ПЛАН:

Введение

1. Теоретическая часть.

1.1 Сетевые организации: сущность, виды, признаки, отличительные черты

1.2 Модели управления сетевыми организациями: принципы, основные элементы и организационные структуры

2. Анализ практики управления сетевыми организациями Приморского края. 2.1 Краткая экономическая характеристика организации (общие сведения о предприятии + краткий анализ результатов деятельности предприятия за 2013-2016гг.)

2.2 Особенности управления сетевой торговой организацией (на примере)

2.3 Выводы по результатам анализа (содержат предложения направлений совершенствования управления)

Заключение

Список использованных источников(не старше 2012г)

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время функциональный статус сетевых организаций и их роль в процессах общественного воспроизводства как фактора трансформации социально-экономического характера находится в числе теоретических разработок.

Актуальность этой проблемы будет неуклонно усиливаться возрастающими потребностями России по мере продвижения к постиндустриальному обществу и постепенному повышению уровня ее инновационности. Переход к инновационной экономике требует формирования адекватной ей сферы услуг, в которой знания и инновации выходят на передний план ее деятельности, а их опережающее создание, освоение и диффузия в рамках эффективного кросс-секторального обмена становятся одним из источников роста и конкурентоспособности. Однако современные экономические субъекты сферы услуг, являющиеся в своем большинстве малыми и средними по размеру, не обладающие достаточным научно-техническим потенциалом и научно-производственной, приборно-инструментарной и экспериментальной базой, не имеющие инвестиционной привлекательности и необходимых объемов и финансов, не способны без консолидации ресурсов и согласованных действий к изменению ситуации в экономике.

Целью данной работы является исследование особенностей управления сетевыми организациями.

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение сущности, видов и признаков сетевых организаций;

- рассмотрение моделей управления сетевыми организациями;

- анализ практики управления сетевыми организациями на примере …;

- выявление особенностей управления сетевой торговой организацией на примере … .

Объектом исследования в работе выступает компания …

Предметом исследования в работе является система управления сетевой организацией.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования основных аспектов управления сетевой организацией: Агаркова А.П., Кузнецова Ю.В., Лапыгина Ю.Н., Гарнова А.П., Тихомировой О.Г., Третьяковой Е.П. и др.

Теоретической и методологической основой данной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие сущность и отличительные признаки сетевой структуры и основы организации управления сетевой организации.

**1. Теоретическая часть**

**1.1 Сетевые организации: сущность, виды, признаки, отличительные черты**

Многие исследователи считают, что традиционные автономные предприятия в ближайшее время будут вытесняться предприятиями, ориентированными, в первую очередь, на сетевое взаимодействие. Так, Милан Желены выделил 4 этапа развития систем менеджмента в период с конца второй мировой войны по настоящее время: это этапы, характеризующиеся ориентацией на конечный продукт производства, ориентацией на отдельные операции бизнес-процессов, ориентацией на бизнес-процессы в целом, и, наконец, ориентацией на межфирменные сетевые взаимодействия[[1]](#footnote-1).

Действительно, сетевая организация бизнеса позволяет решить многие проблемы, возникающие у современных предприятий. Так, если мы вернемся к описанным выше проблемам многопрофильных предприятий, то увидим, что в случае реализации принципов сетевой организации они перестают играть какую-либо роль. Сетевая организация по определению представляет собой динамичную структуру, основные компоненты которой могут быть «смонтированы» или «размонтированы» в зависимости от требований участников взаимодействия, следовательно, проблемы недостаточной гибкости для нее не существует, так же, как и проблемы высокой стоимости интеграции / дезинтеграции производств. Каждый участник сетевого взаимодействия отвечает за эффективность деятельности своей компании, поэтому отсутствует и проблема централизованного управления. Снижается и острота проблемы недостатка опыта и знаний при выходе на новые рынки – сетевые организации используют эффективные механизмы обмена знаниями, ведь сетевая парадигма организации нацелена именно на знания, как основу конкурентного преимущества.

