

Системный анализ, управление и автоматизация

УДК 658.3

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СВЯЗИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ

А.Я. Белобоков¹, Б.Я. Лихтциндер²

¹ ЗАО «БЕНЕФИТ»

620000, г. Екатеринбург, ул. Р. Люксембург, 19

² Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
443010, г. Самара, ул. Льва Толстого, 23

E-mail: lixt@samtel.ru

Рассматриваются организационные структуры вертикально интегрированных телекоммуникационных предприятий. Показана целесообразность реорганизации ОАО «Ростелеком» и создания двух федеральных филиалов: «мультисервисного» и «мультисервисного».

Ключевые слова: *предприятия связи, структура управления, федеральные филиалы, районные узлы связи.*

Современные телекоммуникации развиваются весьма быстрыми темпами. Особенно это относится к сфере доступа абонентов к услугам связи. Вместо обычной телефонии доступ стал мультисервисным, а число абонентов конкретных услуг и объем трафика растут стремительными темпами. Именно в сфере доступа и услуг проявилась наиболее жесткая рыночная конкуренция между предприятиями отрасли.

При этом предприятия связи и телекоммуникаций имеют тенденцию к перераспределению численности между техническим персоналом и персоналом продаж и сервиса в пользу последнего при наличии тренда на постепенное снижение общей численности персонала в целом.

Важно отметить, что современные опорные и транспортные сети, системы коммутации и мультисервисные узлы доступа высокотехнологичны в эксплуатации, в том числе из единого центра. Таким образом, тренд в технологических подразделениях предприятий связи и телекоммуникаций объективно направлен на сокращение персонала с одновременным ростом его заработной платы за счет высокой квалификации и упрощения соответствующей организационной структуры.

В целом требования к организационной структуре предприятий в высокой степени определяются потребностью и одновременно способностью высшего руководства предприятия адекватно управлять его развитием в условиях внутренних и внешних вызовов с максимальной синергией для предприятия.

Согласно модели Л. Грейнера [1], предприятие в своем развитии проходит пять основных этапов роста (через творчество, через директивное руководство, через де-

*Андрей Яковлевич Белобоков (к.т.н.), советник генерального директора.
Борис Яковлевич Лихтциндер (д.т.н., проф.), профессор кафедры МСИБ.*

легирование, через координацию, через сотрудничество) и, соответственно, четыре межэтапных кризиса (лидерства, автономии, контроля, границ). Представляется, что предприятия отрасли телекоммуникаций РФ, будучи фактически и исторически молодыми, вплотную подошли (либо вернулись) к третьему этапу развития по Л. Грейнеру и должны преодолеть кризис автономии путем управляемого делегирования необходимых полномочий от центра к нижним уровням управления.

Практическими организационными решениями для вертикально интегрированного [2] предприятия связи и телекоммуникаций при реализации управляемого делегирования полномочий могут быть:

1) разделение предприятия на два дивизиона: «технологический» и «бизнес», при этом «бизнес»-дивизион является заказчиком по отношению к «технологическому» дивизиону в качестве держателя инвестиционного бюджета предприятия. Границы ответственности «технологического» дивизиона по отношению к уровням сети могут быть определены как «опорная базовая сеть – транспорт – коммутация – мультисервисные узлы доступа». Границы «бизнес»-дивизиона по отношению к уровням сети могут быть определены как «распределительная сеть – последняя миля – абонентские устройства». «Бизнес»-дивизион покупает ресурсы и трафик у «технологического» дивизиона, тем самым создавая горизонтальное звено хозрасчета на уровне предприятия. Задача «технологического» дивизиона определяется как выполнение заказа «бизнес»-дивизиона с минимальными инвестиционными и операционными издержками, при этом разница между стоимостью заказа «бизнес»-дивизиона и операционными издержками на его исполнение остается в распоряжении «технологического» дивизиона. В случае реализации указанного подхода и при сохранении в организационной структуре макрорегионального деления «технологический» дивизион на уровне макрорегиона является одноуровневым, а «бизнес»-дивизион – двухуровневым, где низовым звеном является районный узел связи;

