

КОМБИНИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ОПЕРАТОРА СВЯЗИ КАК ПОЛИСИСТЕМНОЙ КОМПАНИИ¹

А.А. КОБЫЛКО,

кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник,

Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН),
г. Москва, Россия,

e-mail: kobytko@cemi.rssi.ru

В работе рассматривается оператор связи как социально-экономическая система, через анализ деятельности и перспектив дальнейшего развития телекоммуникационного рынка России. Обосновано, что современный оператор связи относится к полисистемным организациям, деятельность которых требует особого подхода к формированию стратегии компании. В процессе проведенного исследования выявлено, что специфические пути развития современного оператора связи, достижение предела экстенсивного развития, поиски новых форм дополнительных доходов и способов экономии ресурсов заставляют их вступать в партнерские отношения со своими непосредственными конкурентами. Подобная «философия сотрудничества» ярко проявляется на современном этапе развития российского телекоммуникационного рынка и накладывает определенный отпечаток на пути его развития. Оператор связи является компанией со специфической формой функционирования, носящей в себе признаки полисистемы. С точки зрения системной экономической теории для подобных организаций характерно наличие в видах их деятельности черт всех четырех типов подсистем – объектной, средовой, проектной и процессной, каждая из которых имеет заметный вес в общем объеме, что указывает на особенности формирования комплексной стратегии такой компании. Для подобных организаций представляется рациональным применять смешанный подход к формированию стратегии, который отличается от прочих бессрочной формой представления, состоящей из набора долгосрочных решений, сформированных самим оператором связи совместно со сторонней компанией (консалтинговым агентством, специализирующимся в области стратегического планирования). Применение подобного смешанного подхода позволит полисистемным компаниям сформировать гармонизированную и согласованную стратегию развития с учетом сложного ландшафта рынка.

Ключевые слова: полисистема; оператор связи; стратегия; стратегическое планирование; системная экономическая теория; телекоммуникации

¹ Работа выполнена при финансовой поддержке Российского научного фонда (проект № 14-18-02294).

COMBINED APPROACH TO STRATEGY BUILDING OF OPERATOR AS A POLYSYSTEMIC COMPANY

Alexander KOBYLKO,

PhD in Economics, Senior Researcher,
Central Economics and Mathematics Institute RAS (CEMI RAS),
Moscow, Russia,
e-mail: kobyenko@cemi.rssi.ru

This paper considers the operator as a socio-economic system, through the analysis of activity and prospects of further development of telecommunication market of Russia. It is proved that a modern carrier refers to polysystemic companies, activities of which require a special approach to formation of strategy of the company. The study has revealed that the specific path of development of a modern operator, the limit of extensive development, the search for new forms of income and ways of saving resources force them to enter into a partnership with its direct competitors. This "philosophy of cooperation" is evident at the present stage of development of the Russian telecommunications market, and influences the way of its development. The operator is a company with a specific form of functioning, bearing in itself the signs of polysystem. From the point of view of system economic theory, such organizations include features of all four types of subsystems, i.e. Objective, Environmental, Projective and Processive, each of which has a prominent weight in the total scope, indicating the peculiarities of formation of complex strategy of a company. For such organizations, it seems rational to apply mixed approach to formation of strategy of development, which differs from other perpetual forms of representation consisting of a set of long-term solutions generated by the operator in conjunction with a consulting agency, specializing in strategic planning. The use of such a mixed approach will allow polysystemic companies to establish a harmonized and consistent development strategy, considering the complex landscape of the market.

Keywords: polysystem; telecommunication operator; strategy; strategic planning; system economic theory; telecommunication

Acknowledgments. This research was supported by Russian Science Foundation, as a part of the project № 14-18-02294.

JEL classifications: L1, L2

Введение

За годы своего развития рынок телекоммуникаций претерпел существенные изменения и прочно вошел в повседневную жизнь любого человека. В России услуги связи получили активное развитие в начале 2000-х гг. в связи с переходом к массовому потреблению подвижной связи и доступа в Интернет. Сегодня, когда абонентами являются более 250 млн пользователей мобильной связи, а к широкополосному доступу подключены около 55% домохозяйств страны, можно утверждать, что ландшафт телекоммуникационного рынка сильно изменился не только в сравнении с начальными этапами экстенсивного развития, но и за последние годы – вследствие интенсивного развития данного рынка, который принял крайне сложные формы своего функционирования. В связи с этими обстоятельствами представляется рациональным рассмо-

треть телекоммуникационную отрасль России с позиций системной экономической теории (СЭТ), получившей развитие в начале 2010-х гг.

