

МРЕЖОВИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ – СЪСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ

Евангелий Андронов, Матилда Александрова
Университет за национално и световно стопанство - София

Докладът е посветен на глобалните мрежови връзки и мрежовите организации като нова организационна форма. Разглеждат се ключови организационни параметри на мрежовите организации: унифицирани цели, независимост на членовете на екипа, доброволно обединяване на партньорските усилия и др. Акцентира се и върху някои слаби места и проблеми при проектирането и функционирането на мрежовите структури. Перспективите за развитие на тази иновативна организационна форма се свързват с формирането на виртуални организации.

Ключови думи: организационни структури, мрежови организации, организационни параметри, виртуални организации.

Key words: organizational structures, network organizations, organizational parameters, virtual organizations.

В условията на разширяване и диверсификация на производството организациите постигат успех единствено чрез децентрализация на управлението си и това се превръща в основна тенденция за развитие на организационните форми в големите организации. Процесът на децентрализация и сегментация е свързан с поэтапния преход от линейно-функционални към дивизионални и матрични структури на управление, а от тях – към мрежови структури и организации–мрежи.

Преходът към съвременната управленска парадигма е свързан много тясно с развитието на мрежовите организации и организационни структури. В началото на XXI век използването на мрежови принципи на структуриране и глобални мрежови връзки се превръща във водещо управленско направление. Този процес е обусловен от следните причини:

- непрекъснати динамични изменения на външната среда и необходимост от адаптация на организациите към тези изменения;
- увеличаване на сложността на стопанската дейност (производствена, търговска и иновационна) на бизнес организациите;
- повишаване на значението на фактора “време” и превръщането му в ключов фактор за конкурентоспособността на организациите;
- изграждане на глобална конкурентоспособност на организациите;
- ниска ефективност при прилагане на общоприетите форми на коопериране и партньорски отношения за решаване на сложни проблемни ситуации;
- стремеж към автономни форми на трудова дейност;
- наличие на междуорганизационни информационни и комуникационни системи.

Характерна черта за началото на XXI век е интензивната интеграция в глобално информационно общество. То притежава следните особености,

създаващи необходими условия за възникване на мрежови организации:

- всеки човек или група хора навсякъде и по всяко време могат да имат свободен достъп чрез автоматизирани системи до необходимата им информация;
- всеки човек или група хора могат да използват съвременни информационни технологии за решаване на проблемни ситуации;
- обществото като цяло разполага с необходимите технически средства, инфраструктура и социална база за производство и възпроизводство на необходимата информация.

Мрежовите системи отразяват връзката между компонентите на вътрешната среда и факторите на външната среда на организацията. Формирането на мрежи със специфичните им мрежови връзки е свързано с и насочено към постигане на организационните цели в съответствие с потребностите и очакванията на партньорите и стопанската конюнктура. Мрежовите системи са еднакво приложими както в качеството им на системи за вътрешноорганизационно сътрудничество, така и за сътрудничество между отделни организации и групи организации. При създаването на организация-мрежа структурата се разчленява на самостоятелни в стопанско, а понякога и в правно отношение центрове, с цел увеличаване на гъвкавостта при изпълнението на производствената програма и планграфиките. Централизираните структури се заменят с децентрализирани, формирани на федеративен принцип.

Мрежовите организационни структури се отличават с висока степен на гъвкавост, могат бързо да се адаптират към измененията на пазара и да се трансформират в нови структури, формирайки такова равнище на компетентност, което е необходимо за организирането на производството на стоки и услуги в зависимост от потребностите на пазара. За мрежовите структури са характерни

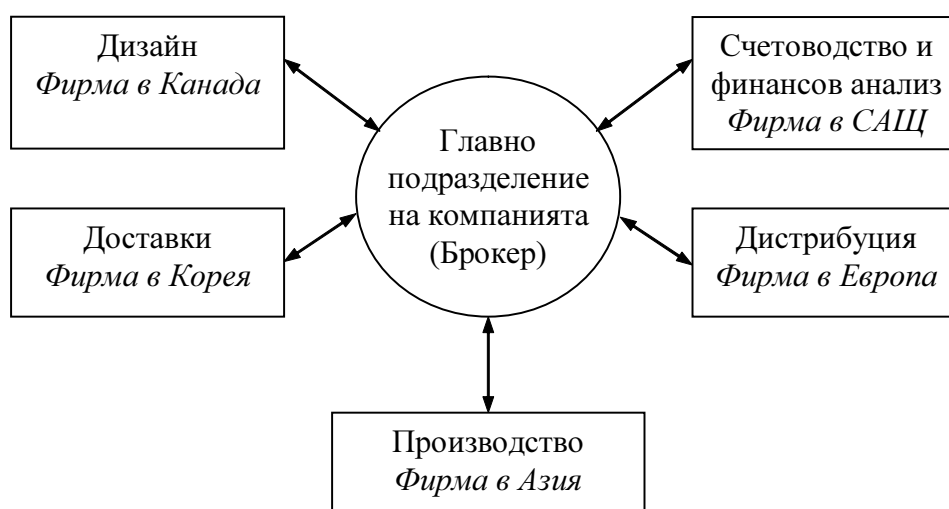
следните организационни параметри:

- унифицирана мисия за всички елементи на мрежовата структура, общи цели и ценности, от тук – обща визия за крайните резултати при поддържане на синхронизирани и координирани операции;
- независимост на членовете на екипите и елементите на мрежата;
- доброволна взаимовръзка и взаимозависимост, доброволно обединяване на партньорските усилия;
- липса на йерархия в управлението, равнопоставеност на мениджърите.

Мрежовите структури могат да бъдат както стабилни, така и динамични. Първите представляват дългосрочни обединения с партньорски взаимо-

отношения, организирани като правило около една организация. Динамичните мрежови структури съществуват под формата на временни алианси на фирми, като всеки от партньорите притежава самостоятелност, а сътрудничеството се осъществява на основата на специфичен проект или взаимодействие.

Като относително стабилна мрежова организация функционира американската компания Nike – лидер на американския пазар в производството и продажбата на спортни дрехи и спортни артикули. Тя е първата организация, която в хода на разширението и глобализацията на бизнеса прилага матрична структура (фиг. 1) и постига забележителен успех [5].



Фигура 1. Мрежова организация на компанията Nike

Основните функции се разпределят между отделните подразделения и свързани организации. Координацията на съвместните действия се осъществява от неголям централен офис, наречен "брокер". Основните операции като производство, проектиране на нови продукти, счетоводна отчетност и др. се изпълняват от отделни организации (подразделения) при определени договорни отношения. Връзките между централния офис и организациите (подразделения) се осъществяват като правило с използването на електронни средства и на глобална мрежа за обмен на данни.

Като цяло, мрежите от организации могат да бъдат представени с два организационни модела.

Мрежа, формираща се около голяма организация – в този случай голямата организация представлява ядро на мрежата, като събира около себе си по-малки фирми, използвайки ги като субконтрактори за изпълнение на конкретни дейности. Голямата организация става доминираща в деловите операции, като се явява основен възложител

на поръчки, при което мрежата се превръща в йерархизирана. По-малките организации бързо попадат в зависимост от сравнително по-мощния си партньор.

Мрежа от организации, близки по размер – организациите, включени в мрежата, са юридически самостоятелни, но в стопанската си дейност поддържат устойчиви делови взаимоотношения, което е от особена важност за оптималното функциониране на всички тях. Определени видове дейност могат да бъдат предоставени на други организации, например такива, специализиращи се в провеждането на маркетингови изследвания, доставки на суровини и материали, счетоводни услуги, юридически консултации, подбор и квалификация на персонала и др. Организацията може да се освободи от доста дейности и да концентрира усилията и ресурсите си върху приоритетни области на специализация, върху изграждането на собствени уникални процеси. В уникални за организацията могат да се превърнат тези области, които ѝ носят конкурент-

ни предимства (напр. НИРД и производствения процес).

В резултат на размиването на границите между организациите изчезват традиционните разграничения между вътрешни и външни членове на организацията, между собствени и чужди ресурси, между големи и малки организации. Мрежовите структури са достатъчно гъвкави и позволяват на влизащите в тях организации да се конкурират помежду си, да привличат нови партньори и едновременно да организират и координират дейността на своите членове. Тези структури обединяват два противоположни принципа – конкуренция и кооперация. Така например, през 90-те години на XX век фирмата Compaq започва мащабно навлизане на пазара на по-сложната компютърна техника, излизаща извън пределите на персоналните компютри, чрез прилагане на мрежова структура [9]. Compaq събира в партньорска мрежа десетки компании за производство на техническо и програмно компютърно обезпечаване за производство на мощни работни станции, включително Microsoft и Digital Equipment Corp.