2) переход на двухуровневую структуру управления по вертикали в звене «макрорегион – районный узел связи» с одновременной передачей максимума возможных полномочий и самоуправления низовым структурам предприятия. При этом ликвидируется управленческое звено на уровне региона, что немедленно приводит как к сокращению численности управленческого персонала предприятия, так и к быстрому прохождению управляющих сигналов сверху и отклика и предложений снизу. Тем самым восстанавливается замкнутый контур управления предприятием (обратная связь), который в многоуровневой системе управления наиболее подвержен разрушению;

3) введение ключевого изменения в системе управления, мотивации и бюджетирования предприятия, а именно переход низовых звеньев управления (районных узлов связи) на внутренний хозрасчет. При этом должна произойти консолидация низовых звеньев между собой для достижения приемлемого уровня самоокупаемости объединенной единицы (консолидация может происходить как под управлением макрорегионального уровня, так и на принципах самоорганизации);

4) изменение системы бюджетирования предприятия, а также организация казначейского управления бюджетом и казначейского финансирования подразделений с учетом перехода низовых звеньев управления на внутренний хозрасчет.

Среди федеральных предприятий связи и телекоммуникаций особое место занимает ОАО «Ростелеком», который в силу реорганизации путем консолидации МРК группы компаний ОАО «Связьинвест», по-видимому, вновь вернулся в завершающую фазу этапа роста через директивное руководство (в целом вновь завершено построение вертикальной структуры с сохранением большого числа уровней управле-

ния, при этом нижним уровням не хватает информации, свободы и ресурса для быстрой реакции на изменение внешней среды).

Действующая организационная структура ОАО «Ростелеком» в общем виде представлена на рис. 1. Указанная структура имеет ряд особенностей, являющихся предпосылками для ее дальнейшего развития:

- помимо административной вертикали «Генеральная дирекция – макрорегиональный филиал – региональный филиал – районный узел связи» в операционных целях сохранены функциональные вертикали, ключевыми из которых являются вертикали коммерческой и технической служб. Эти вертикали в принципе действуют до районных узлов связи;

- налицо уникальное преимущество перед конкурентами, которое состоит в наличии развитой сети из районных узлов связи. При наличии адекватных организационных решений эти узлы естественным путем станут хорошо мотивированными квазиавтономными «производствами» по оптимальному развитию распределительной сети, «последней мили», услуг на «последней миле», прямых продаж на соответствующей территории;

- управленческий уровень регионального филиала на практике не имеет ресурса (инвестиционного, организационного, мотивационного и т. п.) для оказания влияния на положение дел в районных узлах связи и является, по сути, дорогостоящим представительством вышестоящих управляющих звеньев ОАО «Ростелеком» в данном регионе.

Целевая структура ОАО «Ростелеком» после применения к структуре на рис. 1 организационных решений 1 – 4 может выглядеть следующим образом (рис. 2).

В итоге ОАО «Ростелеком» в операционной деятельности делится на две части: «мультисетевую» и «мультисервисную», каждая из которых организационно представляет собой федеральный филиал, в структуре которого принципиально отсутствует региональный уровень управления. В зону ответственности «мультисетевой» части входит обеспечение работы опорной базовой сети, транспортных сетей и сетей коммутации, включая мультисервисные узлы доступа (MSAN). В зону ответственности «мультисервисной» части входят маркетинг, реклама, ценообразование, продажи и сервис, а также построение и эксплуатация распределительных сетей и «последней мили».

Соответственно структура управления «мультисервисного» филиала состоит из макрорегионального уровня и уровня районных узлов связи, обеспечивающего продажу услуг и клиентский сервис на локальной территории. Районные узлы связи содержат также подразделения, обеспечивающие развитие и техническое обслуживание средств доступа абонентов к услугам. «Мультисервисный» и «мультисетевой» филиалы взаимодействуют между собой на основе горизонтального хозрасчета, причем первый выступает в роли заказчика по отношению ко второму. Районные узлы связи осуществляют непосредственное взаимодействие с абонентами и конкурируют с другими операторами, обеспечивая в итоге интенсивное развитие сети доступа и клиентских услуг.

