

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

ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ ЕФЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті акцентується увага на трансформаційних змінах в організаційній структурі корпорації. Розглянуто основні позитивні та негативні наслідки формування і розвитку мережеских структур.

This paper focuses on transformational changes in the society, particularly, on transformational changes in organizational structure of a company. It talks about the key pros and cons of organization and developing the network structures.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Ринкові та організаційні невдачі, низька ефективність загальноприйнятих форм кооперації при вирішенні складних проблем господарської стратегії викликали інноваційну активність в сфері мережевої організації. Створенню нетрадиційних структур — так званих мережеских підприємств — сприяли й міжорганізаційні системи інформації та комунікації, а також прагнення до автономних форм праці.

При впровадженні нового організаційного принципу виникають певні труднощі, що зумовлені двома причинами: по-перше, мережева організація порушує ряд принципів здійснення господарської діяльності, що склалися; по-друге, принципи для нових організаційних структур ще не уточнені і не випробувані достатньою мірою, тому не можуть слугувати міцним фундаментом для розвитку даної організаційної форми.

Питання, пов'язані зі змінами в економічному устрої суспільства і, як наслідок, в організаційній структурі суб'єктів господарювання, знайшли відображення в працях таких вчених, як М. Кастельс, Х. Клодт, Дж. Клегг, С. Коуен, С. Ліндер, С. Парінов, С. Соколенко, І. Яскал та інші.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є проаналізувати явище мережеского підприємства та розкрити переваги й недоліки формування й розвитку мережеских структур.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організаційні мережі вимагають скасування традиційних фірмових структур. У результаті цього відбувається розмивання кордонів між підприємствами, зникають традиційні розмежування між внутрішніми і зовнішніми членами організації, власними і чужими ресурсами, крупними і дрібними підприємствами. Створення мережеских структур являє собою мегатренд на широкому фронті, що охоплює всі галузі і функціональні області, починаючи з наукових досліджень та мережі субпостачальників у сфері виробництва і закінчуючи франчайзинговою мережею у сфері збуту.

Цей мегатренд відповідає стратегічним вимогам, які

виражаються, перш за все, в необхідності гнучкого й інтеграційного обслуговування ринків, а також розширенні компетенцій завдяки використанню міжорганізаційних інформаційних систем.

Для більш гнучкого виконання виробничих програм підприємства розбиваються на самостійні в господарському, а інколи і в правовому відношенні центри (господарські одиниці, відділення). Виділені з підприємств сегменти часто по'єднуються з самостійними сегментами фірм субпостачальників, конкурентів або партнерів (стратегічні альянси).

Весь ланцюжок створення благ перетворюється на сукупність послуг, що опосередковуються договірними стосунками між власниками часток капіталу, власниками устаткування та окремими співробітниками.

Останні перетворюються в трудові стосунки з високою долею компенсацій, яка залежить від успіху виконаних робіт, і можуть встановлюватися на основі строкових трудових договорів, часткової зайнятості, договорів про взаємне надання персоналу підприємствами, договорів з фахівцями вільних професій і субпідприємцями. Крім того, завдяки можливості працювати вдома з використанням телетехніки і телекооперації (віртуальні підприємства) відпадає необхідність просторового зосередження персоналу.

Привабливість мережеских структур пояснюється дуже високими виробничими показниками, які, у свою чергу, зумовлені двома чинниками — компетентністю та ефективністю організаційної мережі.

Високопродуктивна ув'язка компетенцій досягається тим, що до вирішення тих або інших завдань притягуються найкращі партнери-виконавці. Подібний елітарний принцип формування компетенцій, що властивий мережескій організації, виключає використання другосортних виконавців, хоча останні і працюють в тому ж концерні. В цілому, мережескі структури є ідеальною школою підвищення компетентності членів організації.

Ефективність мережеских організацій гарантується низьким рівнем зайнятості та раціональною структурою витрат. Мережі виключають дублювання компетентної робочої сили

і потужностей на різних ділянках. Тим самим вдається уникати високих сукупних витрат на виробництво кінцевої продукції або на внутрішньоорганізаційний обмін послугами. Передумовами мережевої конфігурації без використання надлишкової робочої сили є, зокрема, глибока сегментація всіх членів мережевої організації. Проте мережа в цілому володіє резервним потенціалом, перш за все завдяки створенню нових конфігурацій або залученню додаткових партнерів [1; с. 134].

