

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики
Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Носов С.В.

Лекция на тему:

**"КОМПАНИИ БУДУЩЕГО:
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ"**

Москва, 2001 г.

УДК 334
ББК 65.292
Н 845

Носов С.В. «Компании будущего: организационный аспект» /Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М., 2001. - 24с.

Материал подготовлен Носовым С.В.,
аспирантом кафедры МиСФ.
Руководитель: Ильенкова С.Д.

*При подготовке материалов использовались различные источники,
статьи.*

© Носов С.В., 2001.

© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2001г.

Содержание

Введение	4
Основные тенденции развития компаний в следующем столетии...5	5
Основные направления модификации компаний и структур	6
Основные характеристические черты компании будущего	9
Глобализация деятельности компаний.....	9
Построение компании на основе принципа сетизации	9
Интеграция содержания и характера управленческой деятельности, функций управления	9
Гибкость, адаптивность компаний, самообучаемость.....	9
Активное использование информационных технологий, глобальных информационных систем.....	10
Ориентация на предвидение.....	10
Горизонтальные принципы построения компании.....	10
Формирование автономных команд (групп) как основы построения компании	10
Ориентация не только на акционеров, но и на других держателей интереса.....	10
Безграничность компании	11
Ориентация на конкуренцию, основывающуюся на времени	11
Ориентация на удовлетворение потребностей конкретных клиентов	11
Инновационность компании	11
Наука и практика в будущих организациях.....	12
Виды компаний будущего	13
I. Горизонтальные корпорации	13
II. Сетевые организации. Сетевые организационные структуры.....	17
Список рекомендуемой литературы	23

Введение

Сейчас на рубеже нового столетия и тысячелетия, мы можем только прогнозировать, что из себя будут представлять компании в будущем как будут выглядеть их организационно структуры управления, какими будут их основные характеристические черты. Конечно же, анализируя тенденции развития компаний, мы можем почти с уверенностью” сказать, что произойдет переход от старой организационной модели, базирующейся на иерархии, к новой горизонтальной, в основе которой лежат интеграционные процессы. Организационные структуры будут характеризоваться размытость” иерархии управления, гибкость” структуры власти.

Анализ накопленного опыта показывает, что простое уменьшение размеров компаний, сокращение численности персонала не приводит к существенному увеличению экономической эффективности ее деятельности. Должно произойти дальнейшее переосмысление путей развития. Специалисты ищут новые формы компаний, проводят эксперименты по использованию новых, радикально отличающихся от действующих, организационных структур управления.

Основные тенденции развития компаний в следующем столетии

Безусловно, вступление человечества в новую стадию своего развития — в эпоху, которую называют “постиндустриальным развитием общества” или “стадией построения информационного общества”, предъявляет и соответствующие требования к проектированию компаний, к формированию структур управления, к объединению или разделению функций в ней. По словам известного ученого в области менеджмента Питера Друкера, в следующем столетии изменятся принципиальные основы деятельности компаний — произойдет переход от компаний, **“базирующихся на рациональной организации”** к компаниям, **“базирующимся на знаниях и информации”**.

В основе построения и функционирования компаний и их взаимодействия друг с другом будет лежать не узкая функциональная специализация, доказавшая на практике свои недостатки (увеличение числа уровней управления, большой объем усилий по координации и т.п.), а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Даже традиционные иерархические (бюрократические) структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя так называемые квазиерархические структуры.

Изменяются не только сами компании, став организациями “без внутренних перегородок”, компаниями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между компаниями, что повлечет возникновение компаний “без границ”, сетей компаний.

Новая корпоративная модель, расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, прогресс информатики, автоматизация производства и управления на основе широкого применения вычислительной техники и средств телекоммуникации изменили традиционные представления о границах компании, разрушили их замкнутость и сделали малоэффективными те из них, которые основывались на структурах, обеспечивающих это качество (иерархических, механистических, бюрократических).

Следовательно происходит переход к новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в компаниях их объединение с помощью глобальных информационных систем в стратегические альянсы и другие союзы самых разных типов.

