракт, в котором перечислены его ключевые компетенции. Ежегодно руководитель оценивает прогресс в развитии каждой компетенции, что служит основой для пересмотра заработной платы сотрудника. Основным недостатком названных систем является то, что обе они учитывают только потенциал и никак не отражают результат деятельности работника, подразделения, организации. Устранить этот недостаток можно путем использования систем платы за знания и компетенции в сочетании с другими системами компенсации.

Особой составляющей компенсационных систем являются премии, но в традиционных и нетрадиционных системах они формируются по-разному.

В традиционной системе компенсации премии являются, если не обязательным, то привычным элементом. При найме на работу будущему сотруднику сообщают не только размер заработной платы (оклада) для его должности, но и размер годовой премии, если она в организации включена в компенсационный пакет. В этом случае он будет ежегодно получать премию и именно в заранее оговоренном объеме независимо от трудовых усилий. В нетрадиционных системах премия как дополнительное вознаграждение выплачивается лишь в определенных случаях в зависимости от результатов

работы сотрудника и от результатов деятельности его подразделения и всей организации.

Следует обратить особое внимание на такую составляющую компенсации, как набор дополнительных услуг сотруднику со стороны организации, которые повышают его жизненный уровень и называются льготами. Набор льгот устанавливает сама организация. Общая тенденция в мире вообще и в нашей стране, в частности, состоит в том, чтобы увеличивать набор льгот, предоставляемых организациями своим сотрудникам, и все страны постепенно отказываются от централизованной системы льгот всем категориям граждан. В настоящее время конкурентоспособность организации определяется не только величиной заработной платы, но и набором льгот для сотрудников и членов их семей.

Подводя итог, следует сказать, что ни одна из перечисленных систем материального вознаграждения не лучше других. Их достоинства проявляются только при правильном применении, исходя из условий конкретной организации и окружающей ее среды. Тем не менее исследования показывают, что существуют некоторые общие закономерности. Так, в организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, и в организациях с четкой иерархической структурой управления предпочтительной является традиционная система вознаграждения. Для тех организаций, которые функционируют в условиях нестабильности или структура которых часто претерпевает изменения, больше подходят нетрадиционные методы. Кроме того, система оплаты должна стимулировать работника к повышению квалификации и соответствовать той модели мотивации, которую принимают большая часть сотрудников.

При мотивации работников важным фактором являются нематериальные формы вознаграждения, значимость которых увеличивается по мере развития общества. Накопленные практикой управления организациями формы нематериального вознаграждения, приводящие к мотивации и стимулированию сотрудников, условно можно разделить на четыре группы: общесистемные, условия труда, моральное поощрение и возможность самореализации.

Общесистемные формы мотивации:

- организационная культура организации (система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм). Цели мотивации: понимание и

признание целей организации, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов;

- принципы руководства (предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления). Цели мотивации: совместное и конструктивное сотрудничество, положительное отношение к сотрудникам, ответственность и самостоятельность руководителей;

- информация работников (доведение до работников необходимых сведений о делах организации). Цели мотивации: информированность о делах организации, интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места, мышление и деятельность с позиций интересов организации;

- оценка и аттестация персонала (система планомерной и формализованной оценки работников по определенным заранее установленным критериям). Цели мотивации: положительное влияние на поведение и развитие личности, ответственность за свои действия; самокритичная оценка трудовых достижений.

Формы улучшения условий труда:

- организация рабочего места (оснащение рабочего места техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников). Цели мотивации: удовлетворенность состоянием рабочего места, идентификация с рабочей задачей, удовольствие от работы, более качественное выполнение задания;

- регулирование рабочего времени (гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации). Цели мотивации: ответственное и сознательное использование рабочего времени, привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени, эффективность использования рабочего времени;

- создание условий для безопасного труда и сохранения здоровья (средства техники безопасности; создание условий для отдыха и разгрузки; занятия спортом и др.). Цели мотивации: социальная защищенность и интеграция с организацией, социальная ответственность по отношению к другим, повышение трудовой активности;

- создание рабочих групп с учетом психологической совместимости их членов. Цели мотивации: коллегиальность в отношениях с членами группы,

ответственность группы и ее членов, взаимопонимание и сотрудничество и т.д.

