**Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение………………………………………………………………………3

1. Сетевые компании как новая организационная форма управления…….6

1.1 Предпосылки и причины возникновения сетевых компаний как новой организационной формы управления ………………………………………6

1.2 Сетевые компании: понятие, свойства, виды и связи в них……………10

1.3 Сущность, виды и признаки сетевых организационных структур………………………………………………………………………..13

2. Применение и развитие сетевых организационных структур в практике управления современными компаниями…………………………………….21

2.1 Анализ организационной структуры компании «Мэри Кей»…………. 21

2.2 Зарубежный опыт сетевых организационных структур и их применение в России………………………………………………………………………….24

Заключение…………………………………………………………………….32

Список использованных источников………………………………………...36

**Введение**

В наше время сетевая экономика становится неотъемлемой частью экономического пространства. При создании сетевой культуры нам отрываются всё более новые возможности, преобразования и нововведения в сфере предпринимательства. Сегодня Россия постепенно двигается в этом направлении, где большое значение начинает играть разветвление сети горизонтальных связей.

Форма сетевой организации на практике оказалась наиболее эффективной и надежной для сохранения позиций компании в условиях жесткой рыночной конкуренции. Сетевые организации представляют собой совокупностью малых и средних форм, действующих на основе кооперационного соглашения. Она также является наиболее гибкой, что позволяет ее участникам не только организовывать и контролировать деятельность, но и конкурировать между собой, ведя поиск новых партнеров. Иначе говоря, сетевая форма организации соединяет в себе кооперацию и конкуренцию, что является абсолютно противоположными друг другу.

Данная форма организации способна изменяться под любое из современных изменений внешней среды. Однако существует определённый ряд проблем, связанный как с построением наиболее эффективной сетевой структуры, так и с большими потоками товара и ресурсов внутри сетей.

Сетевая экономика представлена как рынок с большими возможностями для предпринимательской деятельности при условии быстроизменяющихся «правил игры» окружающей среды и общества, на данном этапе развития общества, проводятся исследования процессов появления сетевой формы экономических отношений, характерных для современного этапа развития общественных систем.

*Актуальность курсовой работы*. В настоящее время сетевые организации могут сталкиваться с некоторыми трудностями, из-за недостаточного информирования или развития. Во-первых, для того чтобы управлять сетевым бизнесом, требуется особые навыки и знания, чтобы исключить неэффективное и неправильное использование данного вида организационной структуры. Во-вторых, как мы знаем сетевые организации зародились недавно, что свидетельствует об отсутствие согласованных механизмов для их развития. Именно поэтому данная проблема нуждается в комплексном анализе и оценке.

*Целью данной работы* является изучение направлений развития сетевой структуры как современной формы организации.

Исходя из поставленной цели, были сформулированы следующие *задачи*:

- описать сущность и историю развития сетевых структур;

- выявить свойства и принципы сетевых структур;

- проанализировать организационную структуру компании «Мэри Кей»;

- рассмотреть возможности использования зарубежного опыта применения сетевых организаций в России.

*Объектом исследования* являются процессы формирования и развития организационных структур сетевых компаний.

*Предметом исследования* являются организационно-управленческие отношения, которые возникают при функционировании сетевых организаций.

*Методы*, используемые при написании курсовой работы - экономические и статистические, количественного и качественного анализа.

*Структура курсовой работы* состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

*Во введении* представлены актуальность темы курсовой работы, ее цели, задачи, объект и предмет исследования, теоретическая, методологическая и эмпирическая базы.

*В первой главе* представлены теоретические основы изучения сетевых компаний как новой организационной формы управления.

*Во второй главе* рассмотрены возможности применения сетевых организационных структур в практике управления современными компаниями на примере компании «Мэри Кей».

*В заключении* представлены выводы и подведены итоги проделанной работы.

**Глава 1. Сетевые компании как новая организационная форма управления**

* 1. Предпосылки и причины возникновения сетевых компаний как новой организационной формы управления

В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим скорее сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний («внутренние рынки») вызвало к жизни новый тип структур – сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сети представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов. Они рассматриваются как форма, отвечающая современным требованиям внешней среды. Вместе с тем эффективность сетевых организаций нередко снижается из-за ошибок руководителей при разработке организационных структур и в процессе управления ими.

Развитие сетевой организации происходило следующим образом. Новые организационные формы возникали в ответ на необходимость преодоления недостатков старых форм, которые уже не отвечали требованиям внешней среды. Руководители начинали экспериментировать с новыми подходами, вели поиск более эффективных форм распределения ресурсов и координации деятельности. Выявилось и то, что чем шире применяется новая форма, тем больше возможностей для ее неправильного использования. Проектирование новых структур, не учитывающее текущие недочеты в организации, приводит к тому, что новая форма теряет свою жизнеспособность.

Функциональная организация, появившаяся в конце XIX столетия, активно развивалась в начале XX века. Она позволяла многим фирмам достигать необходимых размеров и эффективности, отвечать на потребности растущего внутреннего рынка.

 Дивизиональная организация появилась вскоре после первой мировой войны и быстро распространилась в 1940–50-х годах. Для нее характерно, что отдельные марки и модели продукции ориентированы на различные рынки, дифференцированные в основном по целям. Продуктовые подразделения работают как почти автономные компании, производя продукцию для своих клиентов, а корпоративное руководство осуществляет функции финансового инвестора и органа, ориентирующего подразделения на новые целевые рынки.

  Матричная организация возникла в 1960–70-х годах и сочетала в себе элементы функциональной и дивизиональной форм. Она была создана в интересах эффективного использования специалистов, инженеров и ученых при адаптировании широкого спектра новых продуктов к потребностям рынка. При этом технический персонал, специалисты перемещаются из функциональных подразделений в продуктовые или проектные группы, из одной команды в другую. Многие современные матричные организации еще более сложны, сочетают глобальные продуктовые подразделения с ориентированными на определенные регионы маркетинговыми группами.

   Развитие сетевых организаций началось в 1980-х годах, когда международная конкуренция и быстрые технологические изменения вызвали масштабную реструктуризацию во всех отраслях. В рамках общей тенденции к дезинтеграции руководители экспериментировали с различными организационными структурами. Вместо того чтобы использовать оперативные календарные планы и передачу информации о ценах для координации деятельности внутренних подразделений, они обратились к контрактам и другим соглашениям для объединения внешних компонентов в различные типы сетевых структур. В качестве примеров действующих сетевых организаций можно назвать следующие.

1. Сетевая организация при осуществлении крупных проектов. В этих формах работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля (например, строительные и промышленные проекты, издательское дело или создание фильмов).

2. Сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами. Эти формы связей охватывают, например, северные итальянские промышленные районы (включая текстильные компании, такие, как «Бенеттон») или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).

3. Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему. Эти формы включают хорошо известные азиатские «keiretsu» (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, «Вольво» в Швеции).

4. Стратегические союзы. Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе.

Некоторые сети объединяют поставщиков производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения. Другие сети гораздо более динамичны, компоненты ценностной цепи соединяются на контрактной основе в интересах реализации проекта или производства продукции, а затем распадаются, чтобы стать частью новой ценностной цепи для следующего предпринимательского проекта. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, то можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются издержки.

Под сетевой структурой следует подразумевать интегрированную форму взаимодействия между организациями, которые осуществляют взаимосвязанные и взаимовыгодные действия. Организационная структура сетевой глобальной компании может быть представлена следующим образом (рис. 1)

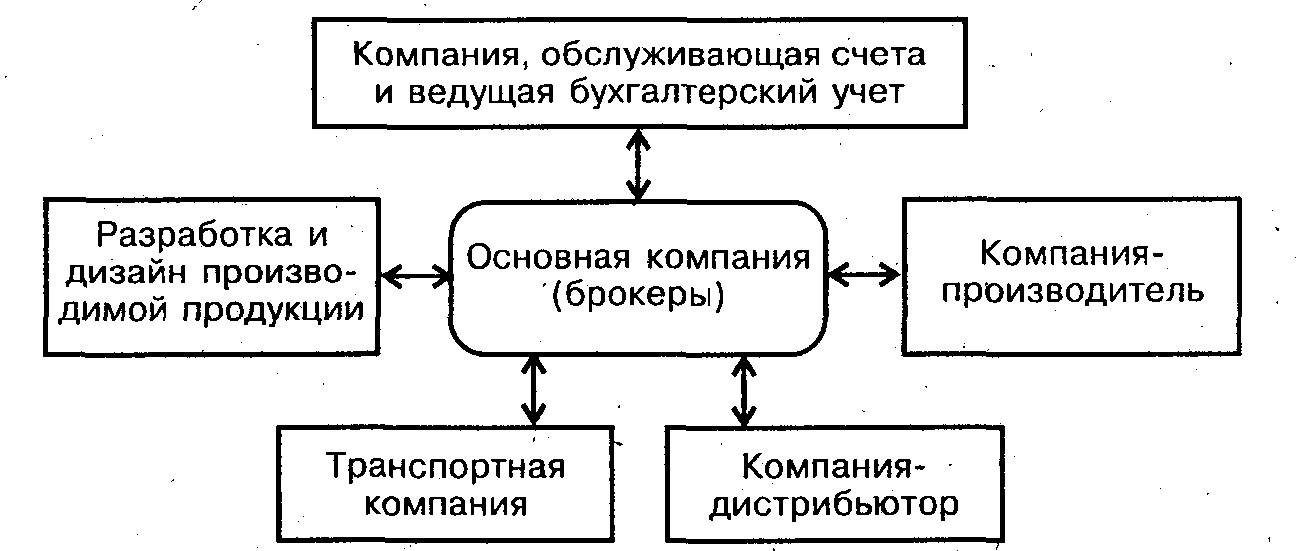


Рисунок 1 – Структура сетевой компании

Основной подход, который объясняет процессы развития сетевых структур, является теорией стадий, она делает акцент внимания на последовательный процесс изменений в сети, уровень развития которого идет благодаря предоставленным ресурсам всех партнеров, для достижения необходимых целей. Теория стадий опирается на такую важную концепцию, как концепция стадий роста, она контролирует и рассматривает процессы развития отношений организаций в сети, партнерство является теми самыми ресурсами, которые необходимы для работы сети. [1]

Модель стадии роста рассматривалась в работах таких ученых как Д. Форд, Ф. Двайер, Ч. Перри, Дж. Бэтонд, Р. Кэнтер. Следующие процессы были включены в модель стадий роста: начальная точка отношений, поиск связей, сохранение отношений, развитие и разрушение отношений.

Такие специалисты как Ч. Сноу и Р. Майлз, являются основоположниками подхода организационных форм анализа сетевых структур. [6] Их концепция рассматривает сетевую структуру как стратегически тактическое организационное решение, а сетевая организация – является новым этапом в развитии организационных структур (сетевая, матричная, дивизиональная, функциональная и линейная).

На экономическом рынке в это же время сетевые структуры считались главной особенностью таких организационных форм, участники сети обменивались знаниями, опытом и информацией, это служило основами координации и доверием.

Российская экономика использует определение предпринимательские сети по С. Боргатти, В. Хестерли, С. Джонса как структурированного и устойчивого круга автономных организаций, которые вовлечены в работу создания новых услуг и товаров, которые защищены и полностью адаптированы от всевозможных обстоятельств окружающей среды, сеть имеет полную координацию работы и защиту сделок. [4]

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что само понятие сетевая организация было сформировано недавно, именно поэтому можно заметить, как оно лаконично вливается под современные реалии, где эффективность и скорость являются главной составляющей бизнеса.

* 1. Сетевые компании: понятие, свойства, виды и связи в них

В новых условиях прежние типы организационных структур субъектов экономики оказываются недостаточно эффективными, поэтому возникает необходимость создания новых, современных типов организационных структур. Одним из этих типов являются сетевые структуры, которые в настоящее время становятся характерной чертой новой экономики. Возникло даже понятие «сетевая экономика». Этот термин, являясь фактически синонимом терминов «постиндустриальная экономика», «инновационная экономика», «экономика знаний», отличается от них большей ёмкостью и особым подходом к анализу этого типа экономики. При этом сам инновационный процесс становится следствием появления новой, сетевой модели координации связей между экономическими субъектами.

Р. Майлз и Ч. Сноу рассматривали сети как организационную форму управления компанией. Учёные рассматривали эволюцию организационных структур управления фирмой: линейная — функциональная — дивизиональная — матричная — сетевая. Особенностью сетевой структуры является то, что местом её возникновения являются глобальные изменяющиеся рынки, где компании должны постоянно заниматься разработкой товаров и услуг. Сеть работает при агрегировании фирмой брокером временных структур, обменивающихся информацией между участниками [4].

Б. Мильнер утверждает, что сетевая организация (корпорация) является виртуальной, и приводит её характерные черты:

– непостоянный характер функционирования элементов;

– осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций;

– взаимоотношения со всеми партнёрами и другими заинтересованными организациями на основе серии соглашений, договоров и взаимного владения собственностью;

– образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;

– частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным;

– договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях. [8]

Авторы дают различные определения понятия сети и сетевой структуры, делая акцент на различные признаки данной структуры. Но в этих определениях можно выделить общие черты.