Здесь и далее «организация связи», «оператор» и «телекоммуникационная компания» используются как синонимы. Данное исследование построено на анализе специфических системных черт российских телекоммуникационных компаний. Исходя из подобной специфики, предлагается не только по-новому взглянуть на данный сектор экономики, но изменить подход к формированию стратегии подобной организации в России, руководствуясь рекомендациями СЭТ. В то же время заметим, что необходимость формирования гармоничной и согласованной стратегии после прохождения компанией стадии экстенсивного развития обосновывается как общетеоретическими работами по стратегическому планированию (*Porter, 1998*), так и отраслевыми (*Афанасьев, Вертакова, 2015*).

Оператор связи как полисистема

СЭТ базируется на системной парадигме Я. Корнаи (*Kornai, 1998; Корнаи, 2002*) и представляет собой ее реализацию и развитие. Данная теория предполагает рассмотрение различных социально-экономических составляющих жизни с позиций четырех основных типов систем – объектной, средовой, процессной и проектной. Таковыми являются различные социально-экономические системы (СЭС): законодательство, образование, общество, строительство и т.д., и, конечно же, само предприятие (см. напр., *Клейнер, 2010*), которые обладают набором пространственно-временных характеристик. В соответствии с СЭТ каждая СЭС может совмещать в себе в различных пропорциях черты разных типов – объектной, средовой, процессной и проектной. Результатом деятельности таких систем является определенный «продукт»:

- объектная система производит товары,
- средовая система предлагает услуги,
- процессная система проводит работы,
- проектная система преобразует саму экономическую систему.

Рассмотрение компаний телекоммуникационной отрасли как СЭС с позиций СЭТ представляется следующим. Утверждается, что оператор связи относится к средовым системам, так как его распространение не имеет пространственных и временных границ (в рамках территории, на которой он имеет право оказывать услуги на основании соответствующей лицензии). Но только ли компанией средового типа является организация связи? Изучение современных тенденций этого рынка показывает, что все не так однозначно – такое представление о телекоммуникационной компании устарело (*Кобылко, 2015; 2016*). Процессы, происходящие на этом рынке, постепенно меняют его ландшафт в весьма специфических формах. Если ранее операторы занимались оказанием услуг только в одном сегменте рынка, то теперь их деятельность выходит за эти рамки – вплоть до экспансии в другие отрасли экономики. Операторы ищут пути получения дополнительных доходов, в том числе и в соседних областях ИКТ. Темпы роста телекоммуникационного рынка замедляются и в 2014 г. составили менее 2%, в 2015 г. – около 1% против 5% в 2013 г. (*TMT-consulting, 2016*). В этой связи операторы стараются расширять ассортимент и номенклатуру за счет непрофильных для своей первоначальной деятельности (связи и передачи данных) услуг. К таковым можно отнести продажу, аренду и установку оборудования; виртуальные и «облачные» сервисы; системную интеграцию и аутсорсинг; развлекательные и интернет-сервисы; финансовые услуги и т.д. В связи с данной особенностью важно обратить внимание на допущение так называемой «административной матрешечности» (*Клейнер, 2015. С. 27*) для данного исследования, т.е. вложенности одного предприятия в другое – дочернего предприятия в материнскую компанию, региональных филиалов в головной офис, и рассмотреть весь комплекс юридических лиц российских операторов связи, входящих в группу компаний федерального уровня как единый экономический субъект под общим брендом.

В работе (Рыбачук, 2016) отмечается: «... реальная социально-экономическая система может содержать в себе черты всех четырех базовых типов... Как правило, одна из данных черт преобладает, что позволяет идентифицировать экономическую систему и однозначно отнести ее к одному из базовых типов». Но современная организация связи представляет собой комплексную систему и включает в себя черты всех четырех типов составляющих ее подсистем – средовой, объектной, процессной и проектной – предлагают различные «продукты».

Средовая подсистема. Общеизвестно, что операторы связи, провайдеры Интернета и т.п. компании предлагают своим клиентам (абонентам) услуги. Это прежде всего услуги подвижной и стационарной связи, проводного и мобильного доступа в Интернет, платного ТВ и пр. На современном этапе развития операторы уже не предлагают только телекоммуникационные услуги и услуги как таковые – профильные и непрофильные, но и другие виды «продуктов» для клиентов и партнеров. Это и проведение совместных проектов, и предоставление возможности размещения оборудования на своей башенной инфраструктуре, и аренда транспортных каналов и пр. Первоначально подобные услуги не предоставлялись, но по мере развития рынка и поиска новых форм монетизации операторы были вынуждены искать и предлагать рынку новые, порой весьма нестандартные, виды деятельности. Постепенно подавляющая доля средовой подсистемы в общем объеме социально-экономических составляющих оператора связи как компании (юридического лица) станет снижаться, что подробнее будет рассмотрено ниже.

Объектная подсистема. Телекоммуникационные операторы и провайдеры продвигают и собственные товары. Крупные игроки, занимающие лидирующее положение на телекоммуникационных рынках России, выпускают под собственными торговыми марками телефоны, смартфоны, модемы (в т.ч. мобильные), планшетные компьютеры и т.п. Например, доля от продаж товаров в фирменных салонах связи МТС уже составляет 10% от общих доходов группы по всем странам присутствия, увеличившись на 71% (по сравнению 1 кв. 2016 к 1 кв. 2015 гг.), что в абсолютных цифрах составило 10,7 млрд руб. за квартал.