К формам морального поощрения относят знаки отличия, грамоты, устные и письменные благодарности, адресованные лично отличившемуся сотруднику или его семье, и др. Как показывает опыт активного использования морального поощрения в различных организациях, весомость таких наград повышается, если они имеют свой статус и порядок награждения. Например, приз за победу в конкурсе профессионального мастерства, вручаемый к профессиональному празднику, или приз "Здоровье" тому, кто меньше всех в течение года отсутствовал в организации по болезни. Рекомендуется также учитывать эти награды при распределении некоторых социальных благ, например, кредитов на обучение, путевок и т.д. Цели мотивации: лояльность по отношению к организации и повышение трудовой активности.

Возможность самореализации может проявляться в следующих формах:

- привлечение к принятию решения (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке). Цели мотивации: вовлеченность в дела организации и принятие на себя ответственности;

- кадровая политика (планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей и профессиональных способностей работников). Цели мотивации: внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации; самостоятельность и инициативность, творческая и инновационная деятельность.

Практическая реализация перечисленных форм нематериального стимулирования в каждой организации могут быть свои, но целесообразно пользоваться при этом и чужим опытом.

При приеме на работу новых сотрудников кадровая служба должна познакомить их со всем компенсационным пакетом, который они могут получить в данной организации, включая материальные и нематериальные мотивационные и стимулирующие факторы.

Отвечающие за создание компенсационной системы организации руководители и службы должны пользоваться комплексным подходом для эффективного сочетания всех видов вознаграждений и поощрений. Создание действенной и гибкой системы компенсации является стратегической задачей любой организации. Следует понимать, что

создание такой системы для каждой организации является сложным и специфичным процессом, поскольку идеальной компенсационной системы не существует и не может существовать. Однако, суммируя опыт создания таких систем в передовых с точки зрения управления персоналом организаций, можно сформулировать ряд общих рекомендаций, представленных на рис. 7.42 в виде алгоритма создания компенсационной системы.

Алгоритм содержит две обратные связи. Одна из них свидетельствует о том, что система компенсации труда является адаптивной, подстраивается под изменяющиеся цели организации. Другая показывает необходимость корректировки системы компенсации по результатам анонимных опросов сотрудников, которые на качественном уровне оценивают эффективность обратных связей типа "собственный вклад-размер вознаграждения" и "результаты труда-размер вознаграждения".

При создании и внедрении новой системы компенсации руководители и соответствующие службы должны понимать, что эта система может повлиять на другие составляющие системы управления персоналом в данной организации (отбор, профессиональное обучение, продвижение, оценка). Поэтому во все составляющие системы управления персоналом организации, связанных с системой компенсации, должны быть внесены соответствующие коррективы.

Описание бизнес-процессов управления

Бизнес-процессы управления являются обеспечивающими. Они не нужны для внешнего клиента, но они нужны для менеджмента компании-оператора, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие (рис. 7.43).

К группе управленческих относят следующие бизнес-процессы:

- Процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие компании-оператора и регулируют ее текущую деятельность.
- Процессы, прямой целью которых является управление деятельностью компании-оператора .

Отличительными особенностями процессов управления является их типовая структура. Различие между управленческими процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют. Например, бизнес-процесс "Управление

финансами" управляет объектом "деньги", бизнес-процесс "Управление маркетингом" управляет объектом "клиент", бизнес-процесс "управление персоналом" - объектом "Персонал" и т.д. рис. 7.44.

Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленческого цикла, который состоит из следующих этапов:

- Этап 1. "Планирование". На данном этапе собирается информация, проводится ее анализ и разрабатывается план действий.
- Этап 2. "Организация". После разработки плана нужно обеспечить его реализацию - довести мероприятия до сотрудников, замотивировать и обеспечить сотрудников необходимыми для реализации плана ресурсами.
- Этап 3. "Учет". По истечении установленного периода нужно собрать фактическую информацию о выполнении запланированных работ и достигнутых результатов.
- Этап 4. "Контроль". После проведения учета план сопоставляется с фактической информацией и проводится анализ план-фактных отклонений.
- Этап 5. "Регулирование". На последнем пятом этапе принимается решение о последующих действиях - корректировки плана, поощрении или наказании сотрудников, которые эти планы реализовывали.

Любой управленческий процесс ложится на эту схему. Если взять процесс "Бюджетирование", то этап "Планирование" будет называться "Разработкой бюджетов", выходом которого будут финансовые и операционные бюджеты. Далее происходит реализация бюджетов, осуществляется учет достигнутого и т.д. Если рассмотреть процесс "Стратегическое управление", то первый этап будет называться "Стратегическое планирование", выходом которого будет стратегический план.

