

*Дзядук Т.В.,
Київський національний університет
ім. Т.Г. Шевченка*

ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ МЕРЕЖЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті акцентується увага на трансформаційних змінах в організаційній структурі корпорації. Розглянуто підходи до організації та функціонування корпорації в сучасних умовах, зокрема практику компаній в розвинутих країнах, і зроблено проєкцію на досвід вітчизняних підприємств.

В статье акцентируется внимание на трансформационных изменениях в организационной структуре корпорации. Рассмотрены подходы к организации и функционированию корпорации в современных условиях, в частности практику компаний в развитых странах, и сделано проецирование на опыт отечественных предприятий.

This paper focuses on transformational changes in the society, particularly, on transformational changes in organizational structure of a company. It talks about the approaches of company organization and functioning in up-to-date conditions, particularly, the experience of the developed countries, which was projected on the experience of domestic companies.

Актуальність проблеми. Становлення мережевої економіки характеризується розвитком нової організаційної логіки, співвіднесеної з поточним процесом технологічних змін, але не залежною від нього. Дане явище обумовлює формування нових принципів організації та функціонування корпорації в сучасних умовах – виникнення та розвиток мережевих підприємств.

З огляду на прагнення України створити стійку ефективну та високоадаптивну системи національної економіки та її суб'єктів, здатних успішно конкурувати в умовах глобалізації світової економіки, забезпечуючи країні гідне місце в світовому та європейському поділі факторів виробництва, - мережеві структури можуть розглядатися як спосіб оптимізації та підвищення продуктивності економічних агентів.

Дане питання належить до сфери наукових інтересів таких науковців як М.Кастельс, І. Нонака, М. Аокі, М. Фрідман, які намагалися пояснити і сформулювати своє бачення подальшого розвитку організаційної структури корпорації.

Мета статті. Метою даної статті є проаналізувати нові підходи до організації сучасної корпорації, що виникли з огляду на трансформаційні процеси господарської системи, зокрема досвід компаній в розвинутих країнах, та спробувати порівняти їх практику організації діяльності корпорації з вітчизняною.

Виклад основного матеріалу. Мережеві підприємства можна охарактеризувати наявністю таких тенденцій: плоска ієрархія; організація, що будується навколо процесу, а не завдання; командний менеджмент; вимір результатів за ступенем задоволеності покупця; винагорода, заснована, на результатах роботи команди; максимізація контактів з постачальниками та покупцями; інформування, навчання і перепідготовка співробітників на усіх рівнях [4; 324].

Крім того, треба зауважити, що організація мережевої структури тісно пов'язана із застосуванням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє бути гнучкою і швидко реагувати на зміну середовища. Таким чином, впровадження новітніх інформаційних технологій в бізнес компанії, якщо це продумане і економічно доцільне рішення, дозволяє підвищити прибуток компанії, понизити витрати, поліпшити обслуговування клієнтів. У цьому плані перед бізнесменами лежить неоране поле. Проведене дослідження майже напівтисячі підприємств малого бізнесу показало, що 67% керівників не використовують інтернет для ведення справ зовсім. Зазвичай це відбувається через відсутність засобів (33%), або навиків і техніки (42%). Свої сайти в період опиту мали 15% фірм, а використовували елементи електронної комерції в своїй роботі всього лише 5%. [5; 59]. Таким чином, компанії просто не використовують найважливіші практичні властивості мережі, що можуть бути корисними в бізнесі:

- всеосяжність, тобто постійна можливість зв'язуватися зі всіма;
- підвищений попит, оскільки кожен користувач прагне отримати від мережі нові послуги;
- "колективізм" - мережа найбільш ефективна, коли користувачі взаємодіють один з одним.

Побудова мережевого підприємства передбачає наявність загальної для всіх практики, якій необхідно слідувати у кожному конкретному випадку. Спробуємо проаналізувати вітчизняні напрацювання в даній сфері. Для української економіки таке поняття як мережеве підприємство є абсолютно новим і не дослідженим.

Як базовий об'єкт передбачуваних змін розглянемо компанію «Богдан» і спробуємо узагальнити досвід даного підприємства з аналогічним досвідом зарубіжних компаній, яких інколи називають піонерами мережевої економіки. Це фінська корпорація «Нокія» та німецький концерн «Сіменс». Чому саме компанія «Богдан»? По-перше, для більш вдалого порівняння необхідно, щоб компанії, які порівнюються були представниками однієї галузі, в даному випадку – машинобудування. По-друге, машинобудівні компанії вдало підходять для впровадження мережевих принципів організації підприємства, оскільки мають такі характеристики: зростання грошових потоків; фокусування на конкурентоздатних технологіях; наявність доступу до інвестиційних

ресурсів для розвитку інновацій; наявність компетентного управлінського і технічного персоналу; відсутність залежності виробництва від роботи монопольного постачальника.