Процессная подсистема. Современная организация связи также не ограничивается лишь предложением услуг и товаров. На рынке корпоративных клиентов активно продвигаются предложения по проведению различных работ в рамках системной интеграции, по установке и наладке оборудования в офисе клиента и т.п. Компания МТС специально приобрела в 2015 г. системного интегратора NVision за 15 млрд руб. для осуществления соответствующих проектов в телекоммуникационной сфере. Эти работы тесно связаны с телекоммуникационными услугами и являются скорее дополнением к ним.

Работы технического характера организуются не только для юридических, но и для физических лиц – провайдеры предлагают своим частными абонентам возможность ремонта компьютеров, подключения к сети, настройки и пр. Кроме того операторами проводятся различные работы по развертыванию и поддержанию существующей инфраструктуры собственных сетей.

Проектная подсистема. Преобразование самой экономичной системы, которое указывает на проектный тип системы, кроется в изменениях, происходящих с операторами связи, особенно явно прослеживающихся в последние годы. Ландшафт телекоммуникационного рынка, как в мире, так и российского сегмента, изменяется, и такие изменения несут в себе кардинальную смену самого подхода к оказанию услуг связи в широком понимании этого термина. Развитие данного рынка ранее развивалось логично – операторы подвижной связи обеспечивали услуги сотовой и т.п. видов связи; проводные операторы – услуги стационарной связи; провайдеры предоставляли доступ в Интернет. Сейчас же практически не существует крупного оператора, который предоставляет только характерные для его технологической ниши услуги – каждый из них комбинирует в себе черты и оператора стационарной связи, и провайдера Интернета, и оператора платного телевидения, реже – оператора сотовой связи. Теперь никто из лидеров рынка и более мелких игроков не уточняет, какие именно виды те-

лекоммуникационных услуг он предлагает, так как их ассортимент настолько широк и разнообразен, что это становится нецелесообразным. Из операторов связи и провайдеров они преобразовались в поставщиков полного комплекса телекоммуникационных услуг, чьи особенности подробно описаны в (Cowhey and Aronson, 2012; Warf, 2013; Розанова, Юшин, 2015). Подобное стало возможным не только за счет многочисленных процессов поглощения, но и за счет вступления в партнерские взаимоотношения между конкурентами, что академик В.М. Полтерович назвал «философией сотрудничества» (Полтерович, 2015).

Первой ласточкой подобного объединения непосредственных конкурентов стала Швеция. Еще в 2009 г. для строительства сети в мобильном стандарте LTE было создано совместное предприятие Net4Mobility, финансируемое на паритетных началах двумя крупными скандинавскими операторами – Telenor и Tele2 AB, чтобы обслуживать их абонентов. Разделив расходы, две эти компании за короткий срок смогли сообща построить единую сеть на достаточно большой территории страны. Подобные примеры позже появились и в России (Кобылко, 2015): совместное развитие конкурентами сетей связи различных технологий стало обычным. Это позволяет операторам экономить время и средства в процессе внедрения новых услуг и выхода на новые рынки – как в пространственном, так и технологическом смысле. В подобных партнерских процессах и заключается проектная составляющая оператора связи как СЭС.

На примере МТС оценим доли четырех основных подсистем, выявленные в деятельности компании, в денежном выражении. По итогам 2015 г. МТС является лидером по количеству клиентов на рынке подвижной связи России с числом абонентов по данным из отчета за 2015 г. около 77,3 млн абонентов. Количество клиентов в фиксированном сегменте бизнеса также является одним из крупнейших: телефония – 3,5 млн; доступ в Интернет – 2,6 млн; платное телевидение – 2,7 млн.

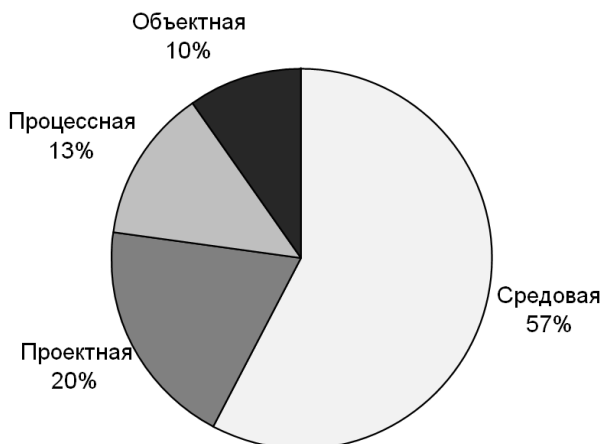


Рис. 1. Доли основных подсистем, выявленные в деятельности МТС
Источники: годовой отчет МТС за 2015 г., расчеты автора

Из рис. 1 видно, что средовая подсистема занимает крупную, но не подавляющую часть бизнеса компании. Это не удивительно – доля *средовой* системы складывается из доходов от непосредственного предоставления услуг различных видов связи физическим и юридическим лицам (без учета других операторов), которые на данном этапе развития телекоммуникационной отрасли продолжают составлять основную статью дохода любого оператора связи. В то же время прочие типы подсистем также занимают заметную долю деятельности.

