

Организационные формы реализации активных проектов
Бартенева Ольга
Кабицын Александр
Павлов Сергей
Эндели Лимитед

После проведения анализа будущей области активного проектирования и выявления на основе когнитивного моделирования перспективных направлений формулируется объединительная идея для вовлечения участников в активный проект. При этом выбор организационной структуры активного проекта зависит от специфики реализации активных проектов, особенностей среды функционирования (области активного проектирования) и внешней среды, а также от существующих тенденций в развитии современных организационных форм ведения бизнеса.

ИЗМЕНЕНИЯ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Под организационной структурой активного проекта понимается совокупность организаций, входящих в активный проект, и связей (информационных, правовых, управляющих и др.) между ними. Связи между субъектами экономики могут быть либо вертикальными, либо горизонтальными.

В современном мире обозначился ряд изменений в развитии организационных структур, которые необходимо учитывать при выборе организационной структуры активного проекта:

- глобализация рынков и революционные технологические изменения, которые приводят к быстрому моральному устареванию оборудования и выпускаемой продукции, к необходимости постоянно обновлять информацию о процессах и продуктах;
- требование адаптивности и гибкости организационных структур ради выживания в непрерывно изменяющихся условиях существования. Для этого организации вынуждены постоянно перестраивать свою структуру, видоизменять стратегию и тактику своей деятельности в деловом мире. Здесь наиболее важными являются принципы открытости и автономности, гибкости и адаптивности, приоритета горизонтальных связей и ресурсосберегающих технологий;
- переход к сетевым и виртуальным принципам управления компаниями. Как правило, речь идет о построении сети партнеров (предприятий, организаций, отдельных коллективов), совместно осуществляющих деятельность по разработке, производству и сбыту определенной продукции (услуги). При этом, как правило, создается компьютерно-опосредованная организационная структура, состоящая из неоднородных взаимодействующих объектов, расположенных в различных местах;
- усиление роли организационных структур, использующих принципы горизонтального управления между подразделениями или различными группами специалистов (координация их деятельности). При этом внешние горизонтальные связи оказываются

более важными и критичными для эффективной деятельности, нежели традиционное вертикальное управление (субординационные связи);

- переход от традиционной к декапитализированной модели бизнеса (увеличение доходности капитала и концентрации усилий на основной деятельности компании при меньшей опоре на физический капитал). Это достигается путем передачи внешним структурам вспомогательных функций и непосредственно связанных с физическим капиталом составляющих производственного процесса. Распределение этих функций по цепочке <поставщик - потребитель> приводит к образованию сети, состоящей из взаимосвязанных внешних структур.

Сетевую организацию можно рассматривать как виртуальную компанию, объединяющую цели, ресурсы, традиции и опыт ряда субъектов экономики при разработке и реализации активных проектов. Создание сетевой структуры позволяет выполнить интеграцию уникального опыта, производственных возможностей и передовых технологий ряда субъектов экономики - партнеров вокруг некоторой объединительной идеи, которую они не могут реализовать в отдельности.

В частности, образование сетевой организации из неоднородных агентов может обеспечить взаимную компенсацию их недостатков и усиление преимуществ. Так, например, можно объединить достоинства больших предприятий (мощных, но обладающих сильной инерционностью и медленно реагирующих на изменения во внешней среде) и малых предприятий (испытывающих недостаток в ресурсах, но способных быстро реагировать на изменения и перестраиваться).

Способность таких сетей эффективно адаптироваться к изменениям среды функционирования обеспечивает их устойчивость и в конечном итоге является источником конкурентных преимуществ.

Рассмотрим подробнее основные черты структур сетевого типа.

В современной западной экономике сетевая организация предполагает следующую модель развития организационно-управленческих структур. Каналы снабжения превращаются во временные цепочки, выстраиваемые для наиболее рационального удовлетворения нужд отдельного проекта. Производственные мощности свободно покупаются и продаются на открытых электронных биржах. Независимые производители выполняют отдельные заказы, поступающие от клиентов. Маркетинг осуществляется либо посредниками, либо компаниями - владельцами торговых марок (брендов). Эти компании также сертифицируют качество товаров, продающихся под их марками.