Таким чином, промислово-інвестиційний холдинг «Богдан» - провідний український виробник транспортної техніки різноманітного призначення. Основна ціль компанії – розробка повної модельної гамми автобусів для українського та зарубіжного ринків. Холдинг також займається виробництвом легкових та комерційних автомобілів. В технічному плані компанія співпрацює із загально відомою компанією ISUZU MOTORS LIMITED, сферою діяльності якої є виробництво, продаж і обслуговування автотранспортної техніки, двигунів внутрішнього згорання, комплектуючих виробів. Підписання генеральної угоди між холдингом «Богдан», ISUZU MOTORS LIMITED и торговим домом SOJITZ CORPORATION, дозволило українському підприємству та його японським партнерам доповнити технічну співпрацю об'єднанням зусиль по просуванню автобусів «Богдан» на ринки країн СНД. Надійним партнером холдингу в сфері розробки автобусної техніки є ВАТ «Укравтобуспром», що спеціалізується на розробці автобусів та тролейбусів. Крім того, компанія активно співпрацює з більш ніж сотнею українських та зарубіжних підприємств. Таким чином, відбувається делегування певних функцій виробничого процесу і структура компанії віддалено починає нагадувати мережеву.

На думку російського науковця і президента машинобудівного концерну "Енергія" В. Попова, створення підприємницьких мереж у виробничо-господарському комплексі повинне здійснюватися шляхом добровільного об'єднання юридично і економічно самостійних підприємств, підрозділів господарського комплексу, що формуються на базі науково-виробничих комплексів і фірм з централізації частини їх стратегічних функцій і утворенням централізованих фондів комплексу [1; 57]. Тобто під підприємницькими мережами він розуміє коопераційні угоди, об'єднуючі малі і середні компанії. Це визначення є справедливим для компанії «Богдан».

Й. Олліла - голова ради директорів "Нокія" - називає свою корпорацію мережевою, пояснюючи цю концепцію таким чином: "Мережеве підприємство - це організація, в основі якої лежить безперервне взаємне спілкування всіх учасників бізнес-процесу. При цьому треба зауважити, що всі одиниці, які входять до складу такого підприємства, можуть володіти повною юридичною та економічною самостійністю, по суті будучи абсолютно іншими компаніями" [2; 68].

Т. Міхальськи - співробітник Центрального відділу планування та стратегічних розробок компанії "Сіменс" - говорить не з точки зору нової організаційної форми, а з точки зору стратегії. На його думку, "підприємства по виробництву електронної, інформаційної та

телекомунікаційної техніки різко змінили курс своєї фірмової стратегії на користь створення і розширення сервісного бізнесу" [3].

На сайті компанії стратегічні установки "Сіменс" формулюються таким чином: "Ми укріплюватимемо наші інноваційні можливості, нашу відому у всьому світі фірмову марку та наші позиції на світовому ринку, використовуючи для цього переваги мереж Інтранет та Інтернет, менеджмент знань і відкритість наших співробітників до новинок інформаційних і комунікаційних технологій" [5; 82].

Не дивлячись на те, що досвідчені менеджери звертають увагу на різні аспекти діяльності мережевих підприємств, всі перераховані ними аспекти правильні і повинні отримати розвиток в рамках мережевого підприємства. По-перше, учасники мережі мають бути юридично та економічно незалежними. По-друге, цінність пропозиції кожного учасника мережі має бути наслідком відмінності від інших комплексу виконуваних ним функцій. По-третє, між партнерам мережі має бути налагоджений безперервний зв'язок, спілкування. По-четверте, мережеве підприємство має характеризуватися різним рівнем сервісу. По-п'яте, мережеве підприємство має активно використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

Детально розглянемо етапи створення мережевого підприємства даними компаніями для того, щоб виявити загальну послідовність виконуваних дій (рис.1).



Рис. 1. Етапи побудови мережевого підприємства (складено автором)

У лівій частині малюнка сформульовані етапи побудови мережевої структури, якими пройшли компанії "Богдан", "Нокія" та "Сіменс".

Можна відзначити, що процес побудови мережевого підприємства, описане В. Поповим, характеризує початкову стадію формування мережевого підприємства, що полягає в створенні незалежних підрозділів і налагодженні між ними економічних стосунків.

Процес побудови мережевого підприємства, що характерне для корпорації "Нокія", характеризує проміжну стадію, що полягає в налагодженні зв'язків з незалежними постачальниками і створенні адхократичної структури.