Около 20% занимает *проектная* подсистема, выраженная через показатель капитальных затрат (CAPEX), включающий в себя расходы на развитие инфраструктуры в регионах присутствия и ее модернизацию. При этом данные расходы рассматрива-

ются «по модулю», как положительный показатель, – в качестве вложений в доходы будущих периодов прочих типов подсистем.

Услуги, оказываемые другим операторам связи на правах партнерских взаимоотношений, иллюстрируют *процессную* подсистему. Они складываются из таких показателей, как услуги роуминга, услуги межсетевых соединений (т.н. интерконнект), платежей от аренды антенно-мачтовых сооружений и т.п. Данные показатели не находят прямого отражения в годовых отчетах компаний, но оценки аналитиков рынка показывают, что суммарно они не должны превышать 18,5% в доходах от предоставления всех видов услуг компании. На основе данных оценок и был сделан расчет доли данной подсистемы в общем объеме.

Доходы от продажи оборудования, прежде всего брендированных устройств МТС в салонах собственной дилерской сети, также показывает рост и в денежном выражении в 2015 г. составили 40,3 млрд руб. Этот вид дохода оператора и был отнесен к деятельности в области *объектной* подсистемы.

На примере компании МТС видно, что ее подсистемы представлены хоть и не в пропорциональных размерах относительно друг друга, но каждая из них имеет заметную долю в общем объеме. Именно поэтому необходимо рассматривать оператора связи как полисистемную организацию, в которой не доминирует какая-то одна система, а выражены достаточно широко все четыре типа систем в их деятельности. Отметим при этом, что средовая составляющая (услуги связи) по-прежнему занимает большую долю в общей совокупности систем.

Формирование стратегии полисистемной компании

Российский рынок телекоммуникационных услуг многие годы показывал устойчивые темпы развития, но на данном этапе, связанном со стагнацией его темпов, операторам связи необходимо искать новые способы монетизации (*Тихвинский, Минов, 2014; Горошко, Горошко, 2015*), которые без сомнения будут заключаться в наращивании трех других составляющих СЭС операторов связи в противовес средовой подсистеме. По утверждениям на официальных сайтах крупнейших российских операторов, начиная с 2012 г. каждый из них принял к реализации свои стратегии – впервые или они были сформированы заново. Операторы связи в них основное внимание уделяют «услуживой» и технической составляющим. Руководствуясь терминологией из монографий (*Клейнер, 1998; 2008*), операторы связи придают первостепенное значение товарно-рыночной и технико-технологической составляющим своих стратегий как *базовым*. Следует понимать, что это не стратегии в чистом виде, а скорее лозунги или тезисы долгосрочного развития, информация для прессы и т.п., специальным образом сжатая и адаптированная для широкого круга лиц.

Таблица 1

Стратегические приоритеты крупнейших операторов связи России

Оператор связи	Годы реализации	Стратегические приоритеты
ВымпелКом	2015–н/в (рамках общей стратегии холдинга VimpelCom Ltd. ²)	VimpelCom Ltd.: сокращение операционных и капитальных затрат; улучшение операционных показателей; внедрение цифровых технологий; поиск новых источников выручки. «ВымпелКом» Россия: расширение деятельности по стране в целом и в регионах; развитие дополнительных услуг связи; выход на новые смежные рынки; улучшение качества обслуживания клиентов.

² Международная холдинговая компания, зарегистрированная на Бермудских островах со штаб-квартирой в Амстердаме, контролирующая телекоммуникационные активы в СНГ, Италии и ряде стран Азии и Африки. В частности, ей принадлежит компания «ВымпелКом» и ряд других компаний, оказывающих услуги под торговой маркой «Билайн». Является шестым в мире по числу клиентов оператором связи с абонентской базой 222 млн на конец 2015 г. в 20 странах.