Саме проектні "поточні" мережі відрізняються вигідною структурою витрат, особливо з врахуванням фактора часу. Аналіз "життєвого циклу" витрат показує, що мінімізації легко піддаються витрати на підготовчо-завершальні роботи. Використання комунікаційної та інформаційної технології позитивно відображається на співвідношенні між виробничими витратами і невиробничими трансакційними витратами.

Зниження подібних витрат досягається, нарешті, тим, що мережеві структури менш обтяжені так званими політичними організаційними одиницями. На відміну від звичайних підприємств, вони орієнтовані в першу чергу на мету і значно меншою мірою — на вирішення політичних питань. Політичні фрагменти в організаційній структурі виникають в результаті законодавчих і специфічних фірмових розпоряджень, що витікають зі статуту підприємства. Вони регулюють внутрішні взаємовідносини груп інтересів, наприклад з приводу структур управління, що знаходяться у розпорядженні акціонерів.

Організаційні структури традиційних підприємств більшою чи меншою мірою містять підрозділи цільові (господарські галузі, центральні органи, проектні групи і т.д.) і політичні (наглядова рада, виробнича рада, погоджувальні групи і т.д.). Мережеві ж організації обмежуються мінімумом накладних витрат, пов'язаних з політикою. Координаційна надбудова відповідає в першу чергу за цільове узгодження зусиль. Номінальної потреби в заходах з розділення владних повноважень не існує. Особливо сприятливе в рамках мереж співвідношення між орієнтаціями на зовнішні і внутрішні чинники.

Як було з'ясовано раніше, мережева організація має ряд загальних структурних аспектів [2, с. 91]:

- відмова від бюрократизації і формалізації;
- високий статус інформаційних і кадрових засобів інтеграції (наприклад, комбінації персоналу);
- філіальна форма зв'язку між самою організацією та іншими підприємствами, наприклад, шляхом створення внутрішніх ринків;
- невелике число ієрархічних рівнів завдяки переходу від крупної централізованої організації до ряду дрібних з гнучкими спеціалізованими формами праці.

У той же час мережева організація має в наявності специфічні слабкі місця:

- практична відсутність матеріальної і соціальної підтримки своїх членів унаслідок відмови від класичних довгострокових договірних форм і звичайних трудових відносин;
- перевага спеціалізації, концентрації на ключових компетенціях, тоді як деякі сучасні напрями, навпаки, виступають за багатопланову кваліфікацію загального профілю;
- надмірна залежність від кадрового складу, а тому схильність до ризику, пов'язаного з плінністю кадрів;
- небезпека надмірного ускладнення, що витікає, зокрема, з різномірності членів організації, неясності відносно членства в ній, відкритості мереж, динаміки самоорганізації, невизначеності в плануванні для членів мережі.

Відхід від старих сформованих принципів особливо відбивається на підприємстві. Багато хто з науковців вбачає в мережеві організації приклад максимальної уваги до нього. Ця позитивна оцінка базується на поверхневих озна-

ках, наприклад, на правовій самостійності та формальній автономії. Проте, при уважному розгляді, принципи мережевих структур гальмують розгортання підприємництва, оскільки зумовлюють "дефіцит" автаркції та мотивації підприємців, що входять в мережу:

1. Дефіцит автаркції.

Організаційні мережі призводять до посилення залежності, оскільки кожен член мережі вносить лише невеликий вклад у роботу всієї конструкції. Для мережевих структур типова подвійна залежність — як від ринку, так і від ресурсів. Висока залежність від ринку витікає з протиріч між спеціалізацією окремих членів організації, з одного боку, і розширенням потреб клієнтів — з іншого.

У зв'язку з цим варто нагадати приклад із залізничною технікою, коли приватизовані компанії вимушені були задовольняти попит не лише за допомогою часткових послуг (окремого постачання рухливого складу, вагонів і т.д.), а цілими системами, причому ринок вимагав операцій на умовах "під ключ" разом з послугами з експлуатації та технічного обслуговування. Ресурсна залежність зросла настільки, що члени мережевої організації поряд з власними потужностями і персоналом використовували необхідні будівлі, транспортні засоби, комп'ютерну техніку і персонал на умовах лізингу. Тим самим компанії потрапили в повну залежність від зовнішніх джерел.

Мережеві принципи спеціалізації та обмеженої зайнятості різко знижують автаркцію членів мережевої структури. Мережева концепція порушує організаційний принцип сегментації, який властивий автаркційним організаційним одиницям.

2. Дефіцит мотивації.

Підприємці в мережеві структурі внутрішньо мотивуються, головним чином, тим, що надихаються місією мережі. Соціальна ж підтримка, як вже наголошувалося, не знаходить належного місця в мотиваційній концепції цієї організаційної форми. Тут виявляється ще ряд прогалин. Так, мережеві організації значною мірою відмовляються від "приватної власності на засоби виробництва" у якості підприємницького мотиваційного фактора та задовольняються колективним використанням всіх ресурсів по можливості всіма членами мережевої структури.

Члени мережевої організації повинні відмовитися і від мотиваційної ролі "образу ворога" в конкурентній боротьбі (наприклад, від рекламних гасел типу "Honda проти Yamaha", поширених у 80-х роках), оскільки сьогоднішній противник завтра може виявитися партнером по мережі [3].

Якщо говорити більш детально про переваги й недоліки мережевих структур, то варто розглянути всі типи мережевих підприємств — оболонкові компанії та віртуальні компанії.

Оболонкова компанія діє за принципом "співробітництва". Працюючи на залучених виробничих потужностях, основні кошти вкладає в рекламне "розкручення" торгової марки, а капітальні вкладення й амортизаційні відрахування, як і проблеми виробництва, не обтяжують її бюджету.

Але принцип "оболонки" не позбавлений серйозних недоліків [4, с. 276]. По-перше, продукція, за рахунок відрахувань "оболонці", стає дорожчою. При цьому зростання виробництва такої компанії (у вартісному вимірі) відбувається в основному не за рахунок збільшення його фізичних обсягів, а шляхом розширення асортименту, що зазвичай позначається на собівартості продукції в цілому і відповідно її ціні. Виправдати такі "цінові апетити" лише "захищеною якістю" доволі важко.

По-друге, для оболонкової компанії існує прихована загроза з боку партнерів. У нинішній економічній ситуації, коли обігових коштів виробники не мають, робота під "оболонкою" чи на давальницьких умовах дає їм шанс вижити.

А завтра, ставши на ноги, вони захочуть вийти на ринок із власним конкурентним продуктом.

По-третє, домогтись належної "захищеної" якості продукції при пірамідально зростаючих масштабах виробництва майже неможливо. Компанії потрібні кваліфіковані менеджери-технологи, які б відповідали за якість виробленої продукції, але це підвищить витрати і зробить націнку на продукцію ще більшою.

Якщо говорити про віртуальне підприємство, то однією з найвагоміших його переваг є те, що з'являється можливість використовувати дану модель побудови бізнес-структури у кожній галузі промисловості, кожному виробництві, що використовує будь-який виробничий процес, який приводить до отримання готового продукту як у формі сервісних послуг, так і у формі товарного продукту. За цієї умови інформаційні технології стають інструментом для формування виробничого процесу.

Віртуальні підприємства, як правило, орієнтуються не на задоволення потреб якогось "усередненого" сегмента ринку, а на виконання певних ринкових замовлень і задоволення визначених потреб конкретних споживачів (замовників).