Далі слід звернутися до досвіду концерну "Сіменс", менеджери якого описували заключну стадію створення мережевого підприємства, зміст якої полягає у вдосконаленні обслуговування споживачів та інтелектуалізації пропонуємих підприємством послуг.

В правій частині рисунка відображено узагальнені етапи формування мережевого підприємства:

1. Оновлення команди топ-менеджерів. В процесі перетворення компанія повинна робити акцент на молодих та енергійних менеджерів.

2. Дивізіоналізація структури. З функціональної структури мають бути виділені декілька підрозділів або бізнес-одиниць, зайняті виробництвом однорідної продукції або обслуговують схожі сегменти ринку.

3. Концентрація на зростаючих видах бізнесу. Якщо сформовані бізнес-одиниці працюють на зростаючих ринках або є основними носіями унікального досвіду компанії, то їх необхідно підтримувати, перш за все, за рахунок інвестицій в конструкторські розробки. Неперспективні для даної компанії бізнес-одиниці мають бути продані.

4. Віртуальна інтеграція незалежних постачальників. Даний етап полягає в делегуванні виробництва комплектуючих та проведення науково-дослідних робіт незалежним постачальникам, налагодженні більш тісних комунікацій з ними, відповідній зміні мотивації роботи постачальників та співробітників підприємства.

5. Формування адхократичної структури. На даному етапі необхідно скоротити число ієрархічних рівней, налаштувати вільний обмін інформацією між робітниками підприємства, використовувати в якості основної структурної одиниці проект, що дозволяє залучати до вирішення певної задачі потрібних працівників зі всієї мережі.

6. Віртуальна інтеграція незалежних сервісних підрозділів. Даний етап включає щільну інтеграцію сервісу у світовому масштабі, закріплення споживачів за певною обслуговуючою його командою з тим, щоб кожен споживач міг отримувати обслуговування з одних рук, а також застосування нових схем оцінки послуг.

7. Інтелектуалізація послуг. На даному етапі відбувається зсув фокусу пропозиції від традиційних видів сервісу (постачання запасних частин,

надання гарантій) у бік інтелектуальних послуг, що носять новаторський характер.

8. Виділення інжинірингового бізнесу. На даному етапі зі сфери виробництва виокремлюється сервісний бізнес, який надає послуги в сфері консалтингу та інжинірингу або займається виробничим моделюванням.

Таким чином, шляхом узагальнення досвіду різних компаній визначена послідовність побудови мережевого підприємства.

Виходячи з неї видно, що процес побудови мережевого підприємства в компанії "Богдан" є незавершеним. Отже, наявність самостійних структурних одиниць - це лише початковий етап до створення ідеально функціонуючого мережевого підприємства.

Висновки. Підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок, що в умовах переходу до інформаційного суспільства відбуваються зміни ринкових та конкурентних стратегій підприємств, які прагнуть більш ефективно пристосуватися до нових правил гри. Але найбільш виразно сліди нової економіки помітні на мікрорівні - у змінах структур виробництва, виникає потреба створити більш гнучку і ефективну, з огляду на сьогоднішню, організаційну структуру. Гнучкі виробничі системи з великим обсягом випуску, зазвичай пов'язані із зростаючим попитом на даний продукт, дозволяють забезпечити економію на масштабі виробництва, за рахунок пристосування до роботи на конкретне замовлення, легко перепрограмованих виробничих систем, що дозволяють економити на розмаху операцій.

Перехід від виробничих структур, заснованих на класичних принципах, до структур мережевого підприємства викликаний підвищенням динаміки виконання процесів, збільшенням впливу екзистенціальних потреб учасників виробничої діяльності в порівнянні з потребою в економічному зростанні і збільшенням масштабу залучення до процесів підприємства партнерів по кооперації.

На вітчизняних підприємствах впровадження мережевої моделі організації господарської діяльності поки що знаходиться на початковому етапі, що характеризується наявністю самостійних структурних одиниць. Це лише перший крок до створення ідеально функціонуючого мережевого підприємства.

Використані джерела інформації:

1. Попов В.Н. Организационно-экономический механизм объединения (на примере научно-производственного концерна). - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1994. - 176 с.
2. Мерриден Т. Бизнес путь: Nokia. Секреты успеха самой быстроразвивающейся компании в мире. - СПб.: Издательство "Крылов", 2003. - 192 с.
3. Михальски Т. Услуги как стратегический фактор глобально действующих компаний // Проблемы теории и практики управления, 1998. - №3. - http://vasilieva.narod.ru/ptpu/19_3_98.htm
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. — 608 с.
5. Бугаев А.Ю. Формирование производственной структуры сетевого предприятия. - Дис.к.э.н. - Воронеж, 2006. - 187 с.