При этом основными принципами управления сетевой организацией являются:

- сокращение иерархических уровней в структурах деловых организаций, трансформация пирамидальных структур в горизонтальные;
- ориентация горизонтальных структур на управление базовыми процессами деловых организаций, в отличие от традиционной функциональной организации управления;
- переход от крупных организаций к сети интегрированных между собой компаний (сужение собственной производственной и управленческой деятельности);
- переход от компаний, базирующихся на рациональной организации, к компаниям, базирующимся на знаниях и информации;
- связи и элементы сетевой структуры представляют равноправное сотрудничество различных организаций на основе аутсорсинга, причем отношения каждый раз могут выстраиваться по-новому на разных этапах реализации проекта;
- привлечение в новые структуры лучших исполнителей - как реализация принципа <элитаризация сотрудничества и руководства>;
- распространение виртуального управления деятельностью, не требующего физического присутствия исполнителей;
- применение в бизнесе информационных технологий для ускорения производственных процессов;

- постоянная генерация новых идей и воплощение их на практике (инновационность компании).

Необходимо отметить, что в полной мере реализация данных принципов характерна для экономики США и частично западноевропейских государств. В России, находящейся на индустриальном этапе развития общества, сетевые организационные формы характерны не столько для производственных процессов, сколько для функционирования финансовых потоков и организационных форм <олигархических> структур.

Сетевая модель одинаково применима в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества как между подразделениями, так и между компаниями и группами компаний в рамках активного проекта. Сети из компаний могут быть представлены двумя основными организационными моделями.

- Сеть, формирующаяся вокруг крупной компании. В этом случае крупная компания, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархичной. В такой ситуации, как правило, мелкие компании быстро попадают в зависимость от более мощного партнера. Пример подобной сетевой организации приведен в №4 журнала <Управление компанией> в статье, посвященной деятельности Международной группы компаний <ИТЕРА>.
- Сеть компаний, близких по масштабам. Большинство компаний, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают взаимовыгодную устойчивость друг друга. Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы от одних компаний сети другим компаниям, специализирующимся, например, на маркетинговых исследованиях, обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении их квалификации, послепродажном обслуживании продукции одной отрасли или группы компаний.

В целом компания как элемент сети может и должна освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации, на собственных ключевых процессах. Ключевыми для компании являются те области, которые могут служить источниками ее конкурентных преимуществ. К ним можно отнести прежде всего научно-технические разработки и производственный процесс.

Примером сети компаний, близких по масштабу, могут служить сети технической кооперации или стратегических альянсов, которые способствуют приобретению продуктового дизайна и производственной технологии, поощряют совместное производство и разработку процессов, позволяют делиться научными знаниями и результатами НИОКР (так было в случае с Philips, Thomas-SGS и Siemens в программе по микроэлектронике JESSI).

При образовании сети производственных предприятий один из элементов сети превращается в компанию (<оболочечную> компанию, брэнд-компанию), которая передает часть бизнес-функций, прежде всего собственно производство продукции, другим элементам сети на контрактной основе; а сама сосредоточивается на транзакционной составляющей бизнеса, т.е. распределяет задачи по производству и реализации продукции между участниками сети.

В случае создания сети для реализации сложных процессов непроизводственного характера выделение брэнд-компаний или <оболочечной> компании может и не происходить.

В результате размывания границ между отдельными элементами сети исчезают традиционные разграничения между внутренними и внешними членами организации, собственными и чужими ресурсами, крупными и мелкими фирмами. В условиях сетевой модели вся цепочка создания благ превращается в совокупность услуг. Договорные отношения переносятся на владельцев долей капитала, оборудования и на отдельных

сотрудников. Подобное <развязывание> ресурсов, прежде всего, выражается в заключении различного рода договоров (разделение прав владения и пользования) и замене традиционных отношений в сфере управления персоналом.

Безусловно, внедрение и использование сетевых организаций связано с определенными трудностями:

- сетевая структура нарушает ряд сложившихся принципов управления;
- процесс формирования сетевых структур характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта - управленческие принципы для новых организаций еще не определены и не апробированы в достаточной степени и поэтому не могут служить прочным фундаментом для развития данной организационной формы.

Однако в современном быстро меняющемся мире, где инновации имеют критическую важность, где всегда желательно быть первым, апробация и использование новых технологий управления организационными структурами являются залогом успеха в будущем.

Таким образом, из сложившихся мировых тенденций следует, что наиболее перспективными организационными структурами являются структуры, построенные на сетевом принципе.

