

# НЕКОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ



**СЕРГЕЙ ШЕВЧЕНКО**  
Консультационная компания «СПЛАН», генеральный директор; международный сертифицированный консультант по управлению по версии ICMCI, к.э.н.

## СЕТЕВЫЕ МОДЕЛИ БИЗНЕСА. ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ПРОБЛЕМЫ

Бизнес, построенный на сетевой модели развития, за редкими исключениями, успешен, и с этим трудно спорить. Ведь в современных условиях продать свою продукцию здесь и сейчас — это не главное, гораздо важнее исследовать сегменты потребителей и продавать свой продукт во время всего его жизненного цикла. Эффективные сети позволяют приобретать постоянных клиентов, с которыми выстроены продуктивные отношения, а потребители имеют возможность самостоятельно участвовать в создании продукта или услуги, ориентированных на их потребности.

Как показали наши исследования, в настоящее время требуется создание новых сетевых программно-целевых структур управления координационного типа, которые позволят предприятиям быстрее адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка. Важнейшей особенностью такой структуры управления должна стать ориентация предприятия на расширение горизонтальных связей, способствующих преодолению барьеров между подразделениями и являющихся необходимым условием для быстрого приспособления к изменениям внешней среды. Это требует относительной самостоятельности маркетинговых и сервисных служб, выделения производственных подразделений в самостоятельные единицы предпринимательского типа.

Изучение рыночной конъюнктуры позволяет сделать выводы о том, что успешные российские предприятия, демонстрирующие высокие и устойчивые показатели роста, владеют весьма удачными методами организации производственного процесса [5]. К ним относится, в частности, создание диверсифицированной корпорации со своеобразным штатом. Такой штат объединяет специалистов-интеллектуалов: ученых фундаментальных наук, экспертов, экономистов, организаторов и т.д. Руководитель штаба

(он же один из руководителей корпорации) объединяет в одном лице генератора идей и организатора их практического воплощения. Штаб осуществляет стратегическое управление и планирует обновление производства. Для решения отдельных задач образуются параллельные структуры, конкурирующие в идеях и методах их реализации.

В результате современное предприятие изменяет свой облик и организационные формы. Применение сетевых форм организации бизнеса позволяет обеспечить устойчивую восприимчивость производства к нововведениям, направленным на повышение эффективности производства, создание условий для реализации творческих способностей каждого работника.

Объединение, использующее сетевые организационные структуры и аутсорсинг, доведенный до своего логического предела (когда все функции, необходимые организации для создания и продажи определенных потребительских ценностей, выполняют сторонние организации), получило название сетевой интеграции. Головная организация в таком случае выполняет миссию системного интегратора, является связующим звеном большого количества партнеров. При этом производство, конструирование и даже маркетинг распределены между партнерами, кооперация приобретает информационно-логический характер, а конкуренция становится сугубо функциональной.

Такая организация, как правило, не занимается производством, поэтому столь полярны мнения о сути ее работы. Одни — сторонники — называют такую компанию системным интегратором, придающим целесообразность и смысл производству, создающим рабочие места, организующим систему связей между потребителями, посредниками и производителями, налаживающим партнерство даже среди конкурентов. Другие — противники — именуют такие фирмы оболочными, ставят им в вину отсутствие производственных функций и доминирование транзакций. Такой субъект бизнеса действительно сосредоточивается на его транзакционной, собственно рыночной составляющей, т.е. определяет, что и сколько производить, какие ресурсы и откуда привлечь, как и кому реализовывать продукцию [4].

Он может привлекать инвестиции для производства продукции, пользующейся в обществе определенным спросом, и принимает на себя издержки, связанные с конкурентной борьбой; выбор бизнес партнеров без нее был бы затруднен. Несение транзакционных издержек бизнеса и есть одна из составляющих бизнеса «пустотелой» компании. Именно поэтому она также извлекает определенную прибыль.

Развитие сетевых организаций делает возможным эффективное существование так называемых оболочных

### АННОТАЦИЯ

Вместе с клиентами — к эффективным организационно-управленческим инновациям (ОУИ). Инновации в интеллектуальном бизнесе отвечают на вызовы времени — собственные торговые марки. Новые формы организации работы предприятий интеллектуального бизнеса (ПИБ).

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Организационно-управленческая инновация, предприятие интеллектуального бизнеса

### ANNOTATION

Together with the clients — towards effective organizational-managerial innovations (OMI). The innovations in the intellectual business respond to time challenges — own trademarks. New forms of enterprise work organization in the field of intellectual business.

### KEYWORDS

Organizational-managerial innovation, intellectual business enterprise

корпораций (hollow corporations), в которых непосредственное производство отсутствует; оно передается другим организациям на условиях субподряда, а внутри корпорации сохраняются центральные для любого бизнеса функции: стратегическое планирование, управление финансовыми потоками, маркетинг и частично НИОКР [1].