Глобализация бизнеса, формирование стратегических альянсов, сетей из компаний, информационные сети позволяют создавать “лучшую во всех отношениях” организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельно взятой компании. В результате достигается и более высокая эффективность производства, возникает обстановка взаимодоверия и взаимответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют.

Основные направления модификации компаний и структур

В качестве основных направлений модификации компаний и структур управления ими можно назвать:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- де бюрократизацию, отказ от формализации, от иерархии, от обособления функциональных и штабных звеньев;
- сокращение числа иерархических уровней благодаря **тому**, что более предпочтительными будут не крупные централизованные компании, а ряд **мелких** с гибкими специализированными формами труда, сети компаний;
- трансформацию организационных структур **компаний** из пирамидальных в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями, так **как** управление по горизонтали более действенно, чем по вертикали;
- осуществление децентрализации ряда функций управления, прежде всего, производственных и сбытовых. С этой целью в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки;
- повышение роли нововведенческой деятельности, создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах “рискового финансирования”;
- повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции (например, комбинации персонала) по сравнению с технократической и структурной интеграцией;
- установление филиальных форм связи между самой компанией и другими предприятиями, например, путем создания внутренних рынков;
- создание автономных групп (команд), постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Представим укрупнено прогнозируемые изменения современной модели управления в виде табл. 1.

Сравнительная характеристика современной и будущей модели управления

Таблица 1

Объект изменения	Современная модель	Модель будущего столетия
1	2	3
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип организации деятельности	Функциональная специализация	Интеграция, прежде всего, горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знание)
Организационные структуры управления	Структуры вертикального подчинения	Адаптивные (органические) структуры
Персонал компании	Функционеры	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей)
Основные действующие лица	Специалисты, профессионалы	Группы и, прежде всего, виртуальные
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность (сосредоточение власти в руках одного лица)	Целевая ориентация
Стиль руководства	Авторитарный (основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский, стремящийся	Координационный, демократический (основанный на направлении усилий подчиненных, на оказании
	утвердить свою власть, авторитет)	им помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников)
Источник власти	Должностная позиция	Знание

Деятельность	Индивидуальная	Групповая
Статус звеньев производственной и организационной структуры управления	Замкнутые и самодостаточные единицы	Определенные ресурсы, доступные для всех
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация деятельности компании	Прибыль, повышение эффективности производства	Удовлетворение конкретного потребителя
Реакция на изменение окружающей среды	Реактивность	Проективность
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

Основные характеристические черты компании будущего

Помимо сравнительной характеристики современной и будущей модели управления, попробуем более подробно охарактеризовать компанию будущего. Обобщенно основные черты такой компании, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, можно свести к следующим

Глобализация деятельности компаний

Компания будущего должна иметь глобальную стратегию, глобальную организацию своей деятельности, которая позволит ей действовать в разных странах на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Она будет не только производить или экспортировать товары в другие страны, а сможет использовать лучшие в мире ресурсы:

сырьевые, трудовые, финансовые. Производственная деятельность, научные исследования и опытно-конструкторские разработки могут осуществляться в наиболее пригодных для этих целей странах, рынком сбыта может быть весь мир.

Построение компании на основе принципа сетизации

Компания не обязательно должна иметь полный набор всех видов деятельности - от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга, распределения и реализации продукции. Компании будут заключать договор с другими фирмами для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических альянсов. Покупатели и поставщики также будут являться частью этой сети. Возникнет как сеть компаний, так и компании-сети, внутренняя организация которых будет основываться на сетевых структурах,

Интеграция содержания и характера управленческой деятельности, функций управления

Компания будущего будет представлять собой интегрированную организацию с перекрещивающимися функциями управления. Взамен традиционной жесткой функциональной специализации, при которой четко очерчиваются такие сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и т.д., организационное построение компании XXI столетия, возможно, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

Гибкость, адаптивность компаний, самообучаемость

Компании будущего будут быстро адаптироваться к изменениям на своих рынках и в среде своего действия. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное

экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Активное использование информационных технологий, глобальных информационных систем

Компания будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение конкурентоспособности.