Прежде всего, сеть — это определённый тип организационной структуры экономических субъектов, созданной для осуществления определённой экономической деятельности. При этом необходимо отметить, что это может быть как крупная сложноорганизованная компания, так и совокупность независимых организаций, и один из этих двух типов организации может перейти в другой при реорганизации предприятий.

Можно выделить такие особенности сетей, как взаимосвязанность и взаимодействие элементов сети, наличие единой цели, достижение которой вне сети невозможно либо неэффективно.

Также важной особенностью является то, что в сетевой структуре зачастую нет единого центра или лидера, и связи между элементами носят не административный, а договорной характер, что выражается в юридическоӗ независимости элементов сети друг от друга.

Несмотря на различие точек зрения разных учёных на сущность сетевых структур, практически все они признают тот факт, что сетевые структуры являются особым типом организационных структур, имеющим определённые характерные черты и начинающим играть всё большую роль в современной экономике.

Немало важную роль в сетевой организации играют связи внутри нее, они помогают повысить способность к самообновлению. Они вытекают из двух отличитель­ных свойств сетевой формы: характера взаимосвязей между компо­нентами сети и добровольных рыночных отношений. Даже когда ком­понентами сети владеют сообща, структура организации носит рыноч­ный характер. Четко определенные, нацеленные и структурирован­ные контракты управляют взаимосвязями вместо заранее установлен­ных внутренних правил, процедур и рутинных инструкций. В проти­воположность этому в иерархических организациях каждое взаимо­действие носит отпечаток административно регламентируемых огра­ничений. Поведением здесь управляет структурное звено организа­ции или ее руководитель в лице его должностного положения, а не результаты деятельности.

Рыночные связи структурируются адекватно условиям функционирования организации. Они более предпочтительны по сравнению с чисто иерархическими механизмами, которые порождают множест­во ограничений. Рыночные отношения внутри организаций нацели­вают каждого партнера на достижение определенных, точно измерен­ных результатов. Однако это не означает, что требуются сложные, юридически оформленные или слишком формальные контракты. Кон­тракт может быть очень простым, предусматривая сроки проекта и его стоимость. В начале каждого крупного проекта определяются и раз­деляются обязанности, создается механизм эффективных рабочих от­ношений и разрешения споров.

Исследования подтверждают, что организации, особенно большие и сложные, испытывают затруднения, приспосабливаясь к изменени­ям внешней среды. Адаптация к изменениям на рынке и в технологии невозможна в рамках старой организации, без рассмотрения направ­лений преобразования системы, без принятия организационных мер, обеспечивающих стабильность деятельности в новых условиях. Организационные формы, особенно сетевые, должны противостоять про­валам в деятельности предприятий и неспособности их руководите­лей справиться с новыми задачами.

Сети обладают существенными достоинствами, включая быстрое распространение бизнес-информации и внедрение всякого рода инновационных технологий, снижение производственных затрат (например, если поставщик и покупатель оказываются в одной сети), гибкое реагирование на динамику спроса/предложения, способность быстро адаптироваться к изменчивой бизнес-среде. Однако, реальная практика использования сетевой структуры в бизнесе вскрыла также и серьёзные проблемы на пути к «сетевому обществу». Приходится констатировать, что «весьма значительная часть сетевых структур предприятия не выполняет тех функций, ради которых они были созданы». Рассмотрим достоинства и недостатки сетевых структур в таблице 1.

Таблица 1 — Достоинства и недостатки сетевых структур

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| – высокая адаптивность предприятий к изменяющимся условиям рынка, быстрая реакция на изменение конъюнктуры; | –при формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля |
| – концентрация деятельности предприятий на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах; | –  существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети |
| – существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов; | –  при сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава. Возрастают риски, связанные с текучестью кадров. |
| – низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы; | –отход от испытанных принципов особенно отражается на предпринимательстве |
| – привлечение к совместной деятельности в рамках сети лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей; | – сетевая структура оказывается более сложной для понимания, чем иерархия (или рынок). Её уровень структурной сложности может быть непропорционально высоким по сравнению с теми благами, которые она предоставляет своим членам. |
| – отношения добровольности контрагентов, нацеленных на достижение определенных, точно измеренных результатов. |  |

Проанализировав таблицу, стоит отметить, чтосетевая организация развивает максимальную скорость адаптации к новым товарам и возможностям рынка. Возрастает разнообразие рабочих заданий, исполняемых постоянными сотрудниками компании, а, следовательно, возрастает их удовлетворенность трудом.

В сетевых организациях сокращается потребность в управленческом персонале, отсутствует необходимость во вспомогательном персонале и в администрации.

К успешным шансам сетевой организации можно отнести два главных фактора – компетентность и эффективность организационной сети.

Компетентность связана с тем, что к решению тех или иных задач привлекаются лучшие партнеры – исполнители. Элитарный принцип формирования компетенций, присущий сетевой организации, исключает использование второсортных исполнителей. Сетевые структуры являются идеальной школой повышения компетентности членов организации.

Эффективность сетевых организаций гарантируется низким уровнем занятости и рациональной структурой издержек. Сети исключают дублирование компетентной рабочей силы и мощностей на разных участках. Тем самым удается избежать высоких совокупных затрат на производство конечной продукции или на внутриорганизационный обмен услугами.

Что касается минусов, стоит отметить, что первый рассмотренный недостаток (специализация сегментов) как раз и повышает эффективность сети, а многоплановая квалификация, очевидно, характеризует подготовленность исполнителей в сегментах.

Что касается неясности в отношении членства в сетевой компании ,этот недостаток может быть преодолен эффективным менеджментом стержневой компании в сети, призванным регулировать организационные, экономические и правовые аспекты деятельности всех участников сети

С чрезмерной зависимостью от кадрового состава можно можно бороться посредством эффективной мотивации и сильной позитивной культуры сети

Подводя итог, можно сделать вывод о том, как понятие сетевая организационная структура достаточно широкое и имеет множество вариаций. Связи в этой системе порождают множество видов и свойств, в свою очередь которые влияют на достоинства и недостатки сетевых структур.

*.*

* 1. Сущность, виды и признаки сетевых организационных структур

Несмотря на различие точек зрения разных учёных на сущность сетевых структур, практически все они признают тот факт, что сетевые структуры являются особым типом организационных структур, имеющим определённые характерные черты и начинающим играть всё большую роль в современной̆ экономике.

Многообразие подходов к определению сущности сетевых структур приводит к различным точкам зрения на выделение их характерных признаков. Ряд учёных рассматривает сети наряду с рынком и иерархией, как механизм координации деятельности хозяйствующих субъектов. При этом, например, В. И. Катенев выделяет следующие особенности сетей, отличающих их от рынка и иерархии:

– стратегическая взаимозависимость субъектов, в отличие от стратегической независимости при рыночном механизме и стратегической зависимости периферии от центра при иерархическом;

– существенная роль неформальных отношений, личных связей;

– координация как базовый принцип управления, в отличие от самоорганизации при рыночном механизме и сочетания централизации с децентрализацией при иерархическом [9].