Compaq се отказва от вертикалната интеграция и с готовност възприема технически открития от всяка точка на света. Даже японските конкуренти на компанията, като Toshiba, се превръщат в доставчици на детайли и части за Compaq. Понастоящем тази партньорска мрежа разчита на успех, разработвайки нов технически стандарт за високоскоростна изчислителна техника. Всяка работна станция, произведена в съответствие с този стандарт, трябва да бъде съвместима с всяко друго оборудване, произведено на същия принцип. Това позволява на потребителите да се снабдяват с най-новата и бърза компютърна техника без опасения, че ще се окажат зависими от конкретен производител [9].

Независимо от факта, че мрежовите структури притежават характеристики, отличаващи ги от другите организационни форми, те могат да съчетават елементи, характерни за различни организационно-управленски структури. Те включват елементи на специализация от функционалните организационни форми, автономност от дивизионалните структури и възможност за преразпределяне на ресурсите от матричните организации [7].

Могат да бъдат разграничени някои основни предимства на мрежовите организационни структури [1].

- Адаптивност на организацията към динамично изменящите се условия на външната среда, бърза реакция по отношение на измененията на стопанската конюнктура.

- Концентрация на стопанската дейност на ор-

ганизацията върху приоритетни области на специализация, върху уникални бизнес процеси.

- Съществено съкращаване на разходите, рационализация на тяхната структура и повишаване на приходите.

- Оптимално използване на работната сила.

- Привличане за съвместна дейност в рамките на мрежовата структура подходящи партньори с доказани качества и изградена конкурентоспособност.

Привлекателността на мрежовите структури се обяснява с високите икономически показатели, които от своя страна се обуславят от два основни фактора: компетентност и ефективност на организационната мрежа. Мрежовите структури играят определяща роля за повишаване на компетентността както на сътрудниците, така и на мениджърите. Ефективността, от своя страна, се гарантира от ниското равнище и рационалната структура на разходите. Организационните мрежи изключват дублиране в използването на работна сила и производствени мощности. В същото време се избягват високи нива на общите загуби при производството на крайния продукт.

В България мрежовите структури намират приложение все още предимно в текстилната, трикотажната и шивашката промишленост. Пример за успешна управленска практика може да се даде с Индустиален фонд "Доверие", който от 1997 год. функционира като мрежова организация. В нейните рамки се намира както текстилното предприятие "Марицатекст" – Пловдив (най-голямото текстилно предприятие на Балканския полуостров), така и конфекционното предприятие "Ритон Б" – Панагюрище. Производството е изцяло експортно ориентирано за Западна Европа и САЩ, като се работи 100% по външна поръчка [2].

Трудностите при проектирането и внедряването на мрежовите организационни принципи са обусловени от две причини [4]:

- мрежовите структури нарушават някои наложени се управленски принципи (ясно структурирани граници на организацията, йерархичност, строг управленски контрол, лоялност на служителите и др.);

- процесът на формирането на мрежовите структури е съпроводен от изоставане на научните изследвания от практическия опит; управленските принципи за новите организации и организационни структури още не са уточнени и не са апробирани в достатъчна степен, за да послужат като основа за развитието на дадената организационна форма.

Могат да се посочат и някои специфични слаби места на мрежовите организации и мрежовите структури.

При формиране на мрежовите структури приоритет се дава на специализацията, концентрацията върху изграждането на ключови умения, докато една от съвременните тенденции за организационно развитие е насочена към необходимостта от ориентация към "многопланова квалификация от общ профил"[8].

Мрежовите модели нарушават организационните принципи на сегментиране и изграждане на модули, присъщи на *автаркическите* (организационно обособени, затворени, самообезпечаващи се) организационни единици, такива като венчърните предприятия, фокусираните предприятия (Plant-within-a-Plant) и др. [6].

При мрежовите структури възниква зависимост от кадровия състав, увеличава се риска, свързан с текучеството на кадрите. В много случаи при такива организации практически отсъства социална политика по отношение на персонала вследствие на отказа от традиционните дългосрочни форми на трудови договори и от обичайните трудови отношения.

Прекомерната отвореност на мрежовата структура и динамиката на самоорганизиране са причина за увеличаване на неопределеността и сложността на организацията.

Мрежовите принципи ограничават предприемаческата дейност и вътрешното предприемачество, тъй като предопределят "дефицит" на предприемаческа мотивация.

Увеличава се взаимната зависимост между организациите, включени в мрежата. Такава зависимост се наблюдава както по отношение на пазара, така и по отношение на ресурсите.