Ориентация на предвидение

В условиях необходимости управления из штаб-квартиры компании разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом, быстрые, независимые и ответственные действия работников компании она может обеспечить только тогда, когда общей базой для принятия решений будет служить все более четкое, дальновидное практическое предвидение. Оно будет представлять для работников ту цель, на достижении которой они могут сосредоточить свои усилия. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне компании являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

Горизонтальные принципы построения компании

Компания будущего скорее всего будет представлять собой горизонтальную корпорацию, Пирамидальные оргструктуры превратятся в плоские. Компания будет более упрощенной и менее иерархической по сравнению с традиционной, В условиях такой компании будет возрастать ответственность работников (как индивидуумов, так и группы).

Формирование автономных команд (групп) как основы построения компании

Основной составной частью компании будущего становятся автономные группы (команды). Компании нацелены на постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Главное преимущество такой компании - это возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников, что ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.

Ориентация не только на акционеров, но и на других держателей интереса

Компания не сможет функционировать как “закрытая” организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Причем будет уделяться существенное внимание не только своим акционерам, но и интересам других держателей капитала, которые также обретут значительный вес в корпоративном управлении.

Безграничность компании

Расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, создание сетей компаний и компаний-сетей стирают традиционные границы компаний. Компании соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Любая функция в этих условиях и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании

Ориентация на конкуренцию, основывающуюся на времени

Конкуренция, основывающаяся на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности компании значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере трети общего объема получаемой “за период жизни” продукта чистой прибыли. Влияние ускорения процесса разработки новой продукции и ее выхода на рынок для компаний будущего приобретает особое значение, т.к. для большинства продуктов и услуг их жизненный цикл становится все короче.

Ориентация на удовлетворение потребностей конкретных клиентов

Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов будут продолжать оставаться ключевыми факторами. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента. Компания будет компанией, движимой конкретным клиентом.

Инновационность компании

В быстро меняющихся внешних условиях инновационность в каждой фирме должна осуществляться своевременно и эффективно. В этих целях в рамках крупных компаний будут создаваться нововведенческие фирмы, ориентированные на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий.

Наука и практика в будущих организациях

Изучение организационных форм компаний и их структур управления позволяет сделать вывод о том, что постепенно находит признание принцип разнообразия. Поиск единой концепции, идеальной структуры, адаптированной к любой организации, заменяется стремлением к многообразной концепции, применительно к которой идея оптимальной модели полностью отсутствует.

Пока специалисты не смогли дать однозначного определения организационным структурам, которые в полной мере отвечали бы вышеперечисленным характеристическим чертам. Говорят о корпорации горизонтального типа, квазифирме, используют выражение “симбиотическое предприятие”, называют такую организацию и виртуальной.

Высказываются мнения, что наука в области организационных структур управления в настоящее время отстает от практики, наступил временный застой в разработке типов оргструктур управления, достигнут определенный предел. Можно еще в какой-то степени согласиться, что наука не успевает за практикой, хотя имеют место и прямо противоположные случаи, но застоя в этой области совершенно не чувствуется. Наоборот, и практика, и теория порой слишком революционны, слишком необычны, чтобы их всем воспринимать всерьез. Говоря об организационной структуре управления, мы все сразу же представляем себе схему с множеством прямоугольников и линий, их соединяющих, можем однозначно судить, кто важнее в этой компании. И конечно же для нас очень необычно и просто удивительно видеть организационную структуру в виде перевернутой пирамиды, пиццы, созвездия, трилистника.

В последнее время в литературе рассматриваются и различные новые типы компаний, успешно действующих в “информационной” среде: эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа. Безусловно, все эти виды организаций имеют право на существование, но не все из них могут быть охарактеризованы как компании будущего. Так, элементы партисипативности (да еще какие: выборность руководителей, создание советов трудовых коллективов и т.п.) имелись на российских предприятиях и в советские времена. А эдхократические и многомерные организации, с нашей точки зрения, вполне можно отнести к компаниям горизонтального типа.

Проводя теоретические исследования форм компаний будущего и анализируя имеющиеся эксперименты в этой области, считаем целесообразным подробно рассмотреть два вида компаний следующего столетия: горизонтальные корпорации и сетевые организации, имеющие как схожие, так и прямо противоположные характеристические признаки. Существует еще множество белых пятен в построении и деятельности таких компаний, но одно мы можем сказать с полной уверенностью:

“За ними будущее!”