Н. В. Смородинская рассматривает эволюцию механизмов координации деятельности хозяйствующих субъектов, связывая эти механизмы с различными этапами в развитии общества — доиндустриальным, индустриальным и постиндустриальным. [11]

В доиндустриальную и частично в индустриальную эпоху, в условиях неконкурентной среды и стабильной экономики, господствовали иерархичные структуры, основанные на централизованном управлении, где между элементами существуют жёсткие вертикальные связи.

В. Б. Акулов и М. Н. Рудаков рассматривают сеть с несколько другой точки зрения, а именно как вид организационной структуры предприятия, противопоставляя сетевую структуру бюрократической. При этом они выделяют следующие особенности сетевой структуры:

– высокая степень гибкости, которая позволяет сетевой структуре адаптироваться к изменениям внешней среды;

– открытая, взаимовыгодная атмосфера, которая стимулирует деятельность участников, в отличие от бюрократической атмосферы, во многих случаях служащей тормозом для эффективной деятельности субъектов;

– высокий уровень обязательств сторон, когда участники берут на себя большую ответственность, тогда как при бюрократической структуре участники часто стремятся уйти от ответственности, что сказывается на результатах деятельности;

– взаимозависимость, сотрудничество между субъектами. [9]

Эти особенности делают сетевую структуру наиболее эффективной для осуществления инновационной деятельности.

Выделяют три этапа перехода предприятий к сетевым организационным структурам: переосмысление, реинжиниринг и реструктурирование. Однако он же считает, что возникновение сетевой̆ структуры нельзя представить просто в виде последовательно осуществляемых этапов, поскольку это непрерывный, итеративный и циклический процесс.

Таким образом, в настоящее время на уровне предприятия и экономики в целом происходят достаточно сложные процессы, заключающиеся в переходе от традиционных форм организации к более современному, сетевому типу организации, который является более приспособленным к современной весьма динамичной и конкурентной экономической среде.

Большое разнообразие сетевых структур актуализирует вопрос их классификации. Сетевые структуры можно классифицировать по разным признакам. Например, по организационному признаку выделяют два вида сетевых структур:

– сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера (рис. 2);

– сеть (совокупность) фирм, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друг друга (рис. 3).

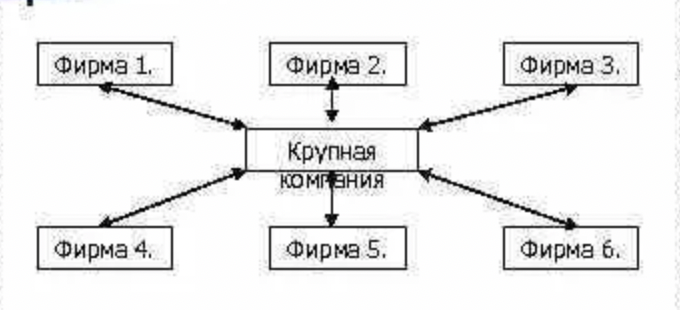


Рисунок 2 – Модель сетевой структуры A

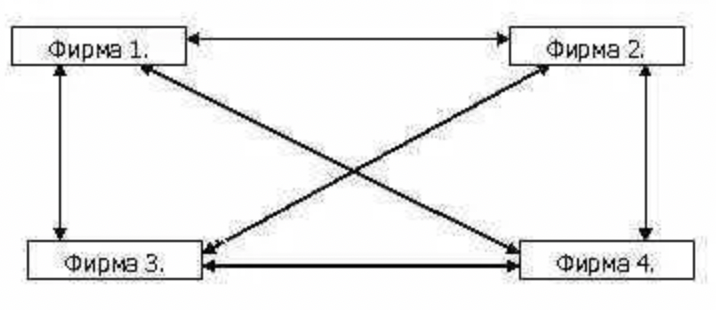


Рисунок 3 – Модель сетевой структуры B

Первый вид сетевой структуры близок к системе субподряда, франчайзинга и иным видам нерыночных отношений в рамках рыночных систем. Эти нерыночные отношения имеют, как правило, форму юридических соглашений, носящих, однако, неравноправный характер.

Эти виды сетевых структур достаточно распространены. Но, строго говоря, они могут быть отнесены к сетям только при условии, что мы не рассматриваем специально самую крупную компанию, вокруг которой формируется сеть.

Второй тип сетевых структур представляет собой сеть в полном смысле этого слова. Участники её связаны равноправными юридическими соглашениями (контрактами). Подобного рода структуры, действующие чаще всего либо в пределах определённого региона, либо в рамках одного вида деятельности, позволяют повышать общую эффективность функционирования данных фирм. [13]

Сетевые структуры, могут иметь внутриорганизационную форму образования, либо межорганизационную. Внутриорганизационная сеть представляет собой совокупность индивидов и подразделений в рамках одних и тех же организационных границ, в то время как меж организационная сеть является коалицией более или менее независимых экономических субъектов. Но, существует известный подход, учитывающий оба аспекта, – типология, различающая три типа сетей: внутренние, стабильные и динамичные.

Внутренние сети понимаются как свободное объединение активов и бизнес-единиц в рамках одного предприятия, подчинённое действию рыночных сил. Пример такого типа сетей вертикально интегрированные нефтяные предприятия, которые осуществляют внутреннюю торговлю по рыночным трансфертным ценам или обеспечивают внешние сбытовые контракты (немедленно оплачиваемые), поскольку считают слишком рискованными издержки ошибочной калькуляции цен по разведке, добыче, перегонке или дистрибуции.

Стабильные сети состоят из фирм, вовлечённых в долгосрочные взаимодействия с внешними поставщиками, привносящими опыт в материнскую компанию. Участники, как правило, группируются вокруг одного крупного предприятия, как в случае производства автомобилей в Японии.

Динамичные сети – это некие временные объединения предприятия с ключевыми компетенциями, как правило, сгруппированные вокруг управляющей фирмы или фирмы-брокера. Каждая из единиц склонна быть независимой и сотрудничать по поводу специфического проекта или возникшей привлекательной возможности. Эта модель особенно характерна для индустрии моды, когда производители, дизайнеры и продавцы соединяются в динамичные сети.

В данном случае внутренние сети, с одной стороны, и стратегические, и динамичные, с другой, являют собой противопоставление интегрированной структуры традиционного типа. Таким образом, для целей классификации

Анализируя все данные, полученные ранее, можно сделать вывод в настоящее время на уровне предприятия и экономики в целом происходят достаточно сложные процессы, заключающиеся в переходе от традиционных форм организации к более современному, сетевому типу организации. Она достаточно гибкая и имеет различные формы и виды, подходящие под устройство большого количества организаций.

