

# ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ВЛАСТЬ В СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СПЕЦИФИКА КООРДИНАЦИИ И КОНТРОЛЯ В ОБЪЕДИНЕНИЯХ НЕЗАВИСИМЫХ ФИРМ

**Р.Г. Пожидаев**

Воронежский государственный университет  
*ул. Хользунова, 40, корпус 5, Воронеж, Россия, 394068*

Создание и развитие сетевых организаций — комплексный процесс, включающий множество аспектов и причинно-следственных связей, выходящих за рамки рыночной деятельности отдельной фирмы. Одним из наиболее сложных является вопрос власти. Сетевые структуры не могут полагаться на механизмы власти и координации, присущие традиционным корпорациям или формам интеграции, основанным на слияниях и поглощениях. С другой стороны, для совместной, быстрой и гибкой реализации цепочек создания стоимости необходимы четкая стратегия, оперативное принятие решений, жесткая координация и контроль деятельности всех участников сети. Цель данной статьи — на основе анализа подходов и концепций определить специфические характеристики власти в сетевых организациях.

**Ключевые слова:** сетевая организация, власть, координационные механизмы, контроль, стратегический центр.

Власть в сетевых организациях — один из самых обсуждаемых вопросов при анализе их характеристик и особенностей формирования и деятельности. Сетевые структуры как объединения независимых фирм не могут полагаться на механизмы власти и координации, присущие традиционным корпорациям или формам интеграции, основанным на слияниях и поглощениях. С другой стороны, целью межфирменных сетей является реализация цепочек создания стоимости, как правило, связанных с производством продукции с коротким жизненным циклом или оказанием комплексных услуг. Основной фактор успеха — гибкость и точность (выполнение каждым партнером своей части работ в объемах и сроки, которые необходимы для бесперебойного движения вдоль цепочки создания стоимости), что подразумевает наличие четкой стратегии, оперативного принятия решений, жесткой координации и контроля деятельности всех участников сети.

Мы предполагаем, что власть в сетевых организациях обладает специфическими характеристиками, которые мы и попытаемся определить в данной статье.

**Основные подходы к пониманию власти в сетевых организациях.** Вопрос власти в сетевых организациях делит исследователей на сторонников полицентричной и централизованной власти. Полицентричный подход характерен для экономической социологии (Пауэлл, Брентли, Уолдингер, Олдрич, Уорд, Крекхардт, Саксениан, Глудеклер, Лембоу и др.), где в центре внимания социальные аспекты отношений, основанных на доверии и взаимности, а также анализ взаимозависимостей между партнерами. Подобные взгляды разделяет и большинство представителей маркетинга взаимоотношений (Гронроос, Равальд, Улага, Уилсон, Уолтер, Эггерт, Гемунден и др.), рассматривающие сети как группы независимых участников связанных горизонтальными отношениями, взаимозависимостями и обменом, но действующих без иерархического контроля.

Акцент на связях между объектами, а не самих объектах является неотъемлемой характеристикой сетевого принципа организации, но не дает объяснения структуры власти в сетях.

Сети, основанные на полицентричной власти, характерны для региональных промышленных систем и некоммерческих организаций. Впрочем, для региональных промышленных систем это утверждение носит долю условности, так как компании, входящие в подобное сообщество, как правило, принимают решения не относительно друг друга, а координируют совместные действия по принятию определенных стандартов и продвижению общих интересов.

Авторы, развивающие свои концепции в рамках стратегического управления, преимущественно сторонники централизации власти в сетевых организациях. По мнению Ф. Вебстера, «сетевые организации — корпоративные структуры, являющиеся результатом многочисленных отношений, контактов с партнерами и стратегических альянсов. Главная характеристика сети — единство, открытая и гибкая коалиция, руководимая из единого центра, в котором сосредоточены наиболее важные функции, такие как развитие и непосредственное управление альянсами, координация, финансовая функция и технологическое развитие. Также в его компетенцию входит определение стратегических компетенций сети, развитие отношений с потребителями и управление информационными потоками, связывающими сеть» [1. С. 132].