Таким образом, оболочные корпорации взваливают на себя самую тяжелую для любого бизнеса ношу: разрабатывают стратегические планы деятельности, привлекают инвестиции, создают перспективные образцы продукции и координируют процессы НИОКР, производства, распределения, продаж и финансирования. Основными функциями этих организаций становятся создание «новинок», системная интеграция, логистика, маркетинг, а также реализация продуктов и услуг через собственную сеть, возможно, под собственной торговой маркой (СТМ) [5].

### СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ СПОСОБОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Мощное оружие сетей в конкурентной борьбе — собственная (частная) торговая марка (СТМ) продавца (от англ. private label). Она присваивается товарам, выпускаемым производителем по заказу розничной сети, и распространяется под брендом этой сети. Традиционно на товары под частной торговой маркой устанавливается более низкая цена по сравнению с аналогичными товарами группы, что объясняется отсутствием затрат на их продвижение. В этой ситуации розничная сеть выступает гарантом качества товаров под СТМ.

Актуальность производства и реализации товаров под частными торговыми марками для предприятия торговли обусловлена тем, что сети хотят зарабатывать больше за счет привлекательных для потребителей цен.

Впервые товары с именем торговой сети появились в 60-х годах прошлого века в британских сетевых магазинах. В 1976 году о продаже продукции под частными марками всерьез заявила французская торговая сеть Carrefour: на долю 17 частных торговых марок приходится около трети выручки компании в таких товарных категориях, как сыры и молочные продукты, мясные деликатесы, овощи и фрукты, морепродукты, бытовая техника, электроника, одежда.

Основной тренд в развитии глобальных рынков — рост СТМ опережает рост брендов производителей.

Как свидетельствует практика ритейла, производители мегабрендов, обладая рядом несомненных преимуществ, не в состоянии покрыть весь рыночный сегмент и оставляют свободными большое число рыночных ячеек, стимулирующих сферу развития собственных марок продавца. Частные торговые марки обычно начинают жизненный цикл в низкоценовом сегменте и позиционируются на особо чувствительные к имиджу товарные группы.

Если национальный бренд в среднем ценовом сегменте интересен независимым супермаркетам, еще не создавшим товары под собственной маркой, то часть субъектов рынка ритейла, использующих специализированные каналы распространения (салоны красоты, бутики, магазины здоровья), проявляют значительный интерес к ассортиментным рядам. Нередко для увеличения шансов в борьбе против крупных производителей розничные продавцы начинают поддерживать небольших поставщиков, которые со временем признают ритейлеров своей главной целевой аудиторией.

В связи с тем, что не существует универсальной концепции бренда, исследователи зрелых рынков справедливо предлагают четко дифференцировать бренды класса

«премиум», выгодные бренды, бренды второго и других уровней, марку розничного продавца. Эти бренды имеют разное финансирование и, соответственно, различное позиционирование — на сегмент, рыночную нишу или ячейку.

Частные торговые марки, находящиеся в управлении розничными продавцами, можно отнести к брендам третьего уровня, которые максимально используют свое ценовое преимущество. Эти марки уже не требуют особого стимулирования, равно как и гарантий высокого качества со стороны ритейлеров. И у розничных продавцов появляется возможность реализовывать известные бренды с минимальной наценкой, при этом компенсируя свои убытки за счет прибыли от реализации частных торговых марок.

Высококачественные частные торговые марки, сопоставимые с брендами-лидерами, но имеющие более низкую цену, — это бомбы замедленного действия: они могут положить начало формированию нового стандарта соотношения «цена–качество», при котором известным брендам придется несладко.

### ПРЕДПРИЯТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО БИЗНЕСА. ПРЕДЛАГАЕМЫЙ СПОСОБ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Изучение рынка предприятий интеллектуального бизнеса (ПИБ) показало, что в последние годы в среде таких отечественных фирм также стали складываться новые организационно-управленческие подходы к структурированию собственного бизнеса и практике взаимодействия с клиентами [2].

К таким организациям, по общему мнению, относятся бизнесы сектора B2B — аудит, управленческий консалтинг, оценка, выделенный маркетинг, юридический консалтинг, креативная реклама, проектный дизайн и другие [6].

К известным формам структурного построения, таким как корпоративные, фирменные, проектные и временные структуры (целевые группы), в последние годы добавляются боковые, оболочные и сетевые структуры в интеллектуальном бизнесе. Рассмотрим подробнее последние.

### БОКОВЫЕ СТРУКТУРЫ

Такие формирования стали появляться в работе ПИБ (особенно в крупных) как разновидность проектных структур. Они направлены, как правило, на решение конкретных задач для клиента в условиях жестких ограничений по времени.

Боковые структуры создаются руководством ПИБ с использованием принципа «сокращение размерности вертикальной интеграции», т.е. уменьшения числа уровней принятия решений.