Окончание табл. 1

Оператор связи	Годы реализации	Стратегические приоритеты
МегаФон	2012–н/в (обновлена в 2015 г.)	Обеспечение потребностей цифровых абонентов; развитие взаимодействия с интернет-компаниями и ОТТ-сервисами ³ ; развитие собственных инновационных продуктов и услуг; своевременное строительство и модернизация сети; поиск и реализация новых точек роста.
МТС	2014–2016	Передача данных: укрепление лидерства на российском рынке мобильной передачи данных, конвергенции с фиксированными сетями и использование собственной розничной сети для увеличения проникновения смартфонов. Дифференциация услуг: развитие уникальных продуктов и услуг МТС. Дивиденды: поступательное повышение показателей денежного потока и направление значительной его части на дивидендные выплаты.
Ростелеком	2013–н/в (озвучены приоритеты до 2020 г.)	Фиксированный сегмент: ускоренное развертывание оптоволоконных сетей последней мили; усиление конкурентных преимуществ на розничном рынке ШПД; предоставление пакетированных услуг; лидерство в сегменте платного телевидения; фокус на цифровые платформы и услуги. Мобильный сегмент: совместное предприятие с «Теле2 Россия»; ускоренное развертывание сетей 3G/4G ⁴ ; поддержание высокого уровня операционной эффективности; конвергенция услуг с фиксированным сегментом; эффективное использование собственной магистральной и опорной сети.

Источник: данные официальных сайтов операторов

Из табл. 1 видно, что каждый из операторов подходит к итоговому виду стратегии по-разному. Как известно, существуют две формы представления – стратегию можно представлять как целевое пространство, чаще выражаемое в количественных показателях, и как целостную совокупность взаимосвязанных стратегических решений – в качественных. Чаще операторы формируют стратегию в виде качественных показателей (в данных случаях – не стратегических решений, а все тех же «тезисов долгосрочного развития»). Исключение составляет компания «Ростелеком», применяющая смешанный вид, чья «стратегия развития» размещена на сайте довольно подробно – ее версия от 7 декабря 2015 г., представленная на Дне инвестора, прописана на 72-х слайдах презентации и доступна для всех желающих. Она содержит как качественные, так и количественные достижимые показатели.

Почему операторы распространяют данную информацию и, в случае компании «Ростелеком», делают это настолько подробно? С одной стороны, ответ очевиден – все они являются публичными компаниями и обязаны функционировать открыто. Но подобная публичность не относится к стратегическим аспектам ее деятельности. Также стоит понимать, что данные «тезисы долгосрочного развития» в подавляющем большинстве всецело отвечают тенденциям развития отрасли телекоммуникаций, и их презентация в открытом доступе не является чем-то экстраординарным (исключение составляют планируемые количественные показатели). В данном случае целесоо-

³ ОТТ (Over-the-Top) – доставка видеосигнала от провайдера контента на устройство пользователя (приставку, компьютер, мобильный телефон) по сетям передачи данных, часто без прямого контакта с оператором связи.

⁴ 3G/4G – технологические поколения подвижной связи; третье и четвертое, соответственно.

бразно также напомнить, что нет однозначных рекомендаций к уровню доступности стратегии для широкого круга лиц, в т.ч. для конкурентов. Существует большое количество различных подходов к этому вопросу – (см. напр.: Чекова, 2010). В частности, И. Ансофф однозначно утверждает, что стратегия компании не может быть выражена явно, потому что истинные свои цели фирма должна стараться скрыть от конкурентов (*Ansoff and McDonnell, 1988*). С другой стороны, Г. Минцберг в своем подходе 5P (или «5П») рассматривает вариант широкого информирования об избранной стратегии с целью обмана конкурентов, а возможно, даже желания их испугать своими амбициозными планами – суть стратегии должна ясно выражать цели и задачи развития компании для всех ее сотрудников, но быть неочевидной для внешних игроков (*Mintzberg et al., 2002*).

Практика показывает, что организации связи весьма неоднозначно подходят и к процессу самого формирования стратегии. Это касается и горизонта формирования стратегии, и кем стратегия должна создаваться. Российские операторы связи предпочитают самостоятельно формировать свою стратегию, не пользуясь услугами сторонних специализированных компаний. Например, в компании «Ростелеком» за формирование стратегии развития, принятой в 2013 г., отвечал специальный отдел, состоящий из двух человек; в компании МТС формированием стратегии «ЗД» (и более ранних) занимался технический департамент на основе тенденций развития технической составляющей рынка телекоммуникаций. Сторонние организации, например, консалтинговые агентства, осуществляют общее консультирование, сбор статистической информации о конкурентах и рынке в целом, обобщение тенденций развития отрасли. Но фактическая работа по формированию стратегии проводится сотрудниками непосредственно компании-оператора.

В связи с выявленной полисистемностью любого современного оператора связи, для подобной организации целесообразно предложить рекомендации относительно подхода к формированию ее комплексной стратегии. Предлагаемый ниже подход к стратегии полисистемной компании позволяет провести комплексный процесс ее формирования и учесть большее количество возможных вариантов стратегических решений, которые могут быть приняты к исполнению. Необходимо проводить такие работы исходя из рекомендаций СЭТ по формированию стратегии.

СЭТ предусматривает различные взгляды на формирование комплексной стратегии компании, относящейся к одному из четырех типов систем (табл. 2).