Противопоставление взглядов связано с тем, что исследования формальной и неформальной структуры власти и сетей коммуникаций были одним из основных объектов изучения для экономической социологии (1). Делая акцент на силе и роли неформальных систем отношений в организациях, представители данного подхода перенесли выявленные принципы и на отношения между партнерами в сетевых организациях. Тем не менее хотя роль неформальных сетей в организациях общепризнанна, нет согласия относительно силы воздействия неформальной структуры на формальную и в таком аспекте, как децентрализация власти. На возобновление этих дискуссий в конце XX в. повлияла тенденция к дезинтеграции вертикальных структур и децентрализации крупных корпораций.

Этот процесс стал набирать силу с 1980-х гг., когда предложение в большинстве отраслей мировой экономики стало стабильно превышать спрос. Компании действовали в условиях возрастающей неопределенности, динамичности и слож-

ности внешней среды. Для сохранения нормы прибыли им было необходимо искать места и способы производства с низкими издержками, а также новые рынки сбыта. Как следствие, интернационализация бизнеса приобрела глобальные масштабы, конкуренция выросла настолько, что игроки во многих отраслях были вынуждены до предела снизить норму прибыли. В результате многие компании столкнулись с необходимостью изменения бизнес-моделей и принципов организации.

Как отмечали Майкл Пиоре и Чарльз Зейбель, авторы одной из наиболее заметных работ по анализу наметившейся тенденции, конкурентная борьба привела к новой логике производственной деятельности — гибкой специализации: «Массовое производство (основанное на вертикальной интеграции, использовании преимущественно машинного оборудования правила работы, предполагающих жесткую иерархию, и детальном разделении труда) достигло своей критической точки. Рынки стандартных товаров уже насыщены, в то время как потребителей привлекают товары более высокого качества и более узко специализированные. И в этой подвижной среде появились гибкие производители, умеющие быстро реагировать на изменение рыночных условий. Для того, чтобы соответствовать требованиям постоянно меняющегося рынка, фирмы прибегают к новым способам организации, предполагающим распределение производства по диверсифицированным межфирменным связям с поставщиками, субподрядчиками и конечными потребителями» [2. С. 37].

Тем не менее в 80-е гг. преобладало мнение, что процесс децентрализации — лишь этап эволюции традиционных и вертикально интегрированных иерархий, получивший распространение как способ соответствия растущей динамичности и сложности окружения. Более того, сам факт передачи полномочий подразделениям подвергался сомнению. Так, по мнению Беннета Харрисона, «децентрализация производства не означает соответствующей децентрализации власти: хотя крупные фирмы реорганизуют самые основы своей производственной деятельности, контроль за принятием решений по-прежнему остается сконцентрирован» [3. С. 107].

Однако дальнейшее развитие региональных промышленных систем, состоящих из независимых малых и средних фирм, целенаправленное создание сетей на основе сложившихся отношений с поставщиками и покупателями, сопровождающееся ростом предложения и числа обслуживаемых рынков, явно не соответствовали определению набирающего силу процесса сетевой интеграции лишь как следствия децентрализации и дезинтеграции вертикальных структур и корпораций, ранее использовавших стратегии слияния и поглощения. Появилась потребность в концепциях объясняющих систему власти, роль механизмов координации и контроля в сетевых организациях.

Некоторые авторы (Эмерсон, Ноук) рассматривают власть в сетевых организациях как динамичное явление, утверждая, что она «неотъемлемо ситуативна и, следовательно, динамична и потенциально нестабильна», а также увязывают обладание властью с позицией в сети: «власть позиции — способность оказывать преднамеренное воздействие на установки и поведение других акторов —

вырастает из места в сетях, где ценная информация и дефицитные ресурсы передаются от одного актора другому» [4. С. 145]. Связь между партнерами характеризуется содержанием (тип отношений) и формой (сила отношений). В содержание связей входят различные потоки информации и/или ресурсов. Сила отношений зависит от расположения фирмы относительно центра сети и степени значимости в обмене потоками информации и знаний.