Преходът към мрежови структури като правило става постепенно. Традиционната йерархия се заменя с "плоски" структури, за които е характерно прякото сътрудничество и липсата на бюрократични отношения. В този процес съществено се променя ролята на ръководителя. В мрежовата структура всички мениджъри са поставени практически при равни условия, няма йерархична съподчиненост. Контролно-разпоредителните функции са сведени до минимум, а в някои мрежови организации почти изчезват. Вместо тях се появяват функции, свързани с лидерството, подбора на екипа, организацията на съвместната работа.

Перспективите за развитие на мрежовите структури са свързани с информационните технологии, новите комуникационни средства и развитието на нова организационна форма – т.нар. *виртуални организации*. Последните представляват мрежа за делово сътрудничество, включваща основната стопанска дейност на дадена организация и нейната външна среда с пряко действие (достав-

чици, потребители и др.), като взаимодействието и функционирането им се координира и обединява с помощта на съвременни информационни технологии и телекомуникационни средства. Понятието "виртуален" (virtual) означава "нямащ физическо възплъщение".

Организации като Digital и IBM имат виртуални офиси, разположени на различни точки по света, които функционират като електронни диспечерски пунктове и обслужването се осъществява веднага след получаването на поръчката [3]. Понастоящем много организации закриват своите офиси и преминават към виртуална система от взаимовръзки, постигайки по този начин значителни икономии на средства и увеличавайки значително организационната си ефективност.

Съвременните телекомуникационни технологии разширяват границите за сътрудничество. За ефективната съвместна работа вече няма необходимост от пространствено съсредоточаване на персонала – не е необходимо да се работи в един офис, сграда, град или даже страна. Съвременните компютърни технологии позволяват да се осъществява съвместна екипна дейност в дистанционен режим. При това се изменя статуса на служителите в организацията – той не се разглежда от позицията на заемащ определена длъжност, а като *потенциален ресурс*, представляващ съвкупност от знания и умения, достъпен за всички в рамките на организацията. За виртуалната организация има значение не само съдържанието на определен вид ресурс (човешки, капиталов, материален, информационен), а и неговата достъпност.

При определени условия във виртуален ресурс (ресурс, който може да се използва виртуално, т.е. без физически контакт с него) може да се превърне и мениджъра. В съвременните условия физическото присъствие на мениджъра в организацията не е задължително условие за нейното оптимално функциониране. Това постепенно води до възникването на т.нар. *виртуално управление*. Концепцията, свързана с виртуалните организации и управление, създава принципно нови възможности за бизнеса и неминуемо ще бъде широко използвана през XXI век.

В заключение може да се отбележи, че формирането на иновативни организационни структури както от мрежови, така и от хоризонтален тип, не следва определен ясен и еднозначно дефиниран алгоритъм. То представлява итеративен, непрекъснат и продължителен във времето процес на изграждане на възможно най-оптимална и рационална структура, характерна за съвременната организация.

Литература

1. Харизанова, М., М.Кузманова, М.Александрова, Н.Ангелова, *Управление: Теория и практика*. Изд.къща "Неда", С., 2002.
2. "Кръгла маса с представители на стопанската практика", В: Сборник *"Съвременни управленски практики"*, София, Издателство "Стопанство", 2004.
3. Byrne, J., "The Virtual Corporation", In: *Business Week*, February 1993.
4. Daft, R., *Essentials of Organization Theory and Design*. South-Western College Publ., 2001.
5. Miles, R., Ch. Snow, "Organizations: New Concepts for New Forms", In: *California Management Review*, v. 28, Spring 1986.
6. Skinner, W. "The Focused Factory". In: *Harvard Business Review*, May-June 1974.
7. Snow, Ch., R. Miles, H. Coleman, "Managing Twenty-First Century Network Organizations". In: *Organizational Dynamics*, v. 20, 1992.
8. Williamson, O. (ed.) *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. N.Y.: Oxford University Press, 1995.
9. www.compaq.com

NETWORK ORGANIZATIONS: STATE, ISSUES AND PERSPECTIVES

Evangueliy Andronov, Matilda Alexandrova
University of National and World Economy – Sofia, Bulgaria

ABSTRACT

The paper is devoted to the global network connections and network organizations as a new organizational form. Some key organizational parameters of network organizations are reviewed: unified goals, team members independence, voluntary partnership, etc. Emphasis is put on some weaknesses and problems of the design and operation of network structures. The future perspectives of this innovative organizational form are related mainly to the development of virtual organizations.