Виды компаний будущего

1. Горизонтальные корпорации

В последнее время в литературе в области менеджмента много внимания уделяется так называемым “горизонтальным корпорациям”, анализу опыта создания компаний такого типа, исследованию путей перехода к ним. Предполагается, что горизонтальная корпорация займет ведущее место среди организаций будущего. Многие крупнейшие транснациональные корпорации, например, American Telephone & Telegraph (AT&T), DuPont, General Electric, Boeing, British Telecommunications, Ericsson, Volvo и Motorola, стремятся постепенно заменить старую организационную модель на новую горизонтальную и уже имеют определенные достижения на пути к воплощению этой идеи. Хотя чаще всего горизонтальные принципы управления применяется пока и достаточно успешно в низовых звеньях компаний.

Несмотря на различия организационных моделей, лежащих в основе построения компаний горизонтального типа, можно выделить некоторые общие характеристические признаки, наличие которых позволяет говорить о создании горизонтальной корпорации. Попытаемся сформулировать эти общие признаки:

- организационная структура горизонтальной корпорации формируется вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них (например, разработка новых изделий, производство и сбыт продукции), а не в зависимости от функционального разделения труда: по функциям управления, отдельным заданиям, поставленным задачам (например, прогнозирование рыночного спроса на данный продукт). Горизонтальная корпорация, как правило, строится вокруг трех-пяти базовых процессов;
- горизонтальная корпорация представляет собой плоскую иерархию, при этом сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Предполагается, что возможен полный отказ от иерархии и обособления функциональных и штабных органов;
- выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости;
- происходит минимизация деятельности внутри каждого базового процесса;
- основными “несущими опорами” горизонтальной корпорации становятся автономные межфункциональные рабочие группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель и осуществляется четкий контроль достижения этих целей;
- используется минимально возможное количество автономных групп (команд) для осуществления соответствующих базовых процессов;
- основным критерием эффективности деятельности компании становится не ее прибыльность или котировка акций компании, а степень удовлетворения потребностей конкретных потребителей.

Специалистами предполагается, что в законченном виде горизонтальная корпорация будет иметь лишь несколько менеджеров высшего звена, в ведении которых будут централизованы функции финансов и управления персоналом.

Такая организационная структура сможет обходиться максимум тремя или четырьмя промежуточными уровнями управления, осуществляющими руководство базовыми процессами. Персонал горизонтальной корпорации будет работать совместно в автономных группах (командах) над решением кардинальных вопросов, например, над созданием новой продукции или развитием сбытовой сети. Главной задачей автономных групп станет наиболее полное удовлетворение потребностей конкретного покупателя.

Опыт показывает, что основными преимуществами организационных структур горизонтального типа являются:

- возросшая гибкость компании, максимальное приспособление к постоянно меняющимся требованиям рынка;
- сокращение нерациональных затрат;
- мобилизация всех ресурсов компании.

Замена иерархических структур более плоскими зачастую протекает как сложный, болезненный и длительный процесс. Даже простое выявление основных направлений деятельности компаний, базовых процессов порой представляет собой сложную и трудоемкую задачу.

Так, например, в одном из отделений AT&T, где занято 16 тыс.чел., первоначально было выделено около 130 различных процессов, которые в конце концов удалось объединить в 13 основных. В AT&T были созданы группы (команды), в которые входило от 10 до 15 работников. Каждая группа (команда) выполняла все необходимые функции, обслуживала отдельные регионы, устанавливала личные связи с клиентами, отвечала за полное их обслуживание на долгосрочной основе. Функционирование автономных групп было апробировано AT&T при разработке новой модели радиотелефона. В эти команды вошло по 6-12 специалистов различных служб: инженерной, технологической, дизайнерской, производства, сбыта. Отсутствие бюрократических процедур позволило в два раза сократить срок разработки продукции, снизить издержки и повысить качество радиотелефона.