Другой подход к власти у сторонников теории ресурсной зависимости (Пфедфер, Саланчик, Эван, Олдрич и др.). Их постулат весьма краток и прост: «Ресурсы означают власть, недостаток ресурсов означает зависимость» [5. С. 177]. Простая идея в данном случае может встретить и столь же простое возражение: зачем тогда крупной иерархической структуре, располагающей всеми или значимыми ресурсами и властью для самостоятельной реализации цепи создания стоимости, децентрализоваться? В реальности все сложнее, что связано с комплексным характером современного делового окружения. Действуя на рынках с коротким жизненным циклом продукции, компании приходится вступать в большее число взаимоотношений по сравнению со стабильным рынком, так как высокую важность приобретают вопросы маркетинга, продвижения и дизайна продукции. Поэтому даже преимущество обладания значимым ресурсом (например, новой технологией, известной торговой маркой и т.д.) не гарантирует компании обладание властью в сети.

Слабым местом этих и других концепций является акцент на отдельных аспектах проблемы, пусть важных, но не объясняющих все многообразие и сложность власти в сетевых организациях.

**Роль стратегического центра в управлении межфирменной сетью.** Одно из наиболее полных исследований власти в межфирменных сетях выполнили Дж. Лорензони и Ч. Баден-Фуллер [6], авторы концепции стратегического центра — компании-лидера, формирующей и развивающей сеть партнеров. Стратегический центр играет следующие основные роли:

1) роль создателя ценности (стоимости) для партнеров:

- в стратегическом аутсорсинге (распределение между партнерами звеньев в общей цепочке создания стоимости),
- развитию ключевых навыков и компетенций партнеров в целях роста их эффективности и конкурентоспособности («существующие компетенции определяют будущие достижения»),
- заимствовании идей третьих сторон, которые позволяют создать (развить) новые технологии,
- построении сети на основе конкуренции («сеть настолько сильна, насколько сильна слабейшая компания входящая в партнерство»);

2) роль лидера, создателя способностей и возможностей, правил взаимодействия:

- в создании видения (концептуализации бизнес-идеи) как перспектив рынков, так и создания сети, распространении этой бизнес-идеи между партнерами, поддержании ее актуальности (то есть динамичное изменение видения как результат привнесения партнерами новых идей или предчувствия изменений в деловом окружении),

- контроле над брендом, развитии системы интеграции и поддержки партнеров,
  - создании атмосферы доверия и взаимной ответственности,
  - создании механизма привлечения и отбора партнеров;
- 3) роль разработчика стратегии и структуры:
- в способности создать из объединенных ресурсов партнеров новую стратегическую позицию и одновременно выстроить структуру, обеспечивающую быстрый захват и удержание этой позиции.

Под разработкой стратегии Лорензони и Баден-Фуллер понимают поиск оптимального распределения процесса создания стоимости между стратегическим центром и партнерами. Разработка структуры, выстраивание структуры взаимоотношений и бизнес-процессов партнеров — ключевая часть стратегии. Авторы рассматривают процессы разработки стратегии и структуры как одновременные на том основании, что для сетевой организации ресурсы и компетенции каждого партнера столь важны, что структурирование объединения не может быть произведено в отрыве от стратегии.

Значение стратегии, ключевых компетенций, развития системы интеграции и поддержки партнеров (но без акцента на роль стратегического центра) подчеркивают и некоторые представители маркетинга взаимоотношений (Уилсон, Янтракия, Верани). В частности, Д. Уилсон и С. Янтракия [7] выделяют три основных аспекта ценности взаимоотношений: экономический аспект (качество инвестиций, параллельный инжиниринг, сокращение издержек), стратегический аспект (ключевые компетенции, согласованность стратегий, время вывода нового продукта на рынок), поведенческий аспект (социальные связи, доверие, организационная культура).

В целом, определение власти в сети как полицентричной или централизованной зависит от подхода к сетевым организациям и основного предмета исследований. Делая акцент на отношениях и взаимозависимостях, представители экономической социологии и маркетинга взаимоотношений считают, что власть в сетевых организациях полицентрична. В поиске причин экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ, сторонники стратегического подхода обоснованно считают власть в сети централизованной.

Необходимо также отметить, что централизация власти не обязательно является следствием преобразования крупной иерархической структуры в сеть самостоятельных бизнес-единиц, но характерна и для компаний стремящихся к обеспечению координированной реализации цепочек создания стоимости путем создания межфирменной сети. Таким образом, централизация власти в сети преследует цель не столько контроля, сколько координации деятельности.

