

ПРЕДПОСЫЛКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Рассматриваются предпосылки перехода к сетевым организационным структурам и преимущества такого перехода (в частности, гибкое управление издержками производства); показана роль аутсорсинга в качестве инструмента формирования рассматриваемых структур. Уточняется определение аутсорсинга, рассматривается его связь с организационной структурой и ее сетевыми формами.

Ключевые слова: организация; сетевые организационные структуры; аутсорсинг; издержки производства.

Причины, по которым руководство организации может уделять повышенное внимание организационной структуре, могут быть совершенно различными: они могут быть связаны с необходимостью снижения издержек, что становится особо актуально в периоды кризисов, а также с изменениями во внешней среде организации. Поскольку термин «организация» может подразумевать процесс, институт и иметь другие значения, условимся в рамках данной статьи под организацией понимать институт.

Для исследования организационной структуры представляется необходимым рассмотреть это понятие в силу различного его понимания разными авторами. Под организационной структурой, как правило, понимается структура управления организацией, из чего следует, что авторы не включают в понятие производственную структуру. Г. Минцберг в работе «Структура в кулаке» пишет: «Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач» [1. С. 17]. Таким образом, он дает более общее определение понятию, не рассматривая его только с позиций управления как процесса. И. Ансофф также рассматривает организационную структуру с более общих позиций: «упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой фирма осуществляет свою деятельность» [2. С. 383]. Наиболее оптимальным представляется разделение организационной структуры на несколько элементов: структуру управления и производственную структуру.

Взяв в качестве основы смысл приведенных определений, предложим следующий вариант, используемый далее в статье: структура управления – это система элементов организационной структуры, взаимосвязанных отношениями подчиненности, соподчиненности и ответственности в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений; производственная структура – это система элементов организационной структуры, взаимосвязанных в процессе производства; организационная структура – это система элементов организации, взаимосвязанных отношениями в процессе достижения общих целей или цели.

Как известно, любая организация действует во внешней среде, факторы которой оказывают влияние на нее и на ее внутренние элементы. К внутренним элементам организации относится и организационная структура, а следовательно, такие факторы могут привести к изменению последней. Некоторые авторы выделяют во внешней среде организации отдельные

группы факторов [3, 4]: прямого (оказывают непосредственное влияние на внутреннюю среду организации) и косвенного (оказывают опосредованное влияние) воздействия. Обзор литературных источников [3–11] позволил выделить факторы внешней среды, оказывающие влияние на организацию (как прямое, так и косвенное), но в рамках данного исследования наиболее значимыми и требующими глубокого рассмотрения являются те, которые влияют на организационную структуру. Взаимосвязь внешней среды организации и ее организационной структуры была показана целым рядом авторов: Джоан Вудворд, Альфред Чэндлер, Джеймс Д. Томпсон, Пол Лоренс и Джей Лорш. Основные их идеи рассматриваются в работе Дж.У. Дункана «Основополагающие идеи в менеджменте» [12]. Анализ внешних факторов позволил выделить те из них, которые оказывают влияние на организационную структуру, а также разделить их на факторы, которые создают предпосылки, и факторы, которые создают возможности для изменения организационной структуры. Под факторами, создающими возможности, понимаются те, которые дают организации возможность решать проблемы с помощью внесения изменений в организационную структуру. В свою очередь, факторы, создающие предпосылки, подразумевают те, которые ставят перед организацией проблемы, решаемые путем внесения изменений в организационную структуру при условии наличия факторов, создающих возможности таких изменений. Далее приведем рассмотрение этих факторов с позиции их влияния на организационную структуру.

1. Рассмотрим наличие рынка аутсорсеров и аутстафферов. После обзора литературы [13–17] по данной теме не было выявлено общепринятого понятия аутсорсинга и аутстаффинга, поэтому возникла необходимость определения данных понятий. Как правило, многими авторами рассматривается аутсорсинг различных элементов организации: аутсорсинг информационных технологий, бизнес-процессов, финансов, трудовых ресурсов, маркетинговых функций, сбыта, аутсорсинг в производстве и сфере услуг, в логистике, техническое обслуживание программного обеспечения, управление мощностями [13–15]. Каждый из рассмотренных видов, в свою очередь, может быть разделен на подвиды. Такое перечисление аутсорсинга различных видов не отражает его суть в полной мере и его связь с организационной структурой. С этой точки зрения наиболее полным представляется разделение аутсорсинга на аутсорсинг процессов (бизнес-процессов, производственных, технологических и других процессов), аутсорсинг функций, аутсорсинг персонала (или аутстаф-

финг). Рассмотрев виды, определим аутсорсинг как систему организационно-экономических отношений, возникающих в результате передачи организацией одной или нескольких функций или процессов (бизнес-процессов, производственных, технологических и других внутренних процессов), реализуемых элементами организационной структуры, внешней структурной единице (организации, специализирующейся в данной области, специалисту соответствующей квалификации и др.) при посредничестве специализированной организации либо без посредничества. Такая внешняя структурная единица называется специализированной организацией, поставщиком услуг или аутсорсером. Стоит отметить, что с точки зрения практической деятельности аутсорсинг можно рассматривать как технологию управления. С учетом наличия аутсорсеров, обладающих необходимой специализацией и достаточным уровнем квалификации, сформированный или формирующийся рынок услуг в области аутсорсинга дает организации возможность подобрать необходимого ей поставщика услуг. Как следствие это может создать возможность исключения некоторых элементов из организационной структуры в том случае, когда они выполняют те же функции, что и специализированная организация, либо участвуют в реализации того же бизнес-процесса. Из этого следует изменение организационной структуры, а следовательно, прибегая к помощи аутсорсеров, организация может изменить собственную организационную структуру.

2. Рассмотрим технологии, а точнее их изменение, или эволюцию. Разделим их на технологии управления, информационные технологии и технологии производства и рассмотрим каждую группу отдельно. При условии достаточного развития уровня теории и практики технологий управления организация приобретает возможность внедрения данных технологий у себя, а в том случае, если внедрение предполагает изменение организационной структуры, то можно говорить о возможности решения проблемы организации (внедрив технологию) при условии изменения организационной структуры. Развитие технологий управления может создать и предпосылку для изменения в том случае, когда организации необходимо внедрить ее для сохранения конкурентных преимуществ. Развитие информационных технологий опосредованно (через технологии управления) может создавать возможности для решения проблем организации посредством изменения организационной структуры, так как такое развитие может создать возможность для эффективной практической реализации теоретически разработанной технологии управления. Под технологиями производства понимаются все технологии, связанные с производством продукции, часть из которых, как правило, зависит от специфики организации. Технологии производства опосредованно создают предпосылки для изменения организационной структуры в том случае, когда внедрение такой технологии повлечет за собой внедрение новой технологии управления. Например, это может быть территориальное распределение производства, что повлечет за собой изменение технологии управления таким производством.

3. Рассмотрим наличие трудовых ресурсов. Дефицит квалифицированных специалистов на рынке труда может привести к необходимости их привлечения, а меры, использующиеся для этого, могут повлечь дополнительные затраты. Если от специалиста не требуется глубокого знания специфики организации, то организация может использовать услуги аутсорсеров, что, в свою очередь, как было показано ранее, ведет к изменению организационной структуры, и последнее истинно даже в том случае, когда эти элементы структуры отсутствуют изначально. Из сказанного следует, что дефицит трудовых ресурсов может создать предпосылки для изменения организационной структуры.

Такой внешний фактор, как необходимость выполнения норм и правил, установленных государством или уполномоченной внешней организацией, выражен в формах сертификации, лицензирования, стандартизации при осуществлении организацией определенной деятельности. При условии наличия специализированных организаций и принятия решения использования услуг последних организацией, что, как правило, может быть связано с тем, что такая деятельность не является основной для организации и использование услуг аутсорсеров может быть менее затратным, чем самостоятельное выполнение необходимых норм и правил, можно сделать вывод, как и в случае с дефицитом трудовых ресурсов, о предпосылках для изменения организационной структуры.

4. Четвертый фактор – экологическая обстановка в регионах, которая предопределяет возможности и ограничения для различного вида производств, которые могут быть как естественными, так и связанными с государственной политикой в области экологии и природопользования. Изменения этого фактора могут приводить к смене обоих видов ограничений, что, в свою очередь, может привести к необходимости переноса части или всего производства в другой регион. Последнее, в свою очередь, повлечет за собой внедрение технологий управления таким производством, что вызовет изменения в организационной структуре. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что рассматриваемый внешний фактор создает предпосылки для изменения организационной структуры.

5. Рассмотрим комплексный внешний фактор – государственное влияние, которое может осуществляться посредством внутренней политики и регулирования. На организационную структуру оказывают влияние следующие элементы рассматриваемого фактора: регулирование занятости и рынка труда, региональная политика, регулирование природопользования, научно-техническая политика. С точки зрения организации регулирование занятости и рынка труда влияет на количество и состав рабочей силы, а также регулирует взаимоотношения работников с организацией. Учитывая этот фактор, организация может принять решение о выводе некоторых работников из штата, что приведет к изменению организационной структуры. Таким образом, фактор создает предпосылки для изменения организационной структуры. Региональная политика государства предусматривает разграничение компетенции между федеральными и местными органами самоуправления. Решения, принимаемые местной властью в

рамках своей компетенции, могут создавать предпосылки для изменения организационной структуры по аналогии с решениями, принимаемыми федеральными органами управления. Регулирование природопользования может наложить жесткие ограничения на использование природных ресурсов и, как следствие, привести к переносу части производства, что, как было показано ранее, в конечном счете создает предпосылку для изменения организационной структуры. Научно-техническая политика государства влияет на состав квалифицированной рабочей силы, а это создает предпосылки для изменения организационной структуры. Фактор влияет также на развитие технологий, что может создавать как предпосылки, так и возможности. Из сказанного можно сделать вывод, что рассматриваемый фактор в основном опосредованно создает предпосылки для изменения организационной структуры.

Если провести анализ рассмотренных факторов, то можно видеть, что все они предполагают изменение организационной структуры посредством изменения структуры управления, что ведет к использованию новых технологий, а в частности, аутсорсинга, который является основным инструментом в формировании нового вида структур, но для его практического применения необходимо выполнение ряда условий: достаточный уровень развития теории и практики аутсорсинга, а также достаточный уровень развития обеспечивающих технологий. На основании анализа литературы и законодательства были выделены уровни развития ряда факторов, необходимых для практического использования аутсорсинга, и описаны предоставляемые ими возможности: 1) аутсорсинг позволяет передать функции и/или процессы специализированной организации. Он играет главную роль в формировании сетевых структур. Развитие теоретической базы аутсорсинга позволяет понять и эффективно решать многие практические задачи; 2) интернет-телефония и видеоконференции позволяют увеличить скорость поступления информации для принятия решений, проводить обсуждения, эффективно контактировать с территориально распределенными специализированными организациями (аутсорсерами); 3) существование информационных систем для автоматизации бизнес-задач (например, систем управления проектами) позволяет использовать их в организации. Некоторые из информационных систем позволяют эффективно организовать работу в условиях сетевой организационной структуры и наладить эффективное взаимодействие с аутсорсерами; 4) виртуальные частные сети позволяют организовать безопасный обмен необходимой информацией между организациями, обеспечивают безопасность информации, передаваемой в публичных сетях (таких как Интернет); 5) электронно-цифровая подпись (ЭЦП) значительно снижает время проверки подлинности электронных документов, а следовательно, ускоряет процесс их обработки, а также дает возможность для развития систем электронной торговли (вместе с нормативно-правовой базой); 6) нормативно-правовая база в области организации торгов регулирует процедуры проведения торгов, уменьшает риск недобросовестной конкуренции среди аутсорсеров; 7) формирование рынков аутсорсинговых организаций дает возможность выбора аутсорсе-

ра, наиболее удовлетворяющего требованиям промышленного предприятия, и формирует конкурентную среду; 8) системы электронной торговли позволяют проводить торги и получать информацию о них оперативнее (посредством Интернет), совместно с ЭЦП дают возможность проведения торгов в виртуальном пространстве (нет необходимости в физическом присутствии представителей сторон при проведении торгов). Итак, текущий уровень развития технологий предоставляет достаточные условия для применения аутсорсинга.