Базовые станции мобильной связи, а также мачты, башни и опоры (рис. 2) помещены в зону ответственности «мультисервисной» части, но без потери смысла могут находиться в зоне ответственности «мультисетевой» части.

«Дорожная карта» перехода ОАО «Ростелеком» к предложенной структуре может иметь следующий вид:

- а) организационное разделение генеральной дирекции ОАО «Ростелеком» на стратегическое и операционное направления с подчинением соответствующим вице-

президентам;

б) разработка и внедрение методики расчета рентабельности районных узлов связи как в целях определения объемов их финансовых перечислений на вышестоящий уровень, так и в целях возможной консолидации районных узлов до уровня безубыточности;

в) создание в генеральной дирекции ОАО «Ростелеком» казначейства с функциями внутреннего «банка» в целях организации исполнения бюджета и внутреннего краткосрочного и инвестиционного финансирования федеральных филиалов и районных узлов связи, открытия и ведения «расчетных счетов» районных узлов связи в казначействе;

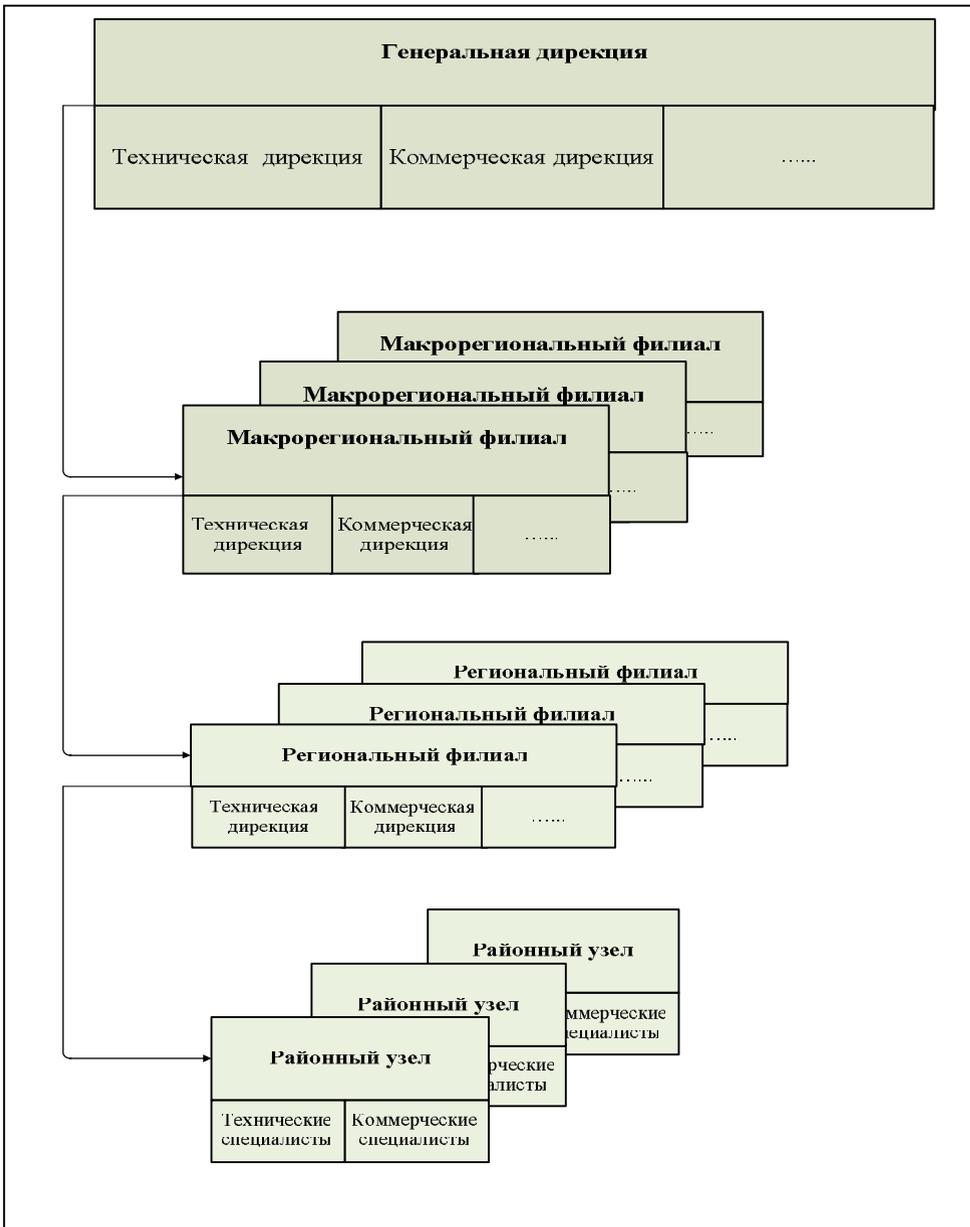


Рис. 1. Действующая организационная структура ОАО «Ростелеком»