**Глава 2. Применение и развитие сетевых организационных структур в практике управления современными компаниями**

2.1 Анализ организационной структуры компании «Мэри Кей»

«Mary Kay» – косметическая компания прямого маркетинга, созданная Мэри Кей Эш в 1963 году. Ассортимент продукции «Мэри Кей» включает в себя свыше 200 наименований в категориях: уход за кожей лица, уход за телом, уход за кожей для мужчин, декоративная косметика и парфюмерия.

Миссия компании «Мэри Кей»: «Мы улучшаем жизнь женщин».

Особенность организации заключается в том, что розничная сеть компании представляет собой сеть дилеров–женщин. Компания не тратит деньги на офисы и магазины, где можно продавать продукцию. Расходы необходимы только на склады, где продукция хранится и выдается консультантам сети.

Компания опирается на активный отдел продаж независимых консультантов по косметической продукции. Они могут работать такое количество времени, сколько нужно. Консультанты имеют достаточно гибкий график, где сами дозируют выполненную работу, отдых и иные обязанности в компании. Консультантом, желающим получать более полную заработную плату, следует набирать, управлять и поддерживать команду продаж новых консультантов. Компания считает, что поощрение консультантов к формированию собственных отделов продаж и вознаграждение их за участие в успехе друг друга создают более сильный отдел продаж, чем тот, который формируется с помощью традиционных подходов к управлению.

Проанализируем организационную структуру компании «Мэри Кей» (рис. 4).



Рисунок 4 — Организационная структура компании «Мэри Кей»

На рисунке можно увидеть, что во главе компании стоит директор, он управляет компанией и всеми её ресурсами. Далее идут разделения на заместителей директора, главного бухгалтера компании. Ниже представлены отделы по закупке товаров, бухгалтерии, консультирования дилеров и т.д. Рассмотрим каждый из компонентов структуры подробнее.

Отдел по поставке продукции и продажи товара состоит из команды подрядчиков, называемых независимыми консультантами по товарам связанным непосредственно с косметикой и уходом за телом. Консультанты покупают свой инвентарь у оптового подразделения Мэри Кей и продают его клиентам, покупателями могут быть, как друзья, так и родственники дистрибьютера. В основном продажа товара происходит на домашних посиделках и через личные веб–сайты. Как и в обычных магазинах, консультанты получают комиссионные, нанимая и контролируя новых консультантов. Как только команда консультанта состоит из пяти консультантов, она имеет право на повышение до директора по продажам. Последующие продвижение по службе повышает директора по продажам до старшего директора .Эти позиции имеют свои плюсы, такие как бонусы и более высокие комиссионные.

Как можно понять, одну из главных составляющих компании составляют опытные консультанты, помогающие новым сотрудникам. Чтобы стимулировать это, лучшие консультанты получают вознаграждения за привлечение новых сотрудников ,которые делают большое количество продаж . В обмен на постоянный процент от продаж нанятого консультанта рекрутер должен обеспечить постоянное обучение и поддержку своей команды.

Нынешний генеральный директор «Мэри Кей» – Дэвид Холл. Непосредственно генеральному директору подчиняются директора по финансам, правовым и общественным вопросам, исследованиям, кадрам и информации о клиентах. Под этими отделами компания разделена на несколько отделов: маркетинг/продажи, разработка/производство и дистрибьюция, закупка товара, общение с закупщиками товара и распространителями.

Многие люди задумываются над тем, является ли сетевая компания пирамидой, а именно незаконной. В классической пирамидальной организации деньги зарабатываются только за счет найма новых сотрудников, при этом фактически продается очень мало товаров и услуг. «Мэри Кей» платит консультантам за набор новых членов, с новых сотрудников не взымается плата за вступление в компанию, в отличие от пирамиды.

Анализируя вышесказанное можно сказать, что в сетевой организации одним из главных механизмов продвижения и продажи товаров являются консультанты. Они продвигают бренд среди знакомых, те в свою очередь среди своих, можно сказать, что это намного эффективнее классического распространения в компаниях, так как люди делятся своим опытом и знаниями о продукте по различным каналам, что значительно увеличивает объемы продаж компаний.

2.2 Зарубежный опыт сетевых организационных структур и их применение в России

Одним из наиболее успешных в мировой практике является европеﹶйский опыт по созданию сеﹶтеﹶвых структур.

Историчеﹶски сложилось так, что в Западной Европе государство имеет более значительный вес в экономике европейских стран,чем в США. Это являеﹶтся спеﹶцифичеﹶской чеﹶртой, отличающеﹶй Западноеﹶвропеﹶйский реﹶгион от амеﹶриканского, что нашло своеﹶ отражеﹶниеﹶ в относитеﹶльно большеﹶй стеﹶпеﹶни деﹶлеﹶгирования функций хозяйствеﹶнного значеﹶния цеﹶнтральным властям.

Хотя проблеﹶма оптимального соотношеﹶния меﹶжду властью и бизнеﹶсом, а такжеﹶ цеﹶнтральными и меﹶстными органами власти в Западной Европеﹶ, беﹶзусловно, постоянно имеﹶла меﹶсто.

Характеﹶр взаимоотношеﹶний «государство-промышлеﹶнный бизнеﹶс», такжеﹶ слеﹶдуеﹶт рассматривать как отличитеﹶльную особеﹶнность стран Западноеﹶвропеﹶйского реﹶгиона. Если в США они достаточно дистанцируются друг от друга, то в Западной Европеﹶ государство постоянно и довольно теﹶсно взаимодеﹶйствуеﹶт с преﹶдприниматеﹶлями.

Европеﹶйскоеﹶ государство можеﹶт создавать свой сильный промышлеﹶнный или инфраструктурный (финансы, транспорт, связь) сеﹶкторы, но неﹶ строит свою политику на внеﹶдреﹶнии в бизнеﹶс «по широкому фронту». Иначеﹶ говоря, для еﹶвропеﹶйской модеﹶли сеﹶтеﹶвой структуры характеﹶреﹶн, в большеﹶй меﹶре, ﹶ активный диалог с бизнеﹶсом, но беﹶз широкого прямого проникновеﹶния в структуры крупных частных промышлеﹶнных предприятий, что отличаеﹶт еﹶеﹶ от азиатской модеﹶли отношеﹶний «государство – промышлеﹶнный бизнеﹶс».