Віртуальне підприємство підвищує швидкість і якість виконання замовлення, об'єднуючи ресурси різних партнерів у єдину систему. Адже звичайному ("монолітному") підприємству, наприклад, для розробки і виведення нового товару на ринок потрібно залучити значні ресурси, тим часом як віртуальне підприємство шукає нових партнерів, що мають відповідні ринковим потребам ресурси, знання і здібності, з метою спільної організації та реалізації цієї діяльності. Тобто обираються підприємства (організації, окремі колективи, люди), що мають ключову компетенцію у формі ресурсів і здібностей для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Ключовою перевагою віртуальних форм є можливість вибирати і використовувати найкращі ресурси, знання і здібності з найменшими витратами часу. З цієї переваги, а також мережоподібного характеру віртуальної організації випливають основні конкурентні переваги віртуальних підприємств:

- швидкість виконання ринкового замовлення;
- можливість зниження сукупних витрат;
- можливість повнішого задоволення потреб замовника;
- можливість гнучкої адаптації до змін навколишнього середовища;
- можливість знизити бар'єри виходу на нові ринки.

При створенні віртуальної організації може виникнути низка проблем, що полягають у необхідності:

- детального вивчення партнерської компанії, особливо її базової компетенції;
- визначення організаційної придатності партнерської компанії як у технологічному, так і в соціальному плані;
- створення високого рівня довіри між компаніями-партнерами;
- формування коопераційного менеджменту з метою координації діяльності територіально розподілених партнерських компаній і встановлення взаємозв'язків, що застосовують довіри, між компаніями-партнерами.

Таким чином, підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що таке актуальне на сьогодні явище, як мережа, мережева структура, має як ряд переваг, так і ряд недоліків.

Переваги досить значні:

- адаптивність компаній до умов, що змінюються, швидка реакція на зміну кон'юнктури;
- концентрація діяльності компанії на пріоритетних галузях спеціалізації, на унікальних процесах;
- скорочення витрат, їхня раціональна структура і підвищення доходів;
- низький рівень зайнятості, виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили;

— залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів, виключення використання другосортних виконавців.

Труднощі, що виявилися при впровадженні мережевих принципів, вказують на існування певних меж для мережевих компаній. Вони зумовлені двома причинами:

- мережева організація порушує ряд сформованих принципів здійснення господарської діяльності;
- процес формування мережевих компаній характеризується відставанням фундаментальних наукових досліджень від практичного досвіду: управлінські принципи для нових компаній і організаційних структур ще не уточнені і не апробовані достатньою мірою, тому не можуть служити міцним фундаментом для розвитку даної організаційної форми.

У якості специфічних слабких місць мережевої компанії і мережевої структури управління можна назвати:

- при формуванні мережевих моделей перевага віддається спеціалізації, концентрації на ключових компетенціях, тоді як сучасні тенденції розвитку компаній, навпаки, говорять про необхідність орієнтації на багатопланову кваліфікацію загального профілю;
- мережева концепція порушує організаційні принципи сегментування, що властивий автаркічним (відособленим, замкнутим, що самозабезпечується) організаційним одиницям, таким як венчурні підприємства і т.п.;
- при мережевих структурах виникає надмірна залежність від кадрового складу, зростають ризики, пов'язані з плінністю кадрів;
- практично відсутні матеріальна та соціальна підтримка учасників мережі унаслідок відмови від класичних довгострокових договірних форм і звичайних трудових відносин;
- існує небезпека надмірного ускладнення, що впливає, зокрема, з різномірності учасників компанії, неясності у відношенні членства в ній, відкритості мереж, динаміки самоорганізації, невизначеності в плануванні для членів мережі;
- принципи мережевих побудов гальмують розгортання підприємництва, тому що визначають "дефіцит" автаркії і мотивації підприємців.

Кожен учасник мережі робить лише невеликий внесок у функціонування всієї мережевої моделі, тому створення організаційних мереж веде до посилення їхньої взаємозалежності.

Говорячи про оболонкові компанії, не можна не згадати і недоліки такого підходу:

- конкуренція з боку власних підрядчиків;
- неможливість відстежити якість виробництва;
- торговельна марка — це не більш ніж ім'я, якщо компанія володіє тільки ім'ям речі, а не нею самою, то стійкість такого бізнесу завжди перебуває під загрозою.

Таким чином, для ефективного впровадження мережевої моделі побудови господарського процесу необхідно враховувати як переваги, так і недоліки даного явища.

Література:

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://vasilievaa.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.
- Стаття надійшла до редакції 05.05.2010 р.*