СЕТЬ - ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ АКТИВНОГО ПРОЕКТА

Рассмотрим, согласуются ли требования к организационной структуре, определяемые особенностями активных проектов, с возможностями сетевой структуры.

Выделим ряд особенностей, влияющих на выбор наиболее адекватной организационной структуры активного проекта:

- высокий уровень неопределенности и динамизма среды функционирования активного проекта;
- участники проекта характеризуются способностью к активному поведению - наличием собственных целей, самоорганизации, работе с различной эффективностью, искажению информации в соответствии с собственными интересами;
- общая цель активного проекта достигается в результате объединения организаций-участников со схожими интересами для достижения каждым своей индивидуальной цели;
- планируемые результаты активного проекта могут динамично изменяться;
- низкий уровень структурируемости основополагающих задач и проблем активного проекта, делает невозможным использование четких измерителей результатов;
- активный проект представляет собой открытую систему: в ходе его реализации, по мере поступления новой информации, в силу изменения внешних условий и т.д. могут меняться функциональные, информационные и технологические компоненты системы управления, т.е. в терминах теории управления - права принятия решений, правила игры (ответственность, последовательность взаимодействия и т.д.);
- необходимость выбора исполнителей, которые адекватно соответствуют цели активного проекта на каждом этапе его реализации;
- участники активного проекта могут принимать участие и в других проектах;
- использование гибких форм конкуренции с преобладанием кооперации и сотрудничества над доминированием и поглощением;
- необходимость постоянного перераспределения ресурсов и партнеров по задачам на основе мониторинга среды функционирования проекта;
- функционирование участника активного проекта может быть связано со многими участниками проекта, при этом его деятельность одновременно может носить управляющий, управляемый и нейтральный характер по отношению к другим участникам

активного проекта;

- уникальность активного проекта (в том числе отсутствие аналогий, достаточных для принятия решений, информации о внешних и внутренних нестационарных условиях функционирования и т.д.), подразумевающая то, что проект реализуется в условиях неопределенности (как объективной, так и субъективной), что должно учитываться при разработке механизмов управления и структуры активного проекта;
- использование новейших информационных и коммуникационных технологий.

Перечисленные особенности пред-определяют следующие требования к организационной структуре активного проекта:

- максимальную гибкость организационной структуры управления;
- минимальное число бюрократических уровней;
- управление независимыми субъектами экономики (использование стратегии максимального сотрудничества и компромиссов);
- интеграцию ресурсов и опыта;
- оптимизацию использования ресурсов;
- максимально быструю реакцию на изменения.

Эти требования наиболее полно учитывают организационные структуры сетевого типа, следовательно, построение сетей является наиболее предпочтительным при реализации активных проектов.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ВИДЫ МЕЖФИРМЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАМКАХ АКТИВНОГО ПРОЕКТА

Сетевая организация активного проекта означает определенную сложность в его юридическом оформлении по сравнению с классическими формами бизнеса. Сложность заключается в том, что суть проекта чаще всего не отражается в каком-либо одном юридическом документе, а <распылена> в двусторонних документах участников сети.

Можно выделить следующие три основных формы межфирменного сотрудничества в рамках организационной структуры активного проекта:

- соглашения о сотрудничестве по отдельным аспектам деятельности;
- создание совместных предприятий;
- установление на договорной основе подрядных отношений между элементами сети.

При этом возможно создание альянсов, консорциумов, целевых пулов, совместных предприятий и т.д.

Альянсом называется устойчивое объединение нескольких фирм различных размеров между собой на основе соглашения о совместной деятельности. Участники альянса вносят свои вклады в виде интеллектуальных, материальных и других ресурсов, а после реализации активного проекта получают свою долю в конечной собственности. В спектре организационных форм альянсы занимают промежуточную ступень между неформальной кооперацией и полным слиянием. Управление осуществляется либо одним из ведущих членов, либо специально назначенным координационным комитетом.