**Механизмы координации и контроля в сетевых организациях.** Важность координационных механизмов признают все авторы, независимо от подхода к сетевым организациям. Среди наиболее подробных исследований посвященных анализу координационных механизмов в сетевых организациях следует отметить работы Г. Минтцберга [8], который рассматривает сетевые организации и принципы их построения исходя из характеристик межорганизационных связей, определяемых видом взаимозависимости и координационными механизмами.

Минтцберг исходит из того, что внутри сети фирмы вступают в сложный набор взаимозависимостей. Вертикальные взаимозависимости возникают среди партнеров, которые дополняют друг друга в производстве и (или) коммерциализации продукта. Горизонтальные взаимозависимости возникают между партнерами, которые обмениваются знаниями и ресурсами в ходе развития нового продукта (технологии) или продвигают и распределяют свою продукцию.

Взаимозависимости требуют эффективных усилий по координации действий. Таким образом, способ формирования сети и координации определяется балансом двух противоположных потребностей: с одной стороны, координационные механизмы не должны быть столь жесткими, как в корпорации, с другой — одно из определяющих преимуществ сети — гибкость цепочки создания стоимости благодаря вовлечению независимых партнеров — будет утрачено без строгой координации действий.

Координация является критическим элементом существования и развития межфирменной сети даже в большей степени, чем между подразделениями в отдельной фирме, так как между участниками сети сохраняется организационное, культурное, а иногда и географическое разделение. Координационные механизмы должны поддерживать деятельность и поведение каждого участника сети в соответствии со стратегией всей системы.

Минтцберг [8] выделяет типы построения сетей исходя из вида взаимозависимости между компаниями и, следовательно, преимущественного координационного механизма (таблица).

Таблица

**Основные виды взаимозависимостей и координационных механизмов, действующих в сетевых структурах**

Сетевая структура	Основной вид взаимозависимости	Основной координационный механизм
Сеть подрядчиков	Взаимозависимости потоков Взаимозависимости масштаба Взаимозависимости в социальных отношениях	Прямое наблюдение Стандартизация входа/выхода Взаимное регулирование
Совместное предприятие	Взаимозависимости процессов Взаимозависимости в социальных отношениях	Стандартизация мастерства Взаимное регулирование
Региональная промышленная система	Взаимозависимости процессов Взаимозависимости в социальных отношениях	Стандартизация процессов Взаимное регулирование

Правильный выбор и реализация координационных механизмов в значительной степени облегчает проблему контроля в сетевых структурах.

Даже при условии централизации власти в сети стратегические центры, как правило, не стремятся к использованию форм прямого контроля над партнерами, так как контроль, выходящий за рамки координирования цепочек создания стоимости, лишь создает дополнительные издержки.

С другой стороны, контрольные механизмы, способствующие координации действий, могут получить развитие даже по сравнению с традиционной иерархической структурой. Прежде всего это касается форм контроля, связанных с разработкой и внедрением общих принципов и стандартов работы (например, разработкой общих бизнес-процессов, систем контроля качества, логистики внутри сети).

Весьма важной составляющей для обеспечения действия механизмов координации и контроля в сети является создание и управление (стратегическим центром) системами информации и знаний, что позволяет обеспечить гибкость в принятии решений, быструю разработку и внедрение инноваций.

Таким образом, стратегический центр, концентрируя усилия на координации и контроле, приобретает и удерживает власть над созданием стоимости, одновременно обеспечивая контроль систем информации и знаний.

**Заключение.** Для определения специфики сетевых организаций в факторе власти необходимо не только суммировать все сказанное, но и обратиться к определению сетей как формы между рынком и иерархией (2). Классический рынок основан на переговорном механизме координации — участники рынка взаимодействуют с целью заключения формальных контрактов, которые призваны регулировать их отношения. Каждый контракт может быть разорван в пользу более выгодного из предлагаемых на рынке. В основе иерархии лежит вертикальная пирамида власти, выстроенная по принципу подчинения. Основным инструментом, придающим устойчивость этой структуре, являются отношения собственности на активы между подсистемой управления и объектом управления. Рынок нестабилен, а иерархия снижает степень гибкости и адаптации. Не исключая использование элементов рыночных механизмов и принципов построения иерархических структур, сетевые организации усиливают роль координационных механизмов направленных на обеспечение взаимодействия и обмена рыночной, технологической и прочей информации. Это усиление носит преимущественно качественный характер, что связано с более интенсивным (по сравнению с другими формами организации) использованием специфических способностей и ресурсов, а также возможностей быстрого обучения и обмена знаниями.

