План:

1. Введение

2. Сетевые организационные структуры

3. Преимущества и трудности сетевых принципов построения компании

4. Сетевая компания - виртуальная компания

5. Список литературы

**1. Введение**

Действия по организации управления можно представить как формирующие, упорядочивающие и регулирующие. Именно характер действий определяет те методические подходы, методы и приемы, которые являются инструментами организационных механизмов. Это прежде всего методы разделения (расчленения) целого на элементы и методы соединения (сочетания, комбинирования), объединения.

Первые широко представлены в организационных механизмах графическими методами, методами структуризации, эвристическими методами, способами оптимизации, матрицами взаимосвязей и зависимостей и др., вторые - методом планирования и управления, функционально-стоимостным анализом, методами оптимизации решений, графическими и эвристическими методами и т. п.

***Матричная*** структура управления характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Общими признаками этой организационной формы являются:  
- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,  
- организация директивных связей по многолинейному принципу,  
- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:  
- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,  
- в больших затратах на координацию,  
- в возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рисковых проектов

Их проблемы состоят:  
- в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),  
- неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам

**2. 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.

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:

***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.

***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.

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

К оболочечной форме бизнеса тяготеет все большее количество украинских 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.

**3. Преимущества и трудности сетевых принципов построения компании**

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.

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.

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

* сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления;
* 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 предопределяют "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.

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.).

**4. Сетевая компания - виртуальная компания**

"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 имеющий 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.

**5. Список литературы**

1. «Компании будущего: организационный аспект» Владимирова И.Г.//Менеджмент за рубежом №2 / 1999 (http://www.dis.ru)
2. Г.Я. Гольдштейн «Основы менеджмента» (http://www.aup.ru)