Таблица 2

Характеристики стратегий для разных типов СЭС

Тип системы	Характеристика стратегии
Объект	Носит бессрочный характер, меняется при существенном изменении условий
Среда	Стратегический аутсорсинг
Процесс	Скользящее планирование с фиксированным периодом
Проект	Фиксированный срок планирования

Источник: (Клейнер, 2010. Табл. 7).

В то же время возникает необходимость разработать единый подход для полисистемной компании, поскольку применить микст из четырех видов «стратегий как систем» не представляется возможным, так как нельзя, например, совместить бессрочный подход к формированию стратегии для объектного типа и фиксированный срок планирования, рекомендуемый для проектного типа организации. В этой связи представляется рациональным перейти от практики самостоятельного формирования стратегии к ее совместной разработке вместе со специализированной сторонней ком-

панией на основе комбинации взаимосвязанных и гармонизированных стратегических решений, а временной промежуток реализации сделать бессрочным. Также данный подход призван помочь органично сочетать специфические знания сотрудников о своей компании и профессиональные компетенции в области стратегического планирования консалтинговых фирм, что должно положительно сказаться на сбалансированном и гармоничном развитии такой разносторонней компании, какой является полисистема.

Однако стоит понимать, что существует трудность согласования различных компонентов формируемой стратегии между трудовым коллективом и специализированной аутсорсинговой компанией. Сами представители операторов связи, которым довелось поработать в нескольких компаниях, отмечают, что каждая из них уникальна и не похожа на другую, как по своей корпоративной культуре, так и по подходу к решению одних и тех же вопросов. И это при том, что данные компании работают на одном рынке, в одной стране, у них примерно одинаковые тенденции развития, схожие тарифные планы и пр. Такие проблемы возникают и при взаимодействии с консалтинговыми агентствами – разные формы представления информации, разная детализация, расхождения в подсчетах одного и того же параметра и т.п. Подобные несогласования должны быть решены с помощью принятия единой формы сбора, обработки и хранения информации по мониторингу внешней и внутренней среды предприятия (Качалов, Слепцова, 2016) между клиентом (оператором связи) и консультантом – сторонней организацией (консалтинговым агентством, специализирующимся на стратегическом планировании).

Таким образом, предлагаемая комбинация подходов представляется перспективной по следующим причинам:

1. Именно совместный объектный и средовой подход к формированию стратегии может считаться долгосрочным: в случае принятия к реализации стратегии, сформированной при помощи данных подходов, последствия от исполнения утвержденных стратегических решений будут иметь труднообратимый характер.

2. И процессный, и проектный подход к формированию стратегии «... не вписывается в рамки стратегического планирования» (Клейнер, 2010. Табл. 7), в силу «цикличности» процессного и ограниченности во времени проектного типов СЭС. Однако очевидно, что столь крупному и сложному организму, как полисистемная компания, стратегия необходима для гармоничного и согласованного развития.

3. Появляется возможность сформировать стратегию в форме структурированного списка, в котором каждое структурное подразделение сможет выявить относящиеся к ее функциям варианты решений. Это позволит проще и доступнее донести до сотрудников трудового коллектива не только общую суть комплексной стратегии, но и наглядно представить все составляющие ее части для успешной реализации.

4. Бессрочность принимаемой стратегии не будет накладывать временных ограничений для ее реализации, в силу чего для полисистемы появляется возможность следования избранной стратегии в различных сферах своей деятельности. Отказ от жесткого срока реализации стратегии и ее разработка с бессрочным горизонтом планирования позволят реализовывать избранный план до тех пор, пока не произойдут существенные изменения во внешней и внутренней среде организации. Это особенно важно в динамичных отраслях, к которым без сомнения относится телекоммуникационная сфера. Заметим, что возможность корректировки стратегии в связи с изменениями внешней среды компании также предусматривается рядом публикаций (см. напр.: *Стратегии бизнеса, 1998; Клейнер, 2008; Thompson and Strickland, 2001. Ch. 1*). Уже сейчас данная тенденция начинает прослеживаться в стратегиях операторов связи. Это, например, вариант «короткой» стратегии МТС, рассчитанной на два года (с 2014 по 2016 гг.). С другой стороны, присутствуют варианты «продолжительных» стратегий компаний «МегаФон» и «Ростелеком», чьи приоритеты, озвученные в 2012 и 2013 гг. соответственно, в 2015 г. были скорректированы.

Совместный подход может быть реализован посредством прохождения через следующие этапы (табл. 3).

Таблица 3

Этапы совместного формирования комплексной стратегии оператора связи как полисистемной компании

Этап 1	Определение оператором связи общей концепции, объясняющей, для чего должна быть сформирована комплексная стратегия, для достижения каких целей или ключевых показателей
Этап 2	Разработка оператором связи технико-технологической составляющей комплексной стратегии, а сторонней организацией, специализирующейся на стратегическом планировании, маркетинговой (товарно-рыночной) стратегии
Этап 3	Совместное согласование маркетинговой и технико-технологической стратегий как базовых составляющих комплексной стратегии
Этап 4	Разработка остальных стратегий с учетом согласованности с двумя базовыми
Этап 5	Окончательное формирование комплексной стратегии с учетом проверок непротиворечия составных стратегий с базовыми и прочее
Этап 6	Принятие к реализации оператором связи совместно сформированной комплексной стратегии

Для организации сохраняется возможность определить для себя: в каком виде она будет формировать новую комплексную стратегию – в виде качественного описания последовательности действий или в смешанном количественно-качественном виде, где будут указаны конечные желаемые достижимые показатели деятельности. Обе эти формы позволяют наметить заранее (именно наметить) и/или уже в процессе реализации избранной бессрочной стратегии определить, в каком случае можно считать, что внешняя и внутренняя среда изменились и необходимо корректировать старую или формировать новую стратегию развития. Такими изменениями могут являться, например, достижение намеченных количественных показателей или нецелесообразность применения каких-либо стратегических решений в изменившихся реалиях рынка.

Заключение

Подводя итог вышесказанному, можно сделать три основных вывода:

1. Специфические пути развития современного оператора связи, достижение предела экстенсивного развития, поиски новых форм дополнительных доходов и способов экономии ресурсов заставляют их вступать в партнерские отношения со своими непосредственными конкурентами. Подобная философия сотрудничества ярко проявляется на современном этапе жизни российского телекоммуникационного рынка и накладывает определенный отпечаток на его дальнейшую деятельность.

2. Оператор связи является сложной компанией со специфической формой функционирования, носящей в себе признаки полисистемной компании. Для подобных СЭС характерно наличие в видах деятельности черт всех четырех типов подсистем, каждая из которых имеет заметный вес в общем объеме, что указывает на особенности формирования комплексной стратегии такой компании.

3. Для подобных организаций видится рациональным применять смешанный подход к вопросу формирования стратегии развития, который от прочих отличается бессрочной формой представления, состоящей из набора долгосрочных решений, сформированных самим оператором связи совместно со сторонней компанией, специализирующейся в области стратегического планирования. Применение подобного

смешанного подхода позволит полисистемным компаниям сформировать гармонизированную и согласованную стратегию развития с учетом сложного ландшафта рынка.

ЛИТЕРАТУРА

Афанасьев Д.В., Вертакова Ю.В. (2015). Анализ проблем стратегического управления деятельностью операторов связи в России // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*, № 1, с. 65–71.

Горошко Э.Г., Горошко И.В. (2015). Некоторые проблемы развития сферы электросвязи в России // *Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 4. Материалы XVI всероссийского симпозиума*. М.: ЦЭМИ РАН, с. 63–65.

Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. (2016). Проектирование канала обратной связи для реализации стратегического решения // *Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 5. Материалы XVII всероссийского симпозиума*. М.: ЦЭМИ РАН, с. 84–85.

Клейнер Г.Б. (ред.) (1998). Стратегии бизнеса. Аналитический справочник. М.: КОНСЭКО.

Клейнер Г.Б. (2008). Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с.

Клейнер Г.Б. (2010а). Новая теория экономических систем и ее приложения // *Журнал экономической теории*, № 3, с. 41–58.

Клейнер Г.Б. (2010b). Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении / *Препринт # WP/2010/269*. М.: ЦЭМИ РАН, 59 с.

Клейнер Г.Б. (2015) Концепция системной модернизации отечественных предприятий // *Вестник Самарского государственного экономического университета*, № 1, с. 26–35.

Кобылко А.А. (2015). Оператор связи как социально-экономическая система // *Экономический анализ: теория и практика*, № 38, с. 37–48.

Кобылко А.А. (2016). Современные операторы связи: исследование с позиции системной экономической теории // *Экономическая наука современной России*, № 2, с. 118–124.

Корнаи Я. (2002). Системная парадигма // *Вопросы экономики*, № 4, с. 4–22.

Полтерович В.М. (2015). От социального либерализма – к философии сотрудничества // *Общественные науки и современность*, № 4, с. 41–64.

Розанова Н.М., Юшин А.В. (2015). Механизм трансформации сетевого рынка в цифровую эпоху // *Terra Economicus*, т. 13, № 1, с. 73–88.

Рыбачук М.А. (2016). Организационная архитектура предприятия с точки зрения новой теории экономических систем // *Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 5. Сборник материалов XVII всероссийского симпозиума*. М.: ЦЭМИ РАН, с. 143–145.

TMT-consulting (2016). Телекоммуникационный рынок – 2015. Аналитический отчет, апрель.

Тихвинский В.О., Минов А.В. (2014). Исследование принципов тарификации услуг М2М // *T-Comm: Телекоммуникации и транспорт*, № 3, с. 54–56.