В реальности количество бизнес-процессов управления неограниченно и определяется количеством критических объектов управления, которые существуют в компании-операторе и которыми необходимо управлять.

Если сделать обобщение, то существует ряд "необходимых" бизнес-процессов управления, которые имеются у любой компании-операторе:

- Стратегическое управление ;

- Управление финансами ;
- Управление маркетингом ;
- Управление персоналом .

У любой компании есть такой объект управления как "Стратегия" и данным объектом нужно управлять. Стратегию нужно планировать, реализовывать и вести контроль ее выполнения. Отсюда возникает необходимость в бизнес-процессе "Стратегическое управление". Во всех компаниях-операторах также существуют следующие важные ресурсы или объекты управления - "деньги", "клиенты" и "персонал". Для них строятся соответствующие бизнес-процессы.

Что касается других бизнес-процессов управления, то они определяются спецификой и стратегией компании-оператора рис. 7.45.

В виду идентичной структуры и общности бизнес-процессов управления для наиболее распространенных процессов разработаны и эффективно применяются их типовые описания. Использование типовых схем процессов позволяет значительно ускорить, облегчить и повысить качество работ по описанию управленческой деятельности. Для этого нужно взять типовые описания, содержащие максимально возможный набор функций, сравнить с существующей деятельностью компании и методом вычеркивания составить описание управленческих бизнес-процессов предприятия "как есть". Использование типовых описаний также позволяет показать, каких функций и бизнес-процессов в компании не хватает для того, что бы перевести организацию в более оптимальное состояние "как надо".

Описание бизнес-процессов развития

К группе бизнес-процессы развития относят следующие бизнес-процессы:

- Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе.
- Бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности организации.

Бизнес-процессы развития представляют инвестиционные виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода рис. 7.46.

Отличительной особенностью бизнес-процессов развития является то, что они на 80% представляют из себя проектную деятельность. Что такое проект? Проект - это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену возникает новый проект и эта ситуация повторяется многократно. Бизнес-процессы развития - это на 80% проекты, а проекты требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами. Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые ими управляют и участвуют в их реализации. Проектный менеджер отличается от менеджера операционного по своим как профессиональным, так и личностным навыкам.

Глубина описания бизнес-процессов

При построении дерева бизнес-процессов нужно выбирать такой уровень детализации при котором количество выделенных бизнес-процессов не будет превышать 20. Для больших и сложных бизнесов это норматив удваивается и равняется 40. После построения дерева бизнес-процессов каждый бизнес-процесс детализируется далее на работы из которых он состоит. Этот шаг называют описанием бизнес-процессов.

При описании бизнес-процесса возникает вопрос, до какого уровня нужно декомпозировать или делить бизнес-процесс. Интересным является факт того, что детализировать и описывать бизнес-процесс можно до бесконечности. Специалисты по описанию бизнес-процессов часто шутят, говоря, что работа по описанию бизнес-процессов начинается и никогда не заканчивается. Это связано с тем, что любую операцию, например, "Подготовка документа", всегда можно разбить на более простые шаги: "Включить компьютер", "Запустить текстовый редактор" и так далее. Поэтому если не сформулировать критерии определения степени и глубины описания, работа по описанию бизнес-процессов, может никогда не закончиться. При этом существуют следующие оценки – для того, что бы детально описать всю деятельность организации и оперативно поддерживать разработанное описание в актуальном состоянии, то на каждых трех работающих в организации сотрудников понадобится один специалист по моделированию бизнес-процессов.

Когда нужно остановиться при описании бизнес-процесса? Какие критерии существуют? Для ответа на этот вопрос вводят такое понятие, как цель описания бизнес-процессов. Прежде чем описать бизнес-процесс, необходимо четко сформулировать цель его описания: для чего нужно описывать процесс и что нужно получить от описания процесса на выходе.

Можно поставить цель снижение издержек процесса, можно спланировать уменьшение времени или повышение качества бизнес-процесса и т.д. Сформулированная цель дает критерий глубины и степень описания бизнес-процесса, согласно чему описание должно вестись до тех пор пока сформулированная цель, которая должна быть измеряемой не достигнута.

В итоге глубина описания бизнес-процесса зависит от цели и в каждом конкретном случае индивидуальна. Тем не менее в проектах по описанию и оптимизации бизнес-процессов удалось обобщить стандартные цели и найти стандартные критерии определения глубины описания бизнес-процессов. В общем случае процесс нужно декомпозировать до тех пор, пока не будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками организации. При достижении этого уровня необходимо остановиться.

Как показала практика, основные проблемы в деятельности организации лежат на стыках между структурными подразделениями и сотрудниками. При этом одним из основных методов оптимизации деятельности является формализация распределения ответственности между подразделениями и сотрудниками, а также формализация результатов передаваемых от одного сотрудника или подразделения компании к другому.

Типовые бизнес-процессы компании-оператора (основной деятельности, вспомогательные, обеспечивающие)

1. Анализировать рынок и потребности потребителей

1.1. Определять потребности и пожелания потребителей

1.1.1. Выполнять качественные оценки

1.1.1.1. Проводить интервьюирование потребителей

1.1.1.2. Проводить анализ фокус-групп

1.1.2. Выполнять количественные оценки

1.1.2.1. Подготовка и проведение инспекций

1.1.3. Прогнозирование покупательского спроса потребителей

1.2. Измерение удовлетворения потребителей

1.2.1. Осуществлять мониторинг удовлетворенности продуктами и услугами

1.2.2. Осуществлять мониторинг удовлетворения потребителей при разрешении жалоб

1.2.3. Осуществлять мониторинг удовлетворенности потребителей от общения

1.3. Осуществлять мониторинг изменений на рынке или в ожиданиях потребителей

1.3.1. Определять слабые стороны в предложении продуктов/услуг

1.3.2. Идентифицировать новые инновации, которые обеспечивают потребности потребителей

1.3.3. Определять реакцию потребителей на конкурирующие предложения

2. Разрабатывать видение и стратегию

2.1. Осуществлять мониторинг внешней среды

2.1.1. Анализировать и выявлять причины конкуренции

2.1.2. Определять экономические тренды

2.1.3. Идентифицировать политические и правовые вопросы

2.1.4. Оценивать новые технологические инновации

2.1.5. Анализировать демографию

2.1.6. Идентифицировать социальные и культурные изменения

2.1.7. Анализировать экологические проблемы

2.2. Определять концепцию бизнеса и стратегию организации

2.2.1. Выбирать релевантные рынки

2.2.2. Определять долгосрочное видение

2.2.3. Формулировать стратегию бизнес-единиц

2.2.4. Разрабатывать всеобщую формулировку миссии

2.3. Разрабатывать организационную структуру и систему взаимоотношений между организационными единицами

2.4. Разрабатывать и ранжировать цели организации

3. Разрабатывать продукты или услуги

3.1. Разрабатывать концепцию и план продукта/услуги

3.1.1. Перевести потребности и желания потребителя в требования к продукту/услуге

3.1.2. Планировать и детализировать цели по качеству

3.1.3. Планировать и детализировать цели по стоимости

3.1.4. Разрабатывать жизненный цикл продукта и определять цели по времени

3.1.5. Разрабатывать и интегрировать лидирующие технологии в концепцию продукта/услуги

3.2. Разрабатывать, создавать и оценивать прототипы продуктов и услуг

3.2.1. Разрабатывать спецификации продуктов/услуг

3.2.2. Осуществлять параллельное проектирование

3.2.3. Осуществлять расчет стоимости

3.2.4. Документировать спецификацию конструкции

3.2.5. Разрабатывать прототипы

3.2.6. Получать патенты

3.3. Совершенствовать существующие продукты/услуги

3.3.1. Разрабатывать расширения (улучшения потребительских качеств) продукта/услуги

3.3.2. Устранять проблемы качества и надежности

3.3.3. Устранять устаревшие продукты/услуги

3.4. Тестировать эффективность новых или измененных продуктов или услуг

3.4.1. Осуществлять подготовку к производству

3.4.2. Разрабатывать и тестировать процесс производства прототипа

3.4.3. Разрабатывать и обеспечивать необходимыми материалами и оборудованием

3.4.4. Внедрять и проверять процесс или методологию

3.5. Управлять процессом разработки продукта/услуги

4. Продавать продукты/услуги

4.1. Позиционирование продуктов и услуг на сегментах потребительского рынка

4.1.1. Разрабатывать ценовую стратегию

4.1.2. Разрабатывать рекламную стратегию

4.1.3. Разрабатывать маркетинговые слоганы

4.1.4. Оценивать возможность рекламы и требования по ее финансированию

4.1.5. Идентифицировать выделенных (особенных) целевых потребителей и их потребности

4.1.6. Разрабатывать прогноз продаж

4.1.7. Продавать продукты и услуги

4.1.8. Вести переговоры об условиях поставки

4.2. Обрабатывать заказы потребителей

4.2.1. Получить заказы от потребителей

4.2.2. Включать заказы в процессы производства и доставки

5. Производить и обеспечивать производство

5.1. Планировать и получать необходимые ресурсы

5.1.1. Выбирать и сертифицировать поставщиков

5.1.2. Приобретать основные средства

5.1.3. Приобретать материалы и комплектующие

5.1.4. Приобретать подходящие технологии

5.2. Преобразовывать ресурсы или входы в продукты

5.2.1. Разрабатывать и настраивать процесс производства (для существующего процесса)

5.2.2. Разрабатывать график производства

5.2.3. Перемещать материалы или ресурсы

5.2.4. Изготавливать продукт

5.2.5. Упаковывать продукт

5.2.6. Складеировать или хранить продукт

5.2.7. Подготавливать продукт к поставке

5.3. Поставлять продукт

5.3.1. Планировать поставку продукта

5.3.2. Поставлять продукт потребителю

5.3.3. Устанавливать продукт

5.3.4. Подтверждать специальные требования по обслуживанию потребителя

5.3.5. Идентифицировать и планировать ресурсы для удовлетворения требований по обслуживанию

5.3.6. Обеспечивать обслуживание специальных клиентов

5.4. Управлять процессом производства и поставки

5.4.1. Документировать и осуществлять мониторинг статуса заказов

5.4.2. Управлять запасами

5.4.3. Обеспечивать качество продукта

5.4.4. Планировать и выполнять текущий ремонт

5.4.5. Осуществлять мониторинг внешних ограничений

6. Производство и поставка для организаций, ориентированных на сервис

6.1. Планировать и получать необходимые ресурсы

6.1.1. Выбирать и сертифицировать поставщиков

6.1.2. Приобретать материалы и комплектующие

6.1.3. Приобретать подходящие технологии

6.2. Разрабатывать требования к квалификации персонала

6.2.1. Определять требования по квалификации персонала

6.2.2. Идентифицировать и проводить тренинги.

6.2.3. Осуществлять мониторинг и управление повышением квалификации

6.3. Оказывать услугу потребителю

6.3.1. Подтверждать специальные требования по обслуживанию конкретного потребителя

6.3.2. Идентифицировать и планировать ресурсы для удовлетворения требований по обслуживанию

6.3.3. Обеспечивать обслуживание специальных клиентов

6.4. Обеспечивать качество обслуживания

7. Выставлять счет и обслуживать потребителей

7.1. Выставлять счета потребителям

7.1.1. Разрабатывать, выставлять и поддерживать деятельность по выставлению счетов

7.1.2. Выставлять счета потребителю

7.1.3. Откликаться на запросы по выставлению счетов

7.2. Оказывать послепродажное обслуживание

7.2.1. Оказывать послепродажное обслуживание

7.2.2. Осуществлять гарантийное обслуживание и претензионную работу

7.3. Откликаться на запросы потребителя

7.3.1. Откликаться на информационные запросы

7.3.2. Работать с жалобами потребителей

8. Управлять человеческими ресурсами

8.1. Разрабатывать и управлять стратегиями в области человеческих ресурсов

8.1.1. Идентифицировать требования организации в стратегическом плане

8.1.2. Определять затраты на человеческие ресурсы

8.1.3. Определять требования к человеческим ресурсам

8.1.4. Определять роль организационной структуры

8.2. Детализировать стратегию до уровня функций

8.2.1. Анализировать, разрабатывать и реорганизовывать функции

8.2.2. Определять и систематизировать выходы функций и метрики (показатели)

8.2.3. Определять сферы ответственности за выполнение функций

8.3. Управлять приемом персонала

8.3.1. Планировать и прогнозировать потребность в рабочей силе

8.3.2. Разрабатывать планы продвижения и карьеры

8.3.3. Осуществлять поиск, подбор и прием персонала

8.3.4. Формировать и развертывать команды

8.3.5. Перемещать служащих

8.3.6. Реорганизовывать и сокращать персонал

8.3.7. Управлять увольнением персонала

8.3.8. Обеспечивать трудоустройство увольняемого персонала

8.4. Развивать и обучать персонал

8.4.1. Приводить в соответствие квалификацию персонала и требования по развитию организации

8.4.2. Разрабатывать и управлять программами обучения

8.4.3. Разрабатывать и управлять программами профориентации персонала

8.4.4. Разрабатывать сферы ответственности за выполнение функций/процессов

8.4.5. Разрабатывать сферы ответственности управляющих

8.4.6. Разрабатывать сферы ответственности команд

8.5. Управлять производительностью, осуществлять материальное и моральное стимулирование

8.5.1. Определять показатели производительности

8.5.2. Разрабатывать подходы к управлению производительностью и обратной связью

8.5.3. Управлять производительностью команд

8.5.4. Оценивать ценность функции с точки зрения создания добавленной стоимости внутренней стоимости

8.5.5. Разрабатывать и управлять постоянной и переменной частью зарплаты

8.5.6. Управлять программами материального и морального стимулирования

8.6. Обеспечивать здоровье и удовлетворенность персонала

- 8.6.1. Управлять удовлетворенностью персонала
- 8.6.2. Разрабатывать системы поддержки работы и семьи
- 8.6.3. Управлять и администрировать

9. Управлять информационными ресурсами

9.1. Планировать управление информационными ресурсами

- 9.1.1. Определять требования на основе стратегий бизнеса
- 9.1.2. Определять архитектуру систем предприятия
- 9.1.3. Планировать и прогнозировать информационные технологии и методологии
- 9.1.4. Устанавливать стандарты данных предприятия
- 9.1.5. Устанавливать стандарты качества и контроля

9.2. Разрабатывать и развертывать системы поддержки предприятия

- 9.2.1. Проводить оценку специфических потребностей
- 9.2.2. Выбирать информационные технологии
- 9.2.3. Определять жизненные циклы данных
- 9.2.4. Разрабатывать системы поддержки предприятия
- 9.2.5. Тестировать, оценивать и развертывать системную безопасность и контроль

9.3. Внедрять системную безопасность и контроль

- 9.3.1. Устанавливать стратегии системной безопасности и уровни безопасности
- 9.3.2. Тестировать, оценивать и развертывать системную безопасность и контроль

9.4. Управлять хранением и поиском данных

- 9.4.1. Устанавливать базы данных
- 9.4.2. Собирать и упорядочивать информацию
- 9.4.3. Хранить информацию
- 9.4.4. Изменять и обновлять информацию
- 9.4.5. Осуществлять возможность поиска информации
- 9.4.6. Уничтожать информацию

9.5. Управлять оборудованием и сетевыми операциями

- 9.5.1. Управлять централизованным оборудованием
- 9.5.2. Управлять распределенным оборудованием
- 9.5.3. Управлять сетевыми операциями

9.6. Управлять информационными услугами

9.6.1. Управлять библиотеками и центрами информации

9.6.2. Управлять документирование и фиксированием данных бизнеса

9.7. Обеспечивать распределенный доступ к информации и коммуникациям

9.7.1. Управлять внешними коммуникационными системами

9.7.2. Управлять внутренними коммуникационными системами

9.7.3. Подготавливать и распространять публикации

9.8. Оценивать и проводить аудит качества информации

10. Управлять финансовыми и материальными ресурсами

10.1. Управлять финансовыми ресурсами

10.1.1. Разрабатывать бюджеты

10.1.2. Управлять распределением ресурсов

10.1.3. Определять структуру капитала

10.1.4. Управлять потоками денежных средств

10.1.5. Управлять финансовыми рисками

10.2. Осуществлять финансовые и учетные операции (транзакции)

10.2.1. Работать с дебиторской задолженностью

10.2.2. Выполнять оплату труда персонала

10.2.3. Работать с кредиторской задолженностью, кредитами и инкассо

10.2.4. Вести бухгалтерский учет

10.2.5. Выплачивать премии и пособия

10.2.6. Управлять общехозяйственными и представительскими расходами

10.3. Формировать отчеты

10.3.1. Обеспечивать внешней финансовой информацией

10.3.2. Обеспечивать внутренней финансовой информацией

10.4. Проводить внутренний аудит

10.5. Управлять налогами

10.5.1. Обеспечивать соответствие законодательству

10.5.2. Планировать налоговую стратегию

10.5.3. Выбирать эффективные технологии

10.5.4. Управлять налоговыми спорами

10.5.5. Информировать менеджмент компании о налогах

10.5.6. Управлять администрированием налогов

10.6. Управлять материальными ресурсами

10.6.1. Управлять планированием капитала

10.6.2. Приобретать и продавать основные средства

10.6.3. Управлять оборудованием

10.6.4. Управлять материальными рисками

11. Выполнять управление программой работы с окружающей средой

11.1. Разрабатывать стратегию управления окружающей средой

11.2. Обеспечивать соответствие законодательству

11.3. Обучать персонал и проводить тренинги

11.4. Внедрять программы по предупреждению загрязнения окружающей среды

11.5. Управлять восстановительными работами

11.6. Внедрять программ реагирования на угрозы

11.7. Управлять связями с государственными агентствами и PR

11.8. Разрабатывать и управлять информационной системой окружающей среды

11.9. Осуществлять мониторинг программы управления окружающей средой

12. Управлять внешними связями

12.1. Обеспечивать обмен информацией с владельцами предприятия

12.2. Управлять отношениями с правительством

12.3. Строить взаимоотношения с кредиторами

12.4. Разрабатывать программу PR

12.5. Взаимодействовать с советом директоров

12.6. Разрабатывать взаимоотношения с обществом

12.7. Управлять правовыми и этическими вопросами

13. Управлять улучшениями и изменениями

13.1. Измерять показатели деятельности организации

- 13.1.1. Создавать систему измерения показателей
- 13.1.2. Измерять качество продуктов и услуг
- 13.1.3. Измерять затраты на обеспечение качества
- 13.1.4. Измерять затраты
- 13.1.5. Измерять длительность циклов
- 13.1.6. Измерять производительность (продуктивность)

13.2. Осуществлять оценки качества

- 13.2.1. Осуществлять оценки качества на основе внешних критериев
- 13.2.2. Осуществлять оценки качества на основе внутренних критериев

13.3. Осуществлять сравнительный анализ деятельности

- 13.3.1. Определять возможности проведения сравнительного анализа
- 13.3.2. Осуществлять сравнительный анализ бизнес-процессов
- 13.3.3. Осуществлять сравнительный анализ конкурентных преимуществ

13.4. Улучшать процессы и системы

- 13.4.1. Определять направления улучшений
- 13.4.2. Внедрять непрерывное улучшение бизнес-процессов
- 13.4.3. Проводить реорганизацию бизнес-процессов и систем
- 13.4.4. Управлять улучшениями

13.5. Внедрять TQM

- 13.5.1. Определять направления TQM
- 13.5.2. Разрабатывать и внедрять системы TQM
- 13.5.3. Управлять жизненным циклом TQM

Основные технологии реинжиниринга бизнес-процессов компании-оператора

Давайте рассмотрим технологии реинжиниринга бизнес-процессов. Классическое определение реинжиниринга, которое дали его создатели М. Хаммер и Д. Чампи, формулируется следующим образом:

Реинжиниринг (*BPR* - *business process reengineering*) это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного

бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность.

Разложив это определение на составляющие его элементы, получаем четыре ключевые характеристики, характеризующие реинжиниринг и позволяющие отличить его от других программ совершенствования бизнеса рис. 7.47:

Первая характеристика реинжиниринга – это фундаментальность. Она означает, что при реинжиниринге бизнес-процессов затрагиваются и меняются не только бизнес-процессы, но и фундамент или основы бизнеса, т.е. стратегия организации.

Вторая характеристика реинжиниринга – это радикальность. Она означает, что после реинжиниринга схемы бизнес-процессов "как есть" и "как надо" сильно различаются или не имеют ничего общего.

Третья характеристика реинжиниринга – это существенность. М. Хаммер и Д. Чампи определяют реинжиниринг - как изменения, которые повышают ключевые показатели результативности бизнеса в несколько раз и даже на порядки.

Часто задают вопрос, где граница между постоянным совершенствованием и реинжинирингом.

Можно считать, что границами реинжиниринга являются следующие величины улучшений – 2, 4, 10 и более раз или 50%, 75%, 90% и более процентов, отсчитываемые от начала процесса реинжиниринга. В случае постоянного совершенствования улучшение показателей составляет 5 – 20 %. Что касается временного периода, в рамках которого приведенные улучшения были достигнуты, то он составляет 6 – 12 месяцев.

Последний элемент реинжиниринга - это бизнес-процессы. Объектом изменения при реинжиниринге являются бизнес-процессы. Именно в этом и состоит основное отличие реинжиниринга, например, от реструктуризации, в которой объектом изменений является организационная структура. Технологии реинжиниринга базируются на том, что бизнес-процессы первичны, а организационная структура компании вторична и является всего лишь средством выполнения процессов. Поэтому совершенствование деятельности предприятия нужно начинать с совершенствования именно бизнес-процессов, а не организационной структуры. После реинжиниринга работа компании должна ориентироваться на процессы, в модели управления компанией должен использоваться процессный подход, что должно найти отражение в организационной структуре организации.