Достижение эффекта от совместных действий возможно при наличии стратегии разделяемой всеми участниками сети, выбора и внедрения соответствующих стратегии и типу сети координирующих механизмов и механизмов контроля, свободного обмена информацией и знаниями, грамотного распределения рисков, что определяет необходимость наличия стратегического центра, роль которого заключается в изучении будущих потребностей, анализе возможностей по их удовлетворению, формировании и координации стратегии развития, разработке цепочек создания стоимости, распределении этапов создания стоимости между партнерами.

Власть в сетевой структуре меняет свою сущность, трансформируясь из власти над активами во власть над цепочкой создания стоимости.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

- (1) Исследования формальных и неформальных сетей отношений в организациях на серьезной научной основе проводились с 20-х гг. прошлого века, начало им положил известный Хоторнский эксперимент (1924—1936 гг.).
- (2) Это высказывание принадлежит Г. Торелли, который рассматривал сети как самостоятельную организационную форму, находящуюся между «рынком и иерархией». По мнению Торелли, рынок и иерархия представляют собой две крайние точки единого континуума, характеризующие, соответственно, ситуацию полной независимости участников друг от друга и ситуацию жесткого вертикального контроля. Сети находятся посреди-

не — между двумя крайними точками этого континуума. Данное определение стало одним из наиболее часто цитируемых в анализе специфики сетевых организаций. Однако сегодня сети стали рассматриваться в качестве самостоятельной, а не смешанной (то есть, заимствующей элементы рынка и иерархии) формы.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Webster F.* The Changing Role of Marketing in the Corporation // *Journal of Marketing*. — Vol. 56. — October 1992. — P. 127—143.
- [2] *Piore M.* The Second Industrial Divide / M. Piore, Ch. Sabel. — N.Y.: Basic Books, 1984.
- [3] *Harrison B.* Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in an Age of Flexibility / Harrison B. — N.Y.: Basic Books, 1994.
- [4] *Knoke D.* Political Networks: The Structural Perspective. — N.Y.: Cambridge University Press, 1990.
- [5] *Pfeffer J.* The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective / J. Pfeffer G. Salancik. — N.Y.: Harper & Row, 1978.
- [6] *Lovenzoni G.* Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners / G. Lovenzoni, Ch. Baden-Fuller // *California Management Review*. — 1995. — V. 37. — № 3. — P. 146—161.
- [7] *Wilson D.* Understanding the value of a relationship / D. Wilson, S. Jantrania // *Asia-Australia Marketing Journal*. — 1996. — V. 2. — № 1. — P. 55—66.
- [8] *Mintzberg H.* The Structuring of Organizations / H. Mintzberg — Englewood, NJ: Prentice Hall, 1979.

### **POWER IN NETWORK ORGANIZATION: SPECIFIC OF CO-ORDINATION AND CONTROL IN INTEGRATION OF INDEPENDENT FIRMS**

**R.G. Pozhidaev**

Voronezh State University

*Kholzunova str., 40, building # 5, Voronezh, Russia, 394068*

Creation and development of network organizations — complex process, includes variety of aspects and causality and sequential relations, which out-of-the-way of single firm business activity. One of the most complicated is a question of power. Network structures can not relies on mechanisms of authority and co-ordination which inherent for traditional corporation or form of the integration founded on mergers and acquisitions. On the other hand, for joint, prompt and lissome, realization of value-added chains necessary well-defined strategy, operative decision making, tough co-ordination and control of network participant's activities. The aim of this article — on base of approaches and conceptions analysis defines specific features of authority in network organizations.

**Key words:** Network organizations, power, co-ordination mechanisms, control, strategic center.