Одной из первых становится “компанией без внутренних перегородок” крупнейшая транснациональная корпорация “General Electric”. В электротехническом бизнесе этой корпорации (с годовым объемом продаж более 3 млрд. долларов) упразднена вертикальная организационная структура управления и применяются горизонтальные принципы управления более, чем 100 базовыми процессами. Это позволило снизить издержки, сократить производственные циклы и повысить степень реагирования на запросы конкретных потребителей. В основе построения компании лежат группы, в состав которых входит 9-12 высококвалифицированных специалистов, курирующих различные процессы и программы. В ведении групп находятся самые разнообразные вопросы — от разработки новой продукции до проблем эффективного использования производственного оборудования. Вместо прежних менеджеров с их узкой функциональной специализацией высший управленческий персонал также объединяется в группы компетентных специалистов широкого профиля, занимающиеся распределением ресурсов и координацией деятельности.

Как мы видим из вышесказанного, важнейшей чертой горизонтальной корпорации, компании с адаптивной организационной структурой или другой подобной организации, в основе которой лежат принципы управления горизонтального типа, является **создание автономных групп (команд)** для осуществления деятельности и управления любыми работами. Группы (команды) становятся основным “строительным” блоком компании. В группы могут входить представители всех функциональных служб, ей предоставляются необходимые ресурсы. Группа (команда) отличается от разрозненных, незнакомых друг с другом людей, находящихся в одном пространстве, тем, что между отдельными участниками группы существуют определенные взаимосвязи, имеется общая цель. Группа характеризуется получением определенного синергетического эффекта, т.е. целое становится больше суммы частей.

В свое время в разделе журнала “Энциклопедия менеджмента”, посвященном организационным структурам управления (Менеджмент в России и за рубежом. -1998, №3, С. 118), был выделен особый вид оргструктур - структуры управления, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные). Они сейчас очень распространены в мировой практике. Они активно применялись и в нашей стране. Достаточно вспомнить, сколько внимания еще в советские времена уделялось предприятиями бригадной форме организации труда, бригадному подряду.

При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в компании. Подсчитано, что принцип формирования автономных групп (команд) позволяет сократить число уровней иерархии и количество управленческого персонала на 35%. Это вполне закономерный результат интеграции в группы специалистов, компетентных в своей области и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху.

Ведущим звеном и показателем успеха становится удовлетворение потребностей конкретного потребителя. Предполагается, что прибыль будет обеспечена и производство товаров будет возрастать, если потребители будут удовлетворены. Если это возможно по условиям деятельности, то целесообразно включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние автономные группы (команды) компании.

В связи с переходом компаний на горизонтальные принципы управления происходят серьезные изменения и в системе подготовки кадров, схемах оценки результатов труда сотрудников и его оплаты. Оценка и системы оплаты труда устанавливаются не только за индивидуальные действия и достижения работников, а, прежде всего, по результатам деятельности группы (команды) в целом. Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации. В некоторых компаниях внедряются так называемые “360-градусные шкалы оценки”, в соответствии с которыми трудовой вклад каждого оценивается всеми участниками группы - равными ему по должности, старшими и младшими.

Создание автономных команд характерно и для эдхократических и многомерных организаций. Каждая из этих видов компаний будущего имеет свои особенности, но по большинству характеристических признаков мы с полным

правом относим их к компаниям горизонтального типа. Кратко остановимся на их характеристике.

Эдхократические компании (от лат. ad hoc - специальный, устроенный для данной цели) получили свое название за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся организационным структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на должностной позиции в иерархии.

Ключевыми факторами в эдхократии являются компетентность и групповая взаимосвязь работ. В связи с этим наибольшее распространение такие компании получили в областях с высокой или сложной технологией, требующих творчества, инновационности и эффективной совместной работы: научно-исследовательской и опытно-конструкторской, консультационно-нововведенческой, компьютерно-электронной, медицинской и т.д.

Формальности не характерны для эдхократической компании и сводятся в ней до минимума. Организационная структура управления имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе.

Организационная структура управления эдхократической компании, как правило, изображается в виде нескольких окружностей, отражающих последовательно от центра высшее руководство, штаб-квартиру компании, менеджеров, специалистов и рабочих. То есть в организации такого типа есть как бы точка отсчета, от которой структура расходится кругами по радиальным направлениям. Круг в этом случае является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному — к успеху компании.