Раздел 7. Вопросы для самопроверки

1. По какой причине возникают трудности при реализации всесторонне продуманной стратегии.
2. Долгосрочное планирование.
3. Краткосрочное планирование.
4. Основные задачи планирования.
5. В чем состоит концепция миссии.
6. Как формулируются цели компании при эффективном планировании.
7. Какие расчетные показатели отражаются в краткосрочных планах.
8. Чем долгосрочное планирование отличается от других видов планирования.
9. Почему концепция стратегического планирования является более сложной, чем концепция долгосрочного планирования.
10. Какие существуют подходы к стратегическому выбору наилучшего направления развития.
11. Основные механизмы корпоративного управления.
12. Принципы корпоративного управления.
13. Задачи оперативного управления.
14. Виды управления в зависимости от характера цели и задач.
15. Этапы алгоритма принятия управленческих решений.
16. В чем заключается стратегический анализ ситуации при проблеме выбора потенциальной стратегии.
17. Какие особенности современного долгосрочного планирования.
18. Особенности стратегического планирования в зависимости от размера компании.
19. Особенности бизнес-планирования.
20. Основные требования к бизнес-плану.
21. Что учитывается оператором связи при планировании потребностей в услугах и средствах связи.
22. Применение нормативного метода для определения потребностей в услугах связи.
23. Что является активными факторами инновационного развития.
24. Что является основой концепции долгосрочного социально-экономического развития и стратегией инновационного развития РФ на период до 2020 г.
25. Понятие инвестиции и понятие инновации. В чем их различие.
26. Инвестиционный проект и его основные стадии.
27. Показатели, в которых проявляется эффективность инновационного проекта.
28. Базовые категории бизнес-процессов.
29. На какие блоки разделяются функции компании-оператора.
30. Основные типы организационных структур управления в зависимости от характера управленческих связей.
31. Типовая структура компании-оператора.
32. Что относится к коммерческим функциям компании-оператора.
33. Что относится к функциям «Открытого офиса» (очный контакт с абонентами).
34. Что относится к функциям «Закрытого офиса» (заочный контакт с абонентами).
35. Какие подразделения могут входить в структуру коммерческого подразделения компании-оператора.
36. В чем состоит главная задача коммерческого подразделения и каковы его функции.
37. На какие группы можно разделить организацию внешней продажи.
38. В чем заключается цель логистической деятельности.
39. К чему приводит использование логистических принципов.
40. В чем заключается стратегия управления взаимоотношениями с клиентами.

41. Какие должны сложиться предпосылки для создания CRM системы.
42. Какие важные направления включает мониторинг для реализации CRM системы.
43. Каковы возможности применения CRM стратегии во внешней среде компании.
44. Чем обусловлено единство базовых принципов в рамках технологии CRM.
45. Какие работы следует выполнить компаниям для реализации CRM в обслуживании клиентов и организации продаж услуг.
46. Стратегия CRM в деятельности технических служб.
47. Какие бизнес процессы характерны для технических подразделений операторских компаний.
48. Что такое система технической эксплуатации (СТЭ) сети оператора связи.
49. По какому принципу строится СТЭ первичной сети.
50. Какие четыре иерархических уровня содержат СТЭ.
51. На какие четыре уровня управления разделяют сеть управления электросвязью (СЭУ) и что осуществляет каждый уровень управления.
52. Что относится к основным бизнес процессам финансовых подразделений операторских компаний.
53. В чем состоит специфика человеческих ресурсов.
54. На какие три группы делятся функции управления для реализации адаптации.
55. Задачи функции оценки персонала, которые составляют основу алгоритма адаптации.
56. Назовите три составляющих процесса подготовки специалистов.
57. Основные формы самообразования.
58. Отличительные черты корпоративного обучения.
59. Какие существуют формы улучшения условий труда.
60. Какие бизнес процессы относятся к группе управленческих.
61. Перечислите этапы цепочки управленческого цикла.
62. Какие необходимые бизнес-процессы управления имеются у любой компании оператора.
63. Что относится к группе бизнес-процессов развития, и какая отличительная особенность бизнес процессов развития.
64. Что такое описание бизнес-процесса и какой уровень детализации нужно выбирать при этом.
65. Четыре ключевые характеристики, характеризующие реинжиниринг.