Уже сейчас современные сетевые формы взаимодействия получили широкое распространение в ряде отраслей, прежде всего, в сфере информационных технологий. Так, например, в 2006 году компания IBM совместно с компаниями Intel, Brocade, Novel и другими организовала сообщество Blade.org, целью которого стало расширение и ускорение вывода на рынок решений на базе ультракомпактных серверов (блейд-серверов). Как отмечал председатель сообщества Blade.org Дуг Балог, «всего за несколько месяцев группа компаний, заинтересованных в продвижении инноваций для платформы BladeCenter, превратилась в полнофункциональную организацию, поддерживающую открытые, коллективные разработки инновационных продуктов и систем». Другой пример – запущенный в 2013 году совместный проект компаний Cisco и Facebook под названием «Cisco Connected Mobile Experience with Facebook Wi-Fi», в рамках которого гостиницы, рестораны и другие организации предоставляют посетителям доступ в Интернет через сети Wi-Fi. Компания Cisco выступает в данном проекте в качестве поставщика оборудования, а Facebook обеспечивает информационное взаимодействие с пользователем. Представленные примеры показывают, что уже сейчас построение сетевых организаций рассматривается ведущими мировыми корпорациями в качестве одного из перспективных направлений развития.

В сетевых организациях план организации взаимодействия бизнес-партеров в сети имеет следующие направления:

- исследование имеющегося механизма управления субъектами сети в процессе их взаимодействия, определений направлению его совершенствования;

- унификация форм взаимодействия субъектов сети, достигаемой в процессе управления взаимоотношениями;

- выявление приоритетных направлений и видов взаимодействия между субъектами сети;

- организация процедур исследования видов и характера связей между субъектами в процессе их взаимодействия[[2]](#footnote-2).

Сетевые организации относятся к организационным схемам высших поколений. Основные элементы сетевых организаций: информационный экран, информационные каналы и формирующие единицы.

По состоянию на настоящий момент, конкретные процедуры и методики, необходимые для реализации сетевой организационной схемы не разработаны; она существует скорее как некая философская концепция, представление о будущем методов организации деятельности.

Промышленно-финансовые группы, деятельность которых подчиняется рыночным законам, являются сетевыми организациями. Сетевые структуры могут быть внутренними и динамичными.

Внутренние структуры состоят из головной холдинговой компании, обладающей контрольными пакетами акций дочерних фирм.

Динамичные сетевые структуры предполагают, что головная фирма направляет в дело капитал, принадлежащий другим фирмам. Ее лидирующее положение обусловлено. обладанием какими-то технологическими разработками, способностью быстро находить распределять необходимые ресурсы, реагировать на изменения[[3]](#footnote-3).

Слабым местом таких структур является разный уровень качества продукции и работ объединяемых фирм и сложности в нахождении партнеров.

Объединение организаций в сети позволяет организациям объединить свои ресурсы, мощности, расширить охват рынка, приблизиться к потребителю, снизить трансакционные издержки, обменяться знаниями и технологиями. При своем формировании сети образуются либо вокруг одной ведущей компании, либо создаются на базе альянсов и кооперации между группами предприятий.

К отличительным чертам сетевой организации относятся:

- исключительность - отсутствие территориальной (географической) исключительности: ассортимент имеет глобальный характер;

- состязательность - использование сетевых маркетинговых технологий;

- прозрачность - трансакция покупки при определении потребительской стоимости товара означает возникновение долгосрочных отношений и не заканчивается после покупки.

Таким образом, характерными чертами современных организаций становятся динамичность, деструктуризация, автоматизация и виртуализация. Именно эти характеристики позволяют компаниям выживать в ситуации стремительных технологических инноваций и резких экономических колебаний. На протяжении XX века мы могли наблюдать постепенный переход от традиционных организаций к гибким органическим образованиям – сетевым организациям, обладающим способностью к саморазвитию.

**1.2 Модели управления сетевыми организациями: принципы, основные элементы и организационные структуры**

Первичным звеном сетевой организации выступает экономическая сеть, понимаемая как совокупность экономических субъектов, находящихся в деловом взаимодействии для производства продукции (работ, услуг), она образует условно обособленное пространство во внешней среде, реализует интересы и цели участников. При классификации экономических сетей традиционно выделяют формальные и неформальные, производственные, ин- формационные, инфраструктурные, социальные, инновационные и другие сети.

Сетевая организация — это совокупность взаимодействующих фирм, объединяющих различные ресурсы и виды деятельности для предоставления разнообразных продуктов (товаров или услуг) определенному сегменту рынка. В ответ на изменения рыночной ситуации, сеть мгновенно перестраивается за счет изменения состава участников.

Преимуществами сетевых организаций является высокая адаптивность за счет комбинирования ключевых компетенций участников организации. Такие организации используют новые технологии, новые средства коммуникации, новые формы организации, и, очевидно, что управление в них будет существенно отличаться от управления в традиционных компаниях[[4]](#footnote-4).

Рассмотрим основные элементы системы управления таким предприятием и их особенности по сравнению с традиционными компаниями.

Согласно классической трактовке, управление представляет собой процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления. Субъект и объект управления находятся во взаимодействии, субъект управления оказывает управляющее воздействие, а объект через каналы обратной связи информирует субъект о своей реакции на управленческое воздействие. Однако современной тенденцией является развитие партисипативного управления, когда все члены организации участвуют в принятии решения, таким образом, субъект и объект управления часто совпадают. В сетевых организациях этот принцип реализуется в наибольшей степени, так как все участники сети являются активными игроками, принимающими решения относительно развития организации. Однако ключевую роль в формировании сетевой организации играет центр или орган-координатор, в качестве которого может выступать брокер, управляющая компания или инициатор проекта. Именно этот координационный центр формирует цели и задачи проекта, осуществляет подбор участников, разрабатывает регламенты взаимодействия. Однако существуют и децентрализованные сети, где эти функции размыты между участниками сети.

Главное отличие сетевой организации — гибкая, подвижная структура, которая может динамично перестраиваться в зависимости от внешних условий и принимать ту форму, которая в данный момент в наибольшей степени соответствуют целям организации. Как правило, структура самой сетевой организации является плоской и может насчитывать всего один-два уровня (без учета структуры организаций, входящих в сеть). Это соответствует убеждению П. Друкера о том, что современная структура адаптивной организации должна содержать минимально возможное количество уровней управления[[5]](#footnote-5).

Вопрос о соотношении централизации и децентрализации в сетевых организациях является спорным. Выделяют организации с централизованным типом управления, при котором одна из компаний выполняет функции управления (ставит цели, распределяет задачи и ресурсы, принимает решения); организации с распределенным типом управления (ресурсы распределены между организациями, входящими в сеть, но одна из компаний выступает в качестве координатора) и организации с децентрализованным типом управления (все управленческие процессы осуществляются только за счет локальных взаимодействий между агентами).

К функциям компании-координатора, как правило, относятся постановка целей и задач, разработка регламентов, распределение работ между участниками, организация взаимодействия между членами сети, распределение ресурсов, контроль соблюдения сроков и стандартов, поиск новых участников и исключение недостаточно эффективных участников сети.

К функциям управления сетевых организаций выступают:

- планирование - как правило, в сетевых организациях осуществляется комплексное планирование совместной деятельности. Однако в силу самой динамичной природы сетевых объединений многие традиционные для обычных компаний методы (например, методы стратегического, долгосрочного планирования) не применяются. Активно используются методы управления проектами.

- координация является важнейшей функцией управления в сетевых организациях. Поскольку важнейшей чертой таких организаций является возможность совместной работы географически распределенных исполнителей, качество координации становится критическим фактором, влияющим на успешность реализации проектов. При этом в качестве основных параметров можно назвать сокращение времени и затрат на координацию участников сети.

- мотивация и стимулирование сотрудников в сетевых организациях, как правило, относятся к внутренним функциям участников сети. Поэтому они формально не входят в систему управления самой сетевой организации. Тем не менее, от качества мотивации зависит успешность реализации проектов в целом. Основным методом мотивации является материальное стимулирование, однако не менее значимыми могут являться нематериальные стимулы (участие в перспективном, престижном проекте, профессиональная самореализация). Материальные стимулы играют важную роль еще и потому, что у сотрудников в меньшей степени, чем в обычных организациях выражены такие ценности как приверженность компании, желание стабильности, поскольку работа часто носит проектный (то есть временный) характер[[6]](#footnote-6).

Ключевая особенность сетевых объединений — отсутствие в сети единых жестко установленных регламентов, правил и процедур. Управление каждой компанией остается обособленным, поэтому управление в такой организации имеет существенные особенности. Административные методы управления практически отсутствуют, заменяясь экономическими. Основным инструментом влияния на участников сети является контракт и прописанные в нем условия. Экономические методы позволяют гибко воздействовать на мотивацию участников виртуальных команд, стимулируя их выполнять поставленные задачи в срок, и при этом они легко адаптируются к особенностям конкретной организации. Вместе с тем, в оперативном управлении смешанными проектными командами, состоящими из индивидуалов и сотрудников различных организаций, применяются и организационно-распорядительные методы (совместное планирование и контроль, разработка регламентов взаимодействия и стандартов). Также характерной особенностью управления является использование организационного контроля, когда каждый из участников сети контролирует сроки, результаты и качество работ, выполненных другим участником сети на предыдущем этапе технологического цикла[[7]](#footnote-7).

Для сетевых компаний, особенностью которых является постоянно меняющийся состав участников, характерен проектный характер работ, то есть выполнение определенной задачи (проекта) в установленные сроки и с определенным бюджетом. Таким образом, активно используются методы и технологии проектного управления.

Сетевая организация представляет собой полицентрическую структуру, и каждая из входящих в сеть компаний имеет свою собственную организационную культуру и своих лидеров, поэтому говорить об общей для всей организации культуре не вполне корректно. Однако формируемые для реализации целей рабочие группы и проектные команды, объединяющие сотрудников разных компаний, в течение достаточно долгого срока напряженно работают над общими проектами, и в результате этого взаимодействия происходит взаимопроникновение культур и возникновение элементов общей организационной культуры.

Таким образом, сетевые организации имеют существенные особенности, связанные с самой их природой, что обусловливает повышенную сложность управления ими, в частности:

— сложность процедур координации территориально распределенных партнерских организаций.

— высокие риски выполнения сроков и соблюдения качества реализации проекта, связанные с риском невыполнения обязательств партнерами;

— трудности во взаимодействии между участниками сети вследствие различия в целях, организационной культуре и регламентах.

Однако, зная эти особенности, менеджмент компании может постараться сформировать эффективную систему управления, способную предупредить проблемные ситуации, и использовать преимущества виртуальных организаций, такие как гибкость, адаптивность и лучшее управление знаниями.

**Источники по 1 главе:**

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 c.
2. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 365 c.
3. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 c.
4. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 303 c.
5. Менеджмент организации: моногр. / З.П. Румянцева и др. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 432 c.
6. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 c.
7. Третьякова, Е.П. Теория организации: Учебное пособие / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2012. - 224 c.
8. Теория организации: Учебник. / Под ред. В.Б. Ременникова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 175 c.
1. Третьякова, Е.П. Теория организации: Учебное пособие / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2012. - 224 c. [↑](#footnote-ref-1)
2. Теория организации: Учебник. / Под ред. В.Б. Ременникова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 175 c. [↑](#footnote-ref-2)
3. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 303 c. [↑](#footnote-ref-3)
4. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 c. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 365 c. [↑](#footnote-ref-5)
6. Менеджмент организации: моногр. / З.П. Румянцева и др. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 432 c [↑](#footnote-ref-6)
7. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 c. [↑](#footnote-ref-7)