

УДК 334.7

## ХАРАКТЕРИСТИКА И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

*Татаринов К. А.*

*Байкальский государственный университет, Иркутск, Российская Федерация  
E-mail: tatarinov723@gmail.com*

В связи с ускорением научно-технического прогресса и более быстрыми структурными изменениями в экономике возрастают требования к гибкости предприятий. В будущем временные компании будут удовлетворять потребности конкретных клиентов. В обстановке быстрых изменений и растущей специализации постоянно возникают новые сегменты, которые предоставляют возможности для малых, гибких и инновационных компаний. Наиболее успешны в данной обстановке виртуальные организации, которые в настоящее время лучше всего извлекают выгоду из потока информации во Всемирной паутине. В данной статье автором обосновывается ситуационный и эволюционный подходы к созданию «кажущихся» организаций, а также выделены основные характеристики, определяющие тенденции и возможности их развития. Дано сетевое определение виртуальной организации, в котором акцентируется внимание на ее интеллектуальности.

**Ключевые слова:** виртуальная организация, иерархия, рыночные возможности, партнерские отношения, неформальные контакты, медиаграмотность, виртуализация, интернет–предприятие, неопределенность.

### ВВЕДЕНИЕ

В третьем десятилетии XXI века организация бизнес–процессов претерпела серьезные изменения. Хотя на рынках по-прежнему господствуют транснациональные корпорации, происходит большое количество коопераций (стратегические альянсы, межорганизационные сети, совместные предприятия) с малыми компаниями, отличающимися гибкой структурой. По мнению многих практиков и ученых, гибридные формы предприятий лучше справляются с требованиями международной конкуренции, чем традиционные компании [5].

Одновременно с развитием крупномасштабного производства и роста рынков массового спроса иерархия стала наиболее эффективной формой организации труда. Функциональная специализация и эффект масштаба приводят к снижению удельных затрат и способствуют росту благосостояния общества. Вертикальная интеграция (собственные поставки сырья и продажи) дополнительно обеспечивают высокий уровень предсказуемости. Кроме того, иерархии способны обуздать оппортунизм (преследование личных интересов) отдельных сотрудников и сделать бизнес–процессы еще более надежными и тем самым уменьшить транзакционные издержки. Однако участники рынка сталкиваются с проблемой ограниченной рациональности и затрудняются принимать верные решения в непростых ситуациях и в условиях непредсказуемости будущих событий. Для уменьшения этой неопределенности приходится нести расходы на сбор рыночной информации и заключение договоров с деловыми партнерами. Получаемые данные о тенденциях развития отдельных рынков и контракты, призванные предопределять поведение других участников, всегда являются неполными, поскольку остается место для интерпретации. Чтобы снизить операционные издержки нужно создать коллективы, в которых рыночная

конкуренция отсутствует. В бюрократических организациях сотрудники получают обещания долгосрочного источника дохода, а взамен предлагают подчинение и лояльность. Так называемые «отношения владельца» позволяют работодателям обходиться без заключения новых отдельных договоров со своими сотрудниками. В результате в иерархических трудовых отношениях улучшается координация и производительность труда, а компании приобретают высокую степень внутренней гибкости. Однако трудовые договора всегда несовершенны, так как из-за ситуации неопределенности невозможно точно определить необходимое вознаграждение в будущем. Поэтому контракты – это всего лишь минимальный уровень доверия между партнерами. Со стороны работодателя работник действует в соответствии с целями компании, соблюдает правила и стандарты поведения, а со стороны работника компания обеспечивает ему справедливое вознаграждение и безопасность труда. При хорошем поведении работник получает продвижение по службе, а при плохом – сталкивается с санкциями или ожидает увольнения.

В 1980–1990 годах топ-менеджеры стали выражать недовольство централизованно управляемыми производственными процессами. Иерархическая организационная форма неспособна быстро адаптироваться к рыночным реалиям. Преимущество больших иерархий – это отдача от масштаба деятельности, но поскольку запросы клиентов стали кастомизированными, а рынки турбