

# закинул невод...

сетевые формы организации  
в современных хозяйственных системах

Окончание. Начало в № 2/2007 «КЭ»

*Одной из форм организации эффективных внутрикорпоративных сетей является система подачи и реализации предложений по улучшению работы компании. Типичной проблемой функционирования внутрикорпоративных сетей является недостаточная информированность персонала. В результате отсутствует взаимопонимание в коллективе, возникают конфликты и сопротивление политике руководства. Дело даже не в недостатке информации вообще, а в ее несоответствии значимым для человека факторам. В число таких факторов входят: цели фирмы, востребованность инициативы с мест, возможности профессионального роста в организации. В компаниях, которым удалось сформировать продуктивную сеть, взаимный обмен информацией наиболее эффективен, все сотрудники хорошо информированы по поводу корпоративных целей.*

Отдельные элементы менеджмента знаний могут существовать и развиваться вне пределов традиционных информационных систем, построенных на основе современной вычислительной техники. Нередко построение интеллектуальных сетей направлено на перенос индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и закреплении его там с целью широкого использования другими сотрудниками.

Еще один подход к построению высокоэффективных, интеллектуальных сетей заключается в организации постоянной обратной связи потребителей с производителями товаров и услуг. В ряду успешно действующих предприятий осуществляются систематические опросы потребителей, формируются базы данных о потребителях и их предпочтениях. В последнее время многие крупные корпорации стали прибегать к такому приему, как создание альянсов с конку-

**Петропавлов И.А.**  
канд. экон. наук, ООО  
«Газкомплекстимтэкс»,  
начальник отдела  
по работе с прямыми  
договорами

**отдельные  
элементы  
менеджмента  
знаний могут  
существовать  
и развиваться  
во вне**

рентами для совместного проведения НИОКР. Дело в том, что конкурентные преимущества часто кроются в знаниях, полученных не столько в процессе НИОКР, сколько в информации более тонкого свойства: о конкуренте, о способах организации его бизнеса, о неявных знаниях персонала. В ряде случаев в рамках функционирующей интеллектуальной сети осуществляется сбор маркетинговой информации для ее дальнейшего использования в деятельности одной или нескольких фирм.

В настоящее время информационные технологии управления предприятиями, отработанные международными производителями соответствующих программных продуктов, получают все более эффективное применение в российских условиях. Использование современных информационных систем управления предприятиями трансформирует само управление и структуру предприятий. Последствия их применения достаточно широки и разнообразны.

Современные информационные технологии имеют существенную особенность. Если на заре их появления средства автоматизации обработки информации в основном применялись к уже существующим процедурам управления, то в последнее время ситуация в корне изменилась. Информационные технологии становятся своеобразным катализатором распространения передового управленческого опыта и современных технологий менеджмента. При этом они оптимизируют бизнес-процессы в соответствии с последними достижениями теории и практики менеджмента.

Развитие и широкое применение новых информационных технологий является глобальной тенденцией мирового развития последних десятилетий. Современные технологии обработки и передачи информации имеют большое значение для повышения как конкурентоспособности экономики (и расширения возможностей для интеграции ее в мировую систему хозяйства), так и эффективности процессов управления предприятиями.

Россия за счет высоких темпов развития информационных технологий в последнее

десятилетие смогла обеспечить сокращение разрыва с промышленно развитыми странами в уровне информатизации экономики и общества. Вместе с тем развитие новых информационных технологий в России имеет свои широкие перспективы. Они определяются рядом факторов, создающих условия для ускорения информатизации, эффективного использования новых информационных технологий в государственном и негосударственном секторах экономики, развития отечественного сектора по производству новых информационных технологий. К числу таких факторов относятся: увеличивающаяся конкуренция со стороны аналогичных зарубежных предприятий; развитие технологических возможностей телекоммуникационной и компьютерной техники; необходимость все в большей мере учитывать индивидуальные запросы покупателей в связи с большой дифференциацией производимых товаров и услуг.

Информационные технологии в государственном секторе представляют собой различные системы и решения, ориентированные на выполнение многих задач. Такие технологии решают как локальные, так и комплексные задачи. Информационные технологии в государственном секторе реализуют принципиально новые подходы к управлению, предоставляют новые возможности государственным учреждениям, оказывающим услуги населению. В государственном секторе используются различные информационные системы. CRM-системы применяются для построения отношений между государством и населением, государством и коммерческими организациями. Для решения задач внутри учреждения используются ERP-системы, а для анализа агрегированной информации – BI-системы. Кроме того, существует ряд систем, нацеленных на решение специфических задач. Это могут быть ГИС-системы и им подобные <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Теория управления: Учебник / Под ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкфурхина. – М.: Изд-во РАГС, 2003.

**нередко построение интеллектуальных сетей направлено на перенос индивидуального знания во внутри-корпоративные системы**

Одна из современных прогрессивных трактовок государственного сектора и государственной службы состоит в том, что государство оказывает населению специфические услуги, которые по своему экономическому содержанию относятся к так называемым общественным благам. Согласно этой трактовке, многие виды деятельности государства можно рассматривать как специфическую сферу услуг, а именно услуг, оказываемых государством. К ним относятся услуги в области обороноспособности, общественного порядка, координации движения на дорогах, образования, медицины и пр. В последнее время многие услуги начинают носить ярко выраженный информационный характер.

Удовлетворение потребностей населения – важнейшая задача, которую должно решать правительство и государственные учреждения. В период изменения экономических и социальных условий требуется, чтобы государственные и административные органы заново пересмотрели сферы своей ответственности, методы предоставления услуг, управления затратами, а также эффективного и четкого обмена информацией со всеми лицами, участвующими в государственном управлении. Ответом на текущие проблемы являются электронные решения в области управления на государственном и местном уровнях.

Системы управления государственным сектором позволяют качественно интегрировать все потоки информационных процессов, при этом обеспечиваются быстродействующие, четко организованные и эффективные процессы управления. Процессы бухгалтерского учета, бюджетирования, управления бюджетом, закупками и персоналом сводятся в одну точку и формируются интегрированные потоки процессов. Поскольку технология является гибкой, то при необходимости можно непрерывно совершенствовать структуры и процессы управления.

Инвестиции в нововведения, связанные с электронным управлением на государственном и местном уровнях, скоро окупятся (и даже

**конкурентные  
преимущества  
часто кроются в  
информации более  
тонкого свойства:  
о конкуренте,  
о способах  
организации  
его бизнеса,  
о неявных знаниях  
персонала**

принесут доходы), поскольку обеспечивается экономия на издержках, повышается эффективность и совершенствуется обслуживание. Такие системы обеспечивают высокую экономическую эффективность с самого начала их использования. Интегрированные управляющие процессы гарантируют прозрачность затрат и ресурсов. Расширенная «обозримость» затрат позволяет определить возможности для экономии и более эффективного использования ограниченных ресурсов. Прозрачная корреляция затрат на программы, взаимосвязанная со степенью удовлетворенности клиентов, облегчает процесс определения приоритетов при составлении бюджета.

Сетевой характер экономики современных хозяйственных систем предъявляет новые требования к компаниям, к формированию их структур управления. Традиционные иерархические структуры управления будут дополняться многочисленными горизонтальными связями. Происходит децентрализация производственных и сбытовых функций, создаются автономные группы (команды), способствующие повышению творческой и производственной отдачи персонала.

В передовых сетевых организациях происходит частичная трансформация отделов информационных технологий, которые традиционно представляют собой чисто технико-технологические подразделения. Эти отделы превращаются в отделы менеджмента знаний, осуществляющих трансформацию знаний в конкурентные преимущества организаций<sup>1</sup>.

В качестве основных тенденций развития структур можно назвать:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности;

<sup>1</sup> Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - № 2; Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. - № 3.

***развитие  
и широкое  
применение новых  
информационных  
технологий  
является  
глобальной  
тенденцией  
мирового развития  
последних  
десятилетий***

**отныне карьера менеджера зависит, прежде всего, от умения работать на стыке функциональных областей**

- осуществление децентрализации ряда функций управления, прежде всего, производственных и сбытовых.

Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по функциям управления, а вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них. Горизонтальная корпорация представляет собой плоскую организацию, в которой сокращается вертикальное администрирование; основными единицами горизонтальной корпорации становятся управленческие и рабочие команды, каждая из которых имеет определенную цель и осуществляет четкий контроль достижения этих целей.

Нередко компании начинают осваивать новые организационные модели, 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, производственников и разработчиков новой продукции. Отныне карьера менеджера зависит, прежде всего, от умения работать на стыке функциональных областей.

*Окончание следует*