Если при использовании матричных структур управления, компанию можно представить как двухмерную модель, то при добавлении к этим двум измерениям (как правило, ресурсам и результатам) еще дополнительных переменных, таких как территория, рынок и потребитель, компанию можно охарактеризовать как **многомерную**. Зачастую такие компании называются как “предприятие в предприятии”, “фабрика в фабрике” и т.п.

Основой многомерной компании, как уже отмечалось выше, является автономная рабочая группа, получающая в большинстве случаев статус центра прибыли, а в отдельных случаях являющаяся самостоятельной компанией. Главным достоинством многомерного подхода является максимальное сближение производителя и потребителя, что позволяет самым эффективным способом удовлетворять его запросы.

Каждое подразделение в многомерной компании может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению компании. Чем меньше подразделение, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя.

В многомерной компании отношения членов автономной группы с ее высшим руководством и другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом.

В качестве примера многомерной компании обычно приводят компанию Volvo, где экспериментальные бригады “тележечной” сборки

представляют собой “предприятие в предприятии”. Эти группы из высококвалифицированных и многопрофильных работников полностью обеспечивают свою деятельность: от получения индивидуального заказа от конкретного клиента на сборку автомобиля, обеспечения себя необходимыми ресурсами до продажи автомобиля. Группа (бригада) сама рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты, а оставшаяся сумма может быть реинвестирована.

Замена вертикальных иерархических структур более плоскими, как уже отмечалось выше, в большинстве случаев протекает как сложный, болезненный и длительный процесс. Нередко компании начинают осваивать новые организационные модели только потерпев неудачу при совершенствовании иерархических организационных структур. При этом невозможно выработать какой-либо универсальный рецепт для всех компаний, невозможно механически перенести опыт одной компании на другую. Практикой подтверждено, что для крупных компаний с массовым производством наиболее эффективными продолжают оставаться иерархические структуры, в низовых же звеньях этих компаний вполне возможно применение горизонтальных принципов управления. Практически не найдется сейчас ни одной компании, которая бы полностью отказалась от функционального разделения труда, или бы основывалась только на нем. Большинство даже экспериментирующих компаний придерживается смешанной организационной модели. Ключевым звеном в условиях этой модели становится постоянное взаимодействие сотрудников: маркетологов и финансистов, производителей и разработчиков новой продукции. Отныне карьера менеджера зависит, прежде всего, от умения работать на стыке функциональных областей.

II. Сетевые организации. Сетевые организационные структуры

Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Впереди эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, исповедующих новые принципы менеджмента.

К началу нового века использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено следующим:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;
- постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний;
- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);
- расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);
- низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;
- стремлением к автономным формам труда;

- наличием межорганизационных систем информации и коммуникации. Как мы уже отмечали выше, человечество вступило в новую стадию своего развития — “стадию построения информационного общества”, а информационное общество можно охарактеризовать следующими особенностями, создающими необходимые условия для возникновения сетевых и виртуальных компаний:
- любой человек или группа лиц могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;
- любой человек или группа лиц умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;
- любой человек, группа лиц или общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру и социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации. Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний.

Термин “сетизация” означает метод, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой.

Сетевая модель призвана просто изменить мир, она одинаково применима как в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества между потенциальными ресурсами, так и между компаниями и группами компаний.

При создании компании-сети предприятие разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры.

Сети из компаний могут быть представлены двумя организационными моделями:

1. **Сеть, формирующаяся вокруг крупной компании.** В этом случае крупная компания, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие компании быстро попадают в зависимость от более мощного партнера.
2. **Сеть компаний близких по масштабам.** Большинство компаний, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех. Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы другим компаниям, специализирующимся, например, на маркетинговых исследованиях, обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении его квалификации, послепродажном обслуживании продукции одной отрасли или группы компаний. В целом компания может освободиться от многих

видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации, на собственных уникальных процессах. Уникальными для компании являются те области, которые могут заключать в себе конкурентные преимущества данной компании, и прежде всего к ним можно отнести научно-технические разработки и производственный процесс.

Следовательно, стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда компания перестает сама заниматься какими-то направлениями и передает их внешним исполнителям. Порой внешним исполнителям перепоручается и само производство продукции, в этом случае мы имеем дело с так называемыми оболочечными компаниями.

Обороченная компания - это компания, которая часть бизнес-функций, прежде всего, собственно производство продукции передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредоточивается на транзакционной составляющей бизнеса, то есть определяет, что и сколько производить, как и кому реализовывать.

К оболочечной форме бизнеса тяготеет все большее количество российских компаний, по большей части работающих на продовольственных рынках.

Говоря об оболочечных компаниях, нельзя не упомянуть и недостатки такого подхода:

- конкуренция со стороны собственных подрядчиков;
- невозможность отследить качество производства;
- торговая марка — это не более чем имя, если компания владеет только именем вещи, а не ею самой, то устойчивость такого бизнеса всегда находится под угрозой.

В результате размывания границ между компаниями исчезают традиционные разграничения между внутренними и внешними членами организации, собственными и чужими ресурсами, крупными и мелкими фирмами.

В условиях сетевой модели вся цепочка создания благ превращается в совокупность услуг. Договорные отношения переносятся на владельцев долей капитала, оборудования и отдельных сотрудников. Подобное “развязывание” ресурсов выражается прежде всего в заключении различного рода договоров (разделение прав владения и пользования) и замене традиционных отношений в сфере управления персоналом.

Новый организационный принцип уже давно проходит испытания в рамках крупномасштабного эксперимента, выходящего за пределы отрасли или функциональной сферы. Результаты этого эксперимента позволяют говорить о преимуществах сетевых принципов построения компаний, о трудностях, с которыми приходится сталкиваться, и о выявленных слабых местах сетевых компаний и сетевых структур управления.

Преимущества достаточно значительны. Перечислим их:

- адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;

- концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;
- низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы;
- привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей.

Привлекательность сетевых структур объясняется очень высокими экономическими показателями, которые в свою очередь обусловлены двумя факторами - компетентностью и эффективностью организационной сети.

Сетевые структуры являются идеальной школой повышения компетентности работников компании. Ведь к решению тех или иных задач привлекаются лучшие исполнители. Подобный элитарный принцип сотрудничества, присущий сетевой компании, исключает использование второсортных исполнителей, хотя последние и работают в той же компании.

Эффективность рассматриваемых компаний гарантируется низким уровнем и рациональной структурой издержек. Сети исключают дублирование использования рабочей силы и мощностей на разных участках. Тем самым удается избегать высоких совокупных затрат на производство конечной продукции.

Сетевые компании, сетевые структуры отличаются оптимальной структурой издержек. При этом минимизации легко поддаются расходы на подготовительно-заключительные работы. Снижение издержек достигается также и тем, что сетевые структуры менее обременены так называемыми политическими организационными единицами, к которым можно отнести наблюдательный совет компании, производственный совет, согласительные группы и т.п. В отличие от обычных компаний они ориентированы в первую очередь на целевую деятельность и в значительно меньшей степени на решение политических вопросов.

Трудности, выявившиеся при внедрении сетевых принципов, указывают на существование определенных границ для “безграничных” компаний. Они обусловлены двумя причинами:

1. сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления;
2. процесс формирования сетевых компаний характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта: управленческие принципы для новых компаний и организационных структур еще не уточнены и не апробированы в достаточной степени и потому не могут служить прочным фундаментом для развития данной организационной формы.

В качестве специфических слабых мест сетевой компании и сетевой структуры управления можно назвать:

- при формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля;

- сетевая концепция нарушает организационные принципы сегментирования и модулирования, которые присущи автаркическим (хозяйственно обособленным, замкнутым, самообеспечивающимся) организационным единицам, таким, как венчурные предприятия, “фабрика в фабрике”, “предприятие в предприятии” и т.п.;
- при сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров;
- практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений;
- существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети;
- принципы сетевых построений тормозят развертывание предпринимательства, так как определяют “дефицит” автаркии и мотивации предпринимателей.

Каждый участник сети вносит лишь небольшой вклад в функционирование всей сетевой модели, поэтому создание организационных сетей ведет к усилению их взаимозависимости.