Консорциум представляет собой добровольное объединение организаций для осуществления активного проекта. В него могут входить предприятия и организации разных форм собственности, профиля и размера. Участники консорциума сохраняют свою полную хозяйственную самостоятельность и подчиняются совместно выбранному исполнительному органу в той части деятельности, которая касается целей активного проекта. После реализации активного проекта консорциум распускается. Консорциум предполагает разделение ответственности между компаниями-учредителями, равные права партнеров и централизованное управление. В консорциуме образуется секретариат, который представляет собой организацию, координирующую выполнение совместных

работ компаниями. Секретариат изыскивает и распределяет средства для реализации активного проекта, отвечает за привлечение других организаций, координирует и контролирует выполнение работ в соответствии с планом.

Целевой пул является формой объединения компаний-участников активного проекта, отличающийся тем, что прибыль участников пула поступает в общий фонд и затем, после реализации активного проекта, распределяется между ними согласно установленной пропорции.

Совместное предприятие может быть определено как институт межфирменного сотрудничества в рамках активного проекта и предполагает значительный вклад со стороны партнеров в виде капитала, технологии или других активов. Во многих случаях ответственность в управлении разделена между фирмами-партнерами.

При реализации сетевых бизнес-проектов правовое обеспечение межфирменных взаимодействий может быть представлено несколькими формами.

- Создание хозяйственных товариществ и обществ как наиболее распространенной в обычном имущественном обороте формы коллективного предпринимательства. Согласно ГК РФ хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (командитного товарищества).

Наряду с этим все большее распространение получают объединения компаний, в которых одна компания создает и контролирует деятельность связанных с ней дочерних компаний. Последние могут являться формально независимыми участниками имущественного оборота, но, по сути, они не выражают собственной воли. Созданная подобным образом деловая сеть может и не являться активным проектом.

В случае создания хозяйственных объединений можно сказать, что с юридической точки зрения активный проект считается полностью оформленным. При этом суть активного проекта и состав участников максимально открыты для стороннего наблюдателя.

- Правовое обеспечение межфирменного взаимодействия может проводиться и без создания дополнительных компаний, путем перераспределения правоотношений между уже существующими организациями и установления правоотношений с новыми, независимыми компаниями. Это обеспечивает гибкость и инновационность сетевой структуры. Регулирование взаимоотношений между участниками сетевых проектов реализуется путем заключения различных договоров. Спектр заключаемых договоров, обеспечивающих функционирование организационной сети и комплексный характер расчетов, чрезвычайно широк. Это договоры возмездного оказания услуг, комиссии, поручения, агентские, купли/продажи, поставки, а также договоры, обеспечивающие финансовые потоки, включающие значительное число вексельных схем. Характер договора определяется содержанием отдельной операции или характером более длительных производственных отношений.

Наиболее интересным и сложным договором, отвечающим принципам сетевой организации (для отношений, носящих непроизводственный характер), является агентский договор, в котором агент обязуется за вознаграждение совершать определенные действия по поручению и за счет другой стороны (принципала).

Отношения по агентскому договору могут строиться либо по модели договора комиссии (после заключения сделки агент должен передавать права и обязанности по ней своему принципалу), либо по модели, характерной для договора поручения. Если агент по условиям заключенного с принципалом договора действует не только за свой счет, но и от имени принципала, права и обязанности по заключенным им с третьими лицами сделкам возникают непосредственно у принципала, минуя агента. Этот договор получил широкое распространение в сетевых формах ведения бизнеса в нестабильной бизнес-среде России.

В случае правового оформления межфирменного взаимодействия в рамках активного проекта в форме отдельных договоров общая схема проекта, его суть, может быть скрыта

от стороннего наблюдателя. В отдельных случаях, связанных с проектами производственного характера, содержание проекта может быть явным.

- Еще одной формой взаимодействия компаний при реализации активных сетевых проектов могут быть различные комбинации первых двух форм, т.е. как создание хозяйственных объединений, так и выполнение определенного набора операций, описываемых отдельными договорами.

Часть участников сети могут объединяться для укрепления своих позиций, что в свою очередь придает устойчивость всему активному проекту.

В ходе реализации активных сетевых проектов их адапционность может выражаться не только в изменении структуры сети при изменении внешней среды проекта, но и в изменении правоотношений между элементами сети.

Таким образом, учитывая особенности реализации активных проектов и тенденции изменения существующих организационных структур, можно сделать вывод, что сетевая структура для этой формы бизнеса является наиболее предпочтительной. Поэтому технология активного проектирования должна использовать сетевой подход при организации межфирменного взаимодействия, тем самым создавая гибкие адаптивные структуры для реализации подобных проектов.