Профессор Б. Мильнер пишет: «Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний... вызвало к жизни новый тип структур – сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами» [8. С. 768]. Это определение отражает ряд свойств сетевых организационных структур – рыночные отношения между элементами организационной структуры и высокая степень децентрализации. Как видно из определения аутсорсинга, использование последнего также предполагает внесение рыночных отношений в организационную структуру и высокую степень децентрализации. Эти два существенных свойства позволяют сделать вывод о возможности использования аутсорсинга в качестве основного инструмента при формировании сетевых организационных структур.

Наиболее существенным конкурентным преимуществом для организации с сетевой организационной структурой, использующей аутсорсинг в качестве инструмента, является увеличение количества возможностей по сокращению издержек производства, а именно: снижение постоянных издержек, снижение переменных издержек, перевод издержек из переменных в постоянные и перевод издержек из постоянных в переменные.

Снижение постоянных издержек достигается благодаря сокращению персонала при передаче функций или бизнес-процессов на аутсорсинг при условиях, что оплата услуг персонала и специализированной организации включена в постоянные издержки и стоимость услуг аутсорсера ниже (это, как правило, истинно и достигается благодаря конкурентной среде и эффекту масштаба при наличии у аутсорсера более одного заказчика).

Снижение переменных издержек может быть достигнуто при передаче организацией части процесса производства специализированной организации, что может снизить издержки производства на эту часть процесса, а следовательно, и переменные издержки. Перевод переменных издержек в постоянные, а также постоянных в переменные имеет смысл рассматривать совместно с точкой безубыточности. Если организация работает в зоне рентабельности и стремится максимизировать прибыль, то перевод переменных издержек в постоянные позволит снизить средние переменные издержки, а последнее, в свою очередь, позволит увеличить доход с каждой единицы продукции при условии, что дополнительная прибыль (величина, на которую увеличится валовой доход) будет больше величины, на которую возрастет уровень постоянных издержек. Перевод постоянных издержек в переменные будет иметь смысл в том случае, когда организация работает в убы-

точной зоне и стремится минимизировать убытки. В этом случае, при условии, что не будет выполняться правило закрытия (разница между стоимостью реализации продукции и средними издержками будет положительной), точка безубыточности благодаря снижению постоянных издержек сместится влево, т.е. для работы в зоне рентабельности организации необходимо будет производить меньшее количество продукции (чем до такого перевода).

Таким образом, в настоящее время сложились необходимые возможности и предпосылки для перехода к новым видам организационных структур – сетевым. Возможности заключаются в достаточном уровне теоре-

тического и практического развития необходимых технологий управления, в частности аутсорсинга, наличии сформированных и формирующихся рынков специализированных организаций, развитии нормативно-правовой базы, телекоммуникаций, информационных технологий, информационной безопасности. Основным инструментом формирования сетевых организационных структур выступает аутсорсинг, который совместно с наличием рынка услуг аутсорсеров даёт гибкие возможности для управления издержками в организациях с рассматриваемой организационной структурой, выраженные в возможности перевода переменных издержек в постоянные и постоянных – в переменные.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб. : Питер, 2002. 512 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело ЛТД, 1995. 704 с.
4. Экономика организации (предприятий): учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандира. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 461 с.
5. Государственное регулирование рыночной экономики / под ред. В.И. Кушлина. М. : Экономика, 2000. 735 с.
6. Основы менеджмента: учеб. пособие / Зайцева О.А. и др. М. : Центр, 1998. 432 с.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. 327 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организаций. М. : ИНФРА-М, 2009. 864 с.
9. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. М. : ИНФРА-М, 1999. 974 с.
10. Современное управление : энциклопед. справ. / под ред. проф. Д.Н. Карпухина, проф. Б.З. Мильнера. М. : Издатцентр, 1997. Т. 1–2.
11. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учеб. пособие. М. : Интел-Синтез, 1998. 272 с.
12. Дункан Дж.У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М. : Дело, 1996. 272 с.
13. Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. М. : Вильямс, 2004. 176 с.
14. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. М. : ГроссМедиа ; РОСБУХ, 2008. 208 с.
15. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах. М. : Хорошая книга, 2006. 416 с.
16. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина. М. : Инфра-М, 2003. 187 с.
17. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента. М. : Инфра-М, 2009. 320 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 15 сентября 2011 г.