Для сетевых структур типична зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Особенно возрастает ресурсная зависимость в связи с тем, что сетевые компании наряду с собственными мощностями и персоналом используют на договорных условиях необходимые здания, транспортные средства, компьютерную технику и персонал других компаний. Тем самым компании попадают в полную зависимость от внешних факторов.

В сетевых компаниях невозможно использование традиционных отношений в сфере занятости рабочей силы. Трудовые отношения в таких компаниях устанавливаются на основе срочных трудовых договоров, частичной занятости, договоров о взаимном предоставлении персонала компаниями, договоров со специалистами свободных профессий. Участники сетевой структуры, главным образом, внутренне вдохновляются миссией сети. Социальная же поддержка не находит должного места в мотивационной концепции этой организационной формы.

Члены сетевой компании вынуждены отказаться и от мотивационной роли “образа врага” в конкурентной борьбе, так как сегодняшний противник завтра может оказаться партнером по сети.

Сетевые структуры перечеркивают некоторые испытанные организационно-управленческие принципы. Чтобы в результате не возник организационный вакуум, разработан ряд специфических принципов, главными из которых являются:

- принцип формирования сетевой культуры;
- принцип взаимности;
- климат доверия.

По своей сути создание собственной корпоративной культуры - дорогостоящее и долгосрочное мероприятие. Сетевые же компании не имеют,

как правило, времени на развитие собственной культуры. Поэтому в условиях сетевой структуры предпочтение следовало бы отдать “импорту культуры”. Под этим, однако, не подразумевается восприятие сетевой компанией одной из доминирующих корпоративных культур или культуры какой-либо страны. Путь к сетевой культуре лежит через глобальные связи единого хозяйственного пространства, глобальные нормативные сообщества (типа Международной организации стандартов, “Интернет” и т.п.).

“Развязывание” ресурсов в рамках сетевых структур часто сравнивается с виртуализацией, а сетевая компания с **виртуальной компанией**. Это сравнение правомерно, когда в ходе замены старой структуры теряются известные физические и правовые характеристики компании. Зарезервировать определение “виртуальный” следует, видимо, за частью сетевой организации, конкретно за временными, ориентированными на проект, сетевыми фрагментами, работа которых обеспечивается с использованием информационно-технических средств (телетехники и телекооперации) в пространстве и времени.

Современные телекоммуникационные технологии расширяют границы сотрудничества. Для эффективной совместной работы больше нет необходимости пространственного сосредоточения персонала: работать за соседним столом, находиться в одном офисе, здании, городе или даже стране. Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме.

Такие группы (команды) называют **виртуальными**. Виртуальными они становятся не только из-за того, что отдельные участники этой группы работают в удаленном режиме через некоторое неосязаемое электронное пространство. Изменяется сам статус работника в компании: он уже рассматривается не с позиции занимаемой должности, не как функционер, а как потенциальный ресурс, представляющий собой совокупность знаний и умений, доступный для всех в рамках компании. Формально для виртуальной компании имеет значение только содержание ресурса и его доступность.

Понятие “виртуальный” заимствовано из английского языка (virtual) и означает “воспринимаемый иначе, чем реализуем, или не млеющий физического воплощения”. Виртуальными в современных условиях постепенно становятся не только группы (команды) но и целые компании.

При определенных условиях в виртуальный ресурс, ресурс, который можно использовать виртуально, т.е. без физического контакта с ним, может превратиться и менеджер. Совершенно необязательно в современных условиях физическое присутствие менеджера в компании, что постепенно ведет к возникновению виртуального управления.

В заключение хотелось бы отметить, что операцию формирования сетевой структуры, а тем более виртуальной, нельзя представить в виде последовательно осуществляемых этапов. Это итеративный, непрерывный и очень длительный во времени процесс.

Список рекомендуемой литературы

1. "Маркетинг в России и за рубежом", журнал
2. "Менеджмент в России и за рубежом", журнал
3. Друкер П. "Эффективное управление", изд-во "Фаир-пресс", Москва 1998 г.
4. "Менеджмент", серия "Мастерство", изд-во "Олимп-бизнес", Москва 1999 г.
5. Виханский О.С. "Стратегическое управление", изд-во "Гардарика" 1998 г.