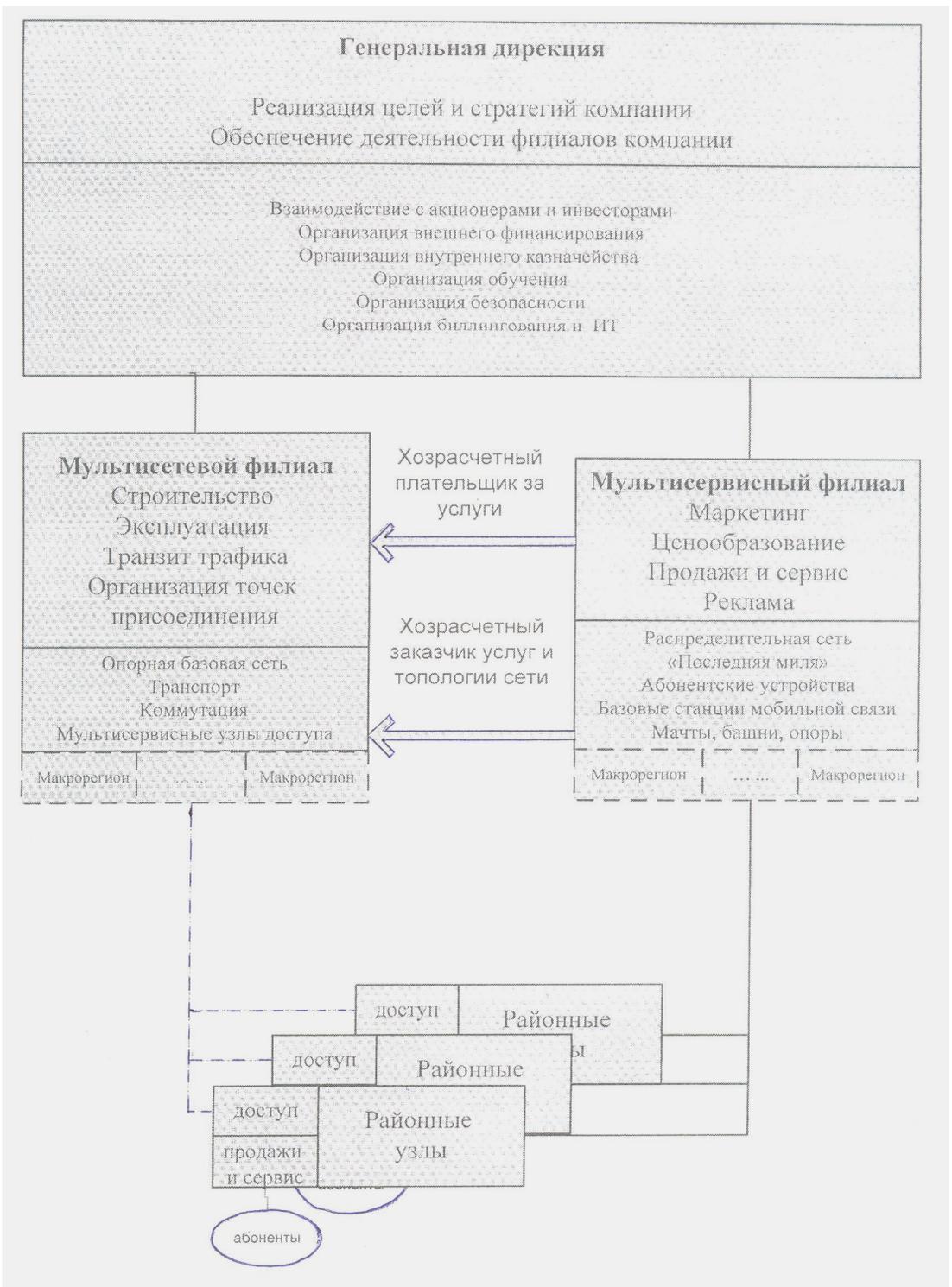


Рис. 2. Целевая структура ОАО «Ростелеком» после выполнения организационных преобразований

г) создание внутри операционного направления ОАО «Ростелеком» двух федеральных филиалов: мульти сетевого и мульти сервисного с наделением мультисер-

висного филиала функциями заказчика по отношению к мультисетевому филиалу;

д) ликвидация в структуре ОАО «Ростелеком» региональных филиалов с одновременным переподчинением существующих районных узлов связи мультисервисному федеральному филиалу и созданием на его базе региональных представительств ОАО «Ростелеком». При этом узел связи соответствующего областного центра приравнивается к обычному районному узлу связи данного региона, а директора ликвидированных филиалов становятся руководителями соответствующих региональных представительств;

е) перевод технического персонала ликвидируемых региональных филиалов в мультисетевую филиал, а коммерческого персонала – в мультисервисный с одновременным сокращением персонала ликвидируемого регионального управленческого звена.

При реализации «дорожной карты» пункты *а, б, в* выполняются одновременно и предшествуют пунктам *г, д, е*, которые также выполняются одновременно.