Для этого в интересах непосредственного управления такой структурой приглашается квалифицированный сотрудник, который наделяется соответствующими полномочиями.

Ему разрешается набрать в свое подчинение на определенное время необходимый персонал (с учетом фонда оплаты труда, предусмотренного на конкретный консалтинговый проект) как из головных, так и из низовых подразделений ПИБ, игнорируя существующее штатное расписание.

При этом такой боковой управленец подотчетен только непосредственному руководству головного предприятия.

### ОБОЛОЧНАЯ СТРУКТУРА

В этой схеме постоянный состав персонала ПИБ становится минимальным, зато некоторых специалистов, которые могут понадобиться, держат за штатом, в базе данных.

При возникновении конкретного заказа они быстро мобилируются в необходимом количестве, а после выполнения работ снова «уходят в запас» за пределы организации. ПИБ может таким образом увеличиваться до значительных размеров или ужиматься до нескольких сотрудников, не прибегая к увольнениям и экономя на создании постоянных рабочих мест.

### СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ

Сетевые организационные структуры в интеллектуальном бизнесе к настоящему времени стали складываться двояким образом.

В широком смысле, это кооперация специалистов, выполняющих определенные, зачастую разнопрофильные, интеллектуальные работы и услуги по некоторому проекту/проекту, при координирующей роли какого-либо ПИБ, обеспечивающего заказ на такой проект и совместное представление результатов.

В узком смысле, это сеть, как организационная форма взаимодействия в деловом треугольнике: фирма-заказчик, координирующее ПИБ и субподрядные фирмы (группы специалистов-исполнителей). При этом координатор может действовать в разных режимах:

- оформлять заказ на работы на себя, передавать его для выполнения сетевым субподрядным организациям и самостоятельно обеспечивать представление заказчику результатов;
- кумулировать у себя информацию о профессиональных возможностях, заделах по соответствующим специализированным видам деятельности, которыми располагают «сетевые» коллеги, предлагать и продвигать их в клиентскую среду от своего имени или от имени профессионального объединения (выполняя функции суперпровайдера);
- выступать посредником между клиентом — потенциальным потребителем и сетевыми специалистами-исполнителями соответствующих работ [6].

Во всех этих случаях ПИБ-координатор может строиться как оболочная структура. С преобразованием собственного внутреннего «фирменного пространства» во внутрен-

нюю сеть — в плотное управленческое ядро и функциональное окружение (маркетинг, НИР, сервис) из бывших структурных подразделений, работающих на аутсорсинге.

Таким образом, наиболее целесообразным и перспективным вариантом построения подобных организаций в настоящее время, скорее всего, можно признать многоструктурное построение — оболочно-сетевое.

Особенно интересным такой подход может быть в том случае, когда ПИБ-координатор (оболочная фирма) имеет официально зарегистрированный в соответствии с российским законодательством товарный знак (знак обслуживания), который он может распространять на сетевых участников в качестве СТМ, с взаимной пользой для всех.

Разумеется, при этом произойдет некоторое перераспределение финансовых потоков в упомянутом деловом треугольнике, что может привести к:

- необходимости совершенствования управленческого учета в участвующих компаниях, что представляется разумной платой за обретенные перспективы;
- изменению налоговой базы ПИБ за соответствующие отчетные периоды, что может вызвать некоторый дополнительный интерес со стороны налоговых органов.

### Библиографический список:

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. *Стратегическое управление*. — М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. — 464 с.
2. Дорошенко М.Е. и др. *Интеллектуальные услуги в России*. — ГУ-ВШЭ, 2010. — 112 с.
3. *Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях: Национальный доклад*. — АМР, 2008. — 102 с.
4. Пригожин А.И. *Методы развития организаций*. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
5. Шевченко С.Г. *Учиться у клиентов // Сборник трудов VI Международного консалтингового форума*. — М.: Ваш полиграфический партнер, 2011. — С. 62–71.
6. Шевченко С.Г. *Опыт системного анализа для Объединений консультантов по управлению: Доклад*. — Компания «СПЛАН», 2011. — 35 с.

ПОДПИШИТЕСЬ НА ЖУРНАЛ ЛОГИСТИКА  
WWW.LOGISTIKA-PRIM.RU



## ЛОГИСТИКА

Журнал освещает актуальные проблемы и опыт оптимальной организации, управления материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками ресурсов

Издается с 1997 года  
ISSN 2219-7222  
Издатель ООО «Агентство Маркет Гайд»  
Объем издания: 40—60 стр.  
Формат издания: А4  
Периодичность: ежемесячный  
Журнал включен в перечень  
ВАК Минобрнауки РФ

■ Подписной индекс в Агентстве «Роспечать» **47778** (на полгода)

■ Подписка через издательство [www.logistika-prim.ru](http://www.logistika-prim.ru) • E-mail: [sales@mg-agency.com](mailto:sales@mg-agency.com)

Телефон (499)755-98-30, (495)651-82-55