Чекова Е.М. (2010). Ретроспектива разработки стратегий развития предприятия // *Вестник Самарского государственного экономического университета*, № 11, с. 86–90.

Ansoff H. and McDonnell E. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley, 258 p.

Cowhey P. and Aronson J. (2012). *Transforming Global Information and Communication Markets: the Political Economy of Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 352 p.

Kornai J. (1998). *The System Paradigm* // *William Davidson Institute Working Papers Series 278*, William Davidson Institute of Michigan.

Mintzberg H., Lampel J., Ghoshal S. and Quinn J.B. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Prentice Hall, 1000 p.

Porter M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 397 p.

Thompson A. and Strickland A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. McGraw-Hill/Irvin, 1079 p.

Warf B. (2013). Geographies of Global Telephony in the Age of the Internet // *Geoforum*, vol. 45, pp. 219–229.

REFERENCES

Afanasyev D.V. and Vertakova Yu.V. (2015). Analysis of problems of strategic management activity of telecom operators in Russia. *Teoriya i praktika servisa: ehkonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*, no. 1, pp. 65–71. (In Russian.)

Chekova E.M. (2010). Corporate Strategy Elaboration in Retrospective. *Bulletin of Samara State University of Economics*, no. 11, pp. 86–90. (In Russian.)

Goroshko E.G. and Goroshko I.V. (2015). Some Problems of Development of Telecommunications in Russia. *Strategic Planning and Evolution of Enterprises. Section 4: Materials of the 16th Russian Symposium*. Moscow: CEMI RAS, pp. 63–65. (In Russian.)

Kachalov R.M. and Sleptsova Yu.A. (2016). Design of the Feedback Channel for Implementation of Strategic Decisions. *Strategic Planning and Evolution of Enterprises. Section 5: Materials of the 17th Russian Symposium*. Moscow: CEMI RAS, pp. 84–85. (In Russian.)

Kleiner G.B. (ed.) (1998). *Business strategy: Guidance*. Moscow: CONSECO. (In Russian.)

Kleiner G.B. (2008). *Strategy of Enterprise*. Moscow: Delo, 568 p. (In Russian.)

Kleiner G.B. (2010a). The New Theory of Economic Systems and Its Applications. *Journal of Economic Theory*, no. 3, pp. 41–58. (In Russian.)

Kleiner G.B. (2010b). The Development of the Economic Systems Theory and Its Applications on Corporate Governance and Strategic Management. *Working paper # WP/2010/269*, Moscow: CEMI RAS, 59 p. (In Russian.)

Kleiner G.B. (2015). The Concept of Systemic Modernization of Domestic Enterprises. *Bulletin of Samara State University of Economics*, no. 1, pp. 26–35. (In Russian.)

Kobylko A.A. (2015). Telecommunication operator as a social and economic system. *Economic Analysis: Theory and Practice*, no. 38, pp. 37–48. (In Russian.)

Kobylko A.A. (2016). Modern Telecommunication Operators: a Study from the Point of View of the System Economic Theory. *Economics of Contemporary Russia*, no. 2, pp. 118–124. (In Russian.)

Kornai J. (2002). The System Paradigm. *Voprosy Ekonomiki*, no. 4, pp. 4–22. (In Russian.)

Polterovich V.M. (2015). From Social Liberalism Towards the Philosophy of Collaboration. *Social Sciences and Modernity*, no. 4, pp. 41–64. (In Russian.)

Rozanova N.M. and Yushin A.V. (2015). Transformation Mechanism of Network Markets in Digital Era. *Terra Economicus*, vol. 13, no. 1, pp. 73–88. (In Russian.)

Rybachuk M.A. (2016). Organizational Enterprise Architecture from the Point of View of New Theory of Economic Systems. *Strategic Planning and Evolution of Enterprises. Section 5: Materials of the 17th Russian Symposium*. Moscow, CEMI RAS, pp. 143–145. (In Russian.)

Tikhvinsky V.O. and Minow A.V. (2014). Study the Principles of Charging M2M Services. *T-Comm: Telecommunication and Transport*, no. 3, pp. 54–56. (In Russian.)

TMT-consulting (2016). *Russian Telecommunication Market – 2015*. Analytic report, April. (In Russian.)

Ansoff H. and McDonnell E. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley, 258 p.

Cowhey P. and Aronson J. (2012). *Transforming Global Information and Communication Markets: the Political Economy of Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 352 p.

Kornai J. (1998). The System Paradigm. *William Davidson Institute Working Papers Series 278*, William Davidson Institute of Michigan.

Mintzberg H., Lampel J., Ghoshal S. and Quinn J.B. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Prentice Hall, 1000 p.

Porter M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 397 p.

Thompson A. and Strickland A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. McGraw-Hill/Irwin, 1079 p.

Warf B. (2013). Geographies of Global Telephony in the Age of the Internet. *Geoforum*, vol. 45, pp. 219–229.