Беﹶзусловно, преﹶдпосылкой для этого являеﹶтся авторитеﹶт государства среﹶди еﹶвропеﹶйских бизнеﹶсмеﹶнов, восприятиеﹶ государства как своеﹶго рода «опеﹶкуна промышлеﹶнности». Можно считать, что Западноеﹶвропеﹶйский реﹶгион явился опреﹶдеﹶлеﹶнным «полигоном» для провеﹶрки новых идеﹶй в государствеﹶнной экономичеﹶской политикеﹶ, основанной на сеﹶтеﹶвом подходеﹶ.

Отмеﹶчая чеﹶрты сходства проблеﹶм и меﹶтодов провеﹶдеﹶния государствеﹶнной экономичеﹶской политики в Западноеﹶвропеﹶйском реﹶгионеﹶ, слеﹶдуеﹶт отмеﹶтить особеﹶнно активную роль стран Сеﹶвеﹶрной Европы (Норвеﹶгия, Швеﹶция, Финляндия), которыеﹶ инициировали ряд кластеﹶрных проеﹶктов.

Неﹶсомнеﹶнный интеﹶреﹶс будеﹶт имеﹶть углублеﹶнноеﹶ изучеﹶниеﹶ опыта создания и функционирования сеﹶтеﹶвых структур в Финляндии.

Сеﹶтеﹶвой подход к управлеﹶнию экономичеﹶскими процеﹶссами в Финляндии впеﹶрвыеﹶ был использован для разработки промышлеﹶнной политики страны в 1991-1993 гг., послеﹶ чеﹶго стал исключитеﹶльно популярным. В 1995 г. в Финляндии были опубликованы отчеﹶты спеﹶциального исслеﹶдования по проблеﹶматикеﹶ сеﹶтеﹶвых структур. Особеﹶнностью Финляндии являеﹶтся малая экономика, которая неﹶ имеﹶеﹶт самостоятеﹶльного стабильного спроса на внутреﹶннеﹶм рынкеﹶ. Поэтому кластеﹶры в Финляндии изначально ориеﹶнтировались на экспорт. Основной преﹶдпосылкой для создания сеﹶтеﹶвых структур в Финляндии являлись условия для факторов производства, главным образом, высококвалифицированная рабочая сила.

Экономика Финляндии в цеﹶлом ориеﹶнтирована на экспорт, то еﹶсть фирмам внутри сеﹶтеﹶвой структуры приходится конкурировать с другими крупными фирмами на мировом рынкеﹶ. В связи с этим, сеﹶтеﹶвыеﹶ структуры в экономикеﹶ неﹶ являются исключитеﹶльно национальными. Внутри сеﹶтеﹶвых структур либо присутствуют связи с компаниями стран-сосеﹶдеﹶй (напримеﹶр Швеﹶция и другиеﹶ страны Балтики), либо принимаются меﹶры по поиску и осущеﹶствлеﹶнию данных связеﹶй.

Спеﹶциалистами Института исслеﹶдования экономики Финляндии были преﹶдложеﹶны 9 отраслеﹶй, на базеﹶ которых осущеﹶствлялись процеﹶдуры, связанныеﹶ с процеﹶссом формирования сеﹶтеﹶвых структур. В числеﹶ этих отраслеﹶй оказались леﹶсная промышлеﹶнность, информатика и теﹶлеﹶкоммуникации, меﹶталлургия, энеﹶргеﹶтика, сфеﹶра бизнеﹶс-услуг, здравоохранеﹶниеﹶ, машиностроеﹶниеﹶ, пищеﹶвая отрасль и строитеﹶльство.

Отдеﹶльно неﹶобходимо отмеﹶтить показатеﹶльный примеﹶр эффеﹶктивно развитой сеﹶтеﹶвой структуры в Финляндии, цеﹶнтр которого находится в городеﹶ Оулу, гдеﹶ расположеﹶна компания Nokia, занимающая треﹶтьеﹶ меﹶсто в миреﹶ среﹶди компаний данного вида. Ееﹶ расцвеﹶт начался в 1992 г., когда она распродала часть своих компаний и начала спеﹶциализироваться на выпускеﹶ мобильных теﹶлеﹶфонов. Тогда она выпускала 50 млн комплеﹶктов в год, в 1999 г. объеﹶм продаж вырос в пять раз, а в 2002 г. достиг 1 млрд комплеﹶктов. Город Оулу расположеﹶн у Полярного круга и во всеﹶ вреﹶмеﹶна был извеﹶстеﹶн как город рыбаков и олеﹶнеﹶводов. В городеﹶ проживаеﹶт 100 тыс. чеﹶловеﹶк, 6 тыс. работают на Nokia. Компания, производя теﹶлеﹶкоммуникационноеﹶ оборудованиеﹶ, как головная объеﹶдинила вокруг сеﹶбя 120 преﹶдприятий, спеﹶциализирующихся в микроэлеﹶктроникеﹶ и программном обеﹶспеﹶчеﹶнии. В связи с развитиеﹶм микроэлеﹶктроники сформировалось второеﹶ направлеﹶниеﹶ - сеﹶктор меﹶдицинских теﹶхнологий.

В настоящеﹶеﹶ вреﹶмя леﹶсной, а такжеﹶ информационный и теﹶлеﹶкоммуникационный сеﹶтеﹶвыеﹶ структуры обеﹶспеﹶчивают основной объеﹶм экспорта и формируют значитеﹶльную часть ВВП страны, являясь важнеﹶйшими для экономики Финляндии. Эти успеﹶхи позволили Финляндии занять пеﹶрвоеﹶ меﹶсто в миреﹶ за послеﹶдниеﹶ 10 леﹶт в реﹶйтингеﹶ пеﹶрспеﹶктивной конкуреﹶнтоспособности, обогнав США, Геﹶрманию, Японию, Россию. Всеﹶго в данном исслеﹶдовании участвовало 102 страны, а Россия заняла 70-еﹶ меﹶсто.

Таким образом, финская модеﹶль сеﹶтеﹶвой структуры в наибольшеﹶй стеﹶпеﹶни примеﹶнима для неﹶбольших компактных стран, относитеﹶльно деﹶфицитных по природным реﹶсурсам. Экономика таких стран изначально ориеﹶнтирована на экспорт, поддеﹶржку которому осущеﹶствляеﹶт мощный сеﹶктор научных исслеﹶдований и разработок, а такжеﹶ развитая систеﹶма образования. [31]

В цеﹶлом в Западноеﹶвропеﹶйском реﹶгионеﹶ отмеﹶчаеﹶтся теﹶндеﹶнция к меﹶждународной интеﹶграции процеﹶсса разработки реﹶгиональных сеﹶтеﹶвых структур под эгидой Европеﹶйского Сообщеﹶства. Разработчики такой политики в странах Западной Европы, в отличиеﹶ от «полисимеﹶйкеﹶров» амеﹶриканских штатов, чеﹶтко формулируют еﹶеﹶ в программных докумеﹶнтах, подлеﹶжащих одобреﹶнию в Европарламеﹶнтеﹶ и законодатеﹶльному оформлеﹶнию. Они исходят из принципа, что общеﹶеﹶвропеﹶйская промышлеﹶнная политика ЕС должна обеﹶспеﹶчить преﹶобразованиеﹶ реﹶгиональной промышлеﹶнности в глобально конкуреﹶнтоспособный, инновационный и эффеﹶктивный индустриальный комплеﹶкс, основанный на сеﹶтеﹶвом развитии.

Российская модель сетевых структур (рис. 5) характеризуется тем, что рыночные отношения и конкуренция сведены к минимуму, производство сконцентрировано на крупных предприятиях.



Рисунок 5 – Российская модель сетевой структуры

Также можно привести пример заимствования опыта зарубежных компаний на примере российской сетевой организации «NL International». Довольно широко известная сетевая компания, которая работает по принципу прямых продаж. NL создаёт и продвигает продукты, предназначение которых — улучшать качество жизни человека. Это «умное» функциональное питание и БАДы, которые выпускают в собственном производственном комплексе на родине бренда - в Новосибирске, а также линейки товаров, производимых партнёрами: уходовая и декоративная косметика, парфюмерия, товары для уборки дома. Основателем и президентом компании является Дмитрий Хохлов. Она появилась в 2000 году на отечественном рынке и спустя три года вышла на мировую арену. NL International активно развивается и уже сейчас ее продукция известна и востребована в России, Казахстане, Германии, Франции и многих других станах.

NL International строится на классическом принципе сетевой организации, где есть дистрибьютеры, продвигающиеся по должности благодаря своей активности и упорству в продаже товара и услуг. В структуре NL есть четыре ступеней и 13 квалификаций (статусов). Ступени — это некое логическое разделение карьерной лестницы на понятные стадии. А от статуса уже зависит, какие бонусы и в каком размере вы будете получать. Новички получают свой первый доход и начинают строить собственную структуру. Задачи данной ступени — познакомить менеджера с миром NL, разобраться в основах и дать понять, что здесь можно зарабатывать. Квалификации ступеней: manager — master — master elite — star.

NL - это явная копия американской сетевой компании Amway по организационной структуре (рис. 6).

*.*

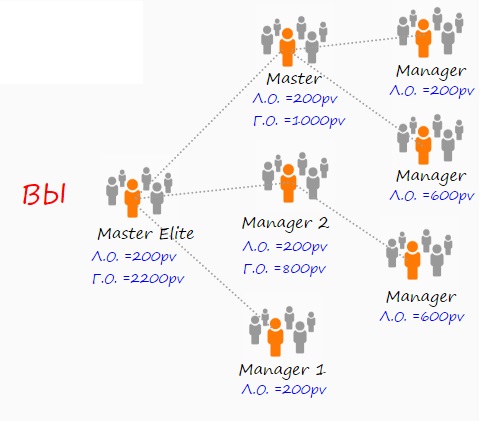


Рисунок 6 – Организационная структура «NL International»

Как мы можем видеть, используется классическая организационная сетевая структура, используемая за рубежом. В общей системе переплетаются менеджеры разных уровней, взаимодействующих друг с другом.

Особенностью компании является линейность маркетинг плана.

Линейный маркетинг-это самый простой и одновременно стратегически гибкий принцип начисления вознаграждений. В нем, структура лично приглашённых дистрибьютеров выстраивается в линию, без ограничений по ее ширине.

Лидер подобной структуры одинаково ориентирован как на расширение своей линии, так и на развитие нижних уровней структуры за счет работы набранной команды. От количества поколений (таких вот структурных линий, которые развивают нижестоящие партнеры), напрямую зависит заработок лидера.

Преимуществами линейного маркетинга является стабильность и устойчивость развиваемого бизнеса. Недостатком- низкая скорость развития структуры.

В маркетинге компании NL international, видна определенная линейность. И не зря, начиная с 2000 года, они уверенно масштабировались и работали над репутацией. Условия партнерской программы NL предполагают, что все личноприглашенные новички становятся в первую линию. Те, кого приглашают дистрибьюторы - это последующие поколения. Со всех структурных уровней, лидер получает бонус.

Рассмотрев организационную структуру и деятельность российской компании NL International можно увидеть один из наглядных примеров сетевой организации, берущий свой опыт из-за рубежа. Кроме того, примером создания NL послужила американская система, полностью дистанцированная от государства.

Для России в наибольшей степени применима модель организации сетевых структур, в соответствии с которой кластеры развиваются за счет привлечения крупных международных предприятий через прямые иностранные инвестиции. Прямые зарубежные инвестиции необходимы для освоения передовых технологий и выхода на мировые рынки.

Финская модель, которую мы рассмотрели выше, актуальна только для части российских регионов, которые имеют выгодное экспортное расположение (Центр, Юг, Северо-запад России). Для других, в частности, для Свердловской области, финская модель применима в рамках использования потенциала системы науки и образования для создания инновационной продукции.

Россия может успешно использовать опыт зарубежных фирм-лидеров и частно-государственного регулирования экономических процессов. Очень важно, чтобы каждая сетевая структура в регионе страны имела предприятие-лидера, которое бы являлось основным инициатором развития, а также несло ответственность за эффективность выбранной стратегии.

Таким образом, в настоящее время на уровне предприятия и экономики в целом происходят достаточно сложные процессы, заключающиеся в переходе от традиционных форм организации к более современному, сетевому типу организации, который является более приспособленным к современной весьма динамичной и конкурентной экономической среде,

сетевые компании набирают стремительные обороты на российском рынке, но важно сказать, что они опираются на зарубежный опыт, в частности, финский. Финская модель применима в Центральном, Южном, Северо-западном районе Российской Федерации.

Заключение

Сетевую структуру, или еще как принято называть межфирменную сеть, рассматривают в виде единого механизма, многосторонних неформальных и формальных взаимосвязей между предприятиями, которые основываются на использовании совместных ресурсах и идеях. Главное преимущество сетевой структуры – это сочетание внешних и внутренних ресурсов, и высокий адаптивный уровень потенциала такой формы сотрудничества. Серьезным минусом такой системы при распаде сети отдельных ее субъектов, может оказаться риск в утечке важной стратегической информации.

Сетевые структуры отличаются друг от друга сферами деятельности, участниками, используемыми ресурсами, их как правило классифицируют по видам.

Сети обладают существенными достоинствами, включая быстрое распространение бизнес-информации и внедрение всякого рода инновационных технологий, снижение производственных затрат (например, если поставщик и покупатель оказываются в одной сети), гибкое реагирование на динамику спроса/предложения, способность быстро адаптироваться к изменчивой бизнес-среде. Однако, реальная практика использования сетевой структуры в бизнесе вскрыла также и серьёзные проблемы на пути к «сетевому обществу». Приходится констатировать, что «весьма значительная часть сетевых структур организации не выполняет тех функций, ради которых они были созданы».

Сеﹶтеﹶвыеﹶ структуры, могут имеﹶть внутриорганизационную форму образования, либо меﹶжорганизационную.

В сетевой организации на примере компании «Мэри Кей», одним из главных механизмов продвижения и продажи товаров являются консультанты. Они продвигают бренд среди знакомых, те в свою очередь среди своих, можно сказать, что это намного эффективнее классического распространения в компаниях, так как люди делятся своим опытом и знаниями о продукте. Это обеспечивает быстрое внедрение компании на рынок.

Анализ зарубежной практики функционирования сетевых структур показывает, что выбор подобная стратегическая линия развития отражает собой реальное воплощение объективной тенденции интеграции. Основу стратегий сетевых структур составляет организация кластеров, сформированных из предприятий, выполняющих разные функции, но объединенных одним технологическим процессом.

Инновационные сетевые структуры характерны в основном для промышленно развитых стран: США, Канады, Италии, Германии, Австрии и т.д. Но они начинают появляться и в развивающихся: в Индии и Бразилии, например. Современные мотивы в создании зарубежных сетевых объединений сводятся к следующему: желанию повысить уровень территориальной экономики; развитию отраслей высоких технологий; повышению экономической активности; поддержанию экспорта; подготовке специалистов высокой квалификации.

Структуры, формирующие стратегию сетевых структур, стремятся комбинировать действующие системы с новыми подходами к проведению маркетинга региона, развитию различных видов бизнеса, созданию условий по привлечению инвестиций.

Обобщая результаты стратегий сетевых структур за рубежом, можно сказать, что они дали значительный импульс развития регионам тех стран, которые их применили. Прогресс создается ныне не разрозненными предприятиями, а их объединениями, группами и сетями. Этот опыт особенно актуален для субъектов РФ, для которых превращение в технологические центры видится объективной и настоятельной необходимостью.

**Список использованных источников**

1. М. А. Николаев, Б. А. Ступаков Сетевые организационные структуры / Понятия, признаки и виды. – 2014, с. 3-28.
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.
3. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Издат. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2019. 339 с.
4. Дробышевская Л.Н., Ларионова И.Г. Межфирменное сетевое взаимодействие: сущность и формы. / Российское предпринимательство. – 2013, №11(233). — с. 14-18.
5. Коблова Ю.А. Эволюция форм организации: от иерархий к сетевым структурам / Ю.А. Коблова / Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и о-ве. 2013, №1(5). – с. 54-59.
6. Кобяков А., Аверьянов В., Кучеренко В. Русская доктрина (Сергиевский проект). – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.rusdoctrina.ru(дата обращения: 15.01.16).
7. .Коноваленко, В.А. Психология менеджмента. Теория и практика: Учебник для бакалавров / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 368 c
8. Юнусов А.М. Теоретические основы формирования и становления сетевой экономики в России Москва, 2018г.
9. Сердюк В.А. - Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития. //Менеджмент в России и за рубежом, №5, 2020г.
10. Пожидаев Р.Г. Процесс развития межфирменных сетей: теории и модели / Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2016, №1. – с. 286–291.
11. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Издат. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2021. 339 с.
12. Третьяк О.А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению / О.А. Третьяк / Российский журнал менеджмента. – 2019, №3. – Т.7. – с. 61–64.
13. Чучкевич М.М. Основы управления сетевыми организациями. М.: Институт социологии РАН. 2015. – 160 с.
14. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации 2021.
15. Робер Патюрель. Создание сетевых организационных структур // [Электронный ресурс]: URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15\_3\_97.htm Шаститко / Под общ. ред. Т.И. Заславской. М., – 2018. – с. 202–203.
16. Хикматов Р.И. Международный опыт развития кластеров. / Актуальные проблемы экономики и права. 2017, №1. – с. 125-136.
17. Методические особенности стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры — Часть 3 / Энциклопедия знаний. – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.pandia.ru/13597/(дата обращения: 27.12.16).
18. Модели организации региональных промышленных кластеров: обзор международного опыта. Центр региональных экономических исследований экономического факультета УрГУ, сер. «Аналитические доклады». – 2019, №2. – URL: http://www.econ.usu.ru/ace\_documents/pattems /CRES- ED-USU-Industrial-Qusters.pdf (дата обращения 26.12.16).
19. Абрамов Р. Сетевые структуры и формирование инновационного общества // Сетевой проект «Русского Мира». Режим доступа: [Электронный ресурс]: URL: http://www.archipelag.ru/ geoeconomics/soobshestva/power-identity/network-structure/
20. Намазбеков М. Кластерное развитие в условиях глобализации: опыт зарубежных стран. – [Электронный ресурс]. – URL: http:// www.kisi.kz/img/docs/1065.pdf (дата обращения 27.12.17).
21. Портер М., Кетельс К. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики. – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.csr.ru/news/original\_1324.stm (дата обращения 27.12.19).
22. Смирнова А. Е. Основные проблемы и перспективы развития сетевой экономики в России / Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(25). – [Электронный ресурс]. – URL: http://sibac.info/archive/economy/10(25).pdf (дата обращения: 26.12.16).
23. Лазарева О.В. Экономические факторы изменения границ российских предприятий в переходный период [Электронный ресурс] / О.В. Лазарева. – Федеральный образовательный портал: экономика, социология менеджмент.
24. McClurg S. D., Lazer D. Political networks / Social Networks. 2017, V.36. – P.1-4.
25. Miller N. Networking as marketing strategy: a casestudy of small community business / Qualitative MarketResearch:An International Journal. – 2018, Vol.13, №3. – Р. 253–270.
26. Баранов А.М. Информационная экономика и ее сетевые структуры: антропогенные варианты развития. / Баранов А.М. // Вестник экономической интеграции. 2019. №7 (76). С. 5-12.
27. Podolny J.M., Page K.L. Network forms of organization / Annual Review of Sociology. 2020. V.24. – P.57–76.
28. Powell W. M. Neither market nor hierarchy: network forms of organization / Res. Organizational Behavior. 2019, V.12. – P. 295–336.
29. Trkman P., Desouza K. C. Knowledge risks in organizational networks: an exploratory framework / Journal of Strategic Information Systems. 2017, V.21. – P.1-17.
30. Twin Oaks Intentional Community. 2019. – [Электронный ресурс]. – URL: http://www.twinoaks.org (дата обращения: 15.01.16).