Итогом предлагаемого организационного развития в случае ОАО «Ростелеком» помимо прямого экономического эффекта от сокращения управленческой вертикали станет также повышение управляемости предприятием и, что немаловажно, будет сделан важный шаг к достижению социального согласия (солидарности) в коллективе предприятия. Все вышесказанное вместе взятое будет способствовать росту жизнеспособности предприятия в современном сложном и быстро меняющемся глобализированном мире.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Greiner L. Evolution and revolution as organization grow / Harvard Business Review. Juli-August. 1972. P. 37-46.
2. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. – М.: АСТ; Транзиткнига; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – С. 51-59.

Статья поступила в редакцию 5 октября 2012 г.

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE VERTICALLY INTEGRATED TELECOMMUNICATIONS AGENCY AND TELECOMMUNICATIONS ON JSC ROSTELECOM EXAMPLE

A. Ya. Belobokov¹, B. Ya. Lichtcinder²

¹ ZAO «BENEFIT»
19, R. Lyuksemburg st., Ekaterinburg, 620000

² Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics
23, Lev Tolstoy st., Samara, 443010

Organizational structures of the vertically integrated telecommunication enterprises are considered. Expediency of reorganization of JSC Rostelecom, and creation of two federal branches is shown: «multinetwork» and «multiservice».

Keywords: *telecommunications agencies, management structure, federal branches, regional communication centers.*

*Andrey Ya. Belobokov (Ph.D. (Techn.))
Boris Ya. Lichtcinder (Dr. Sci. (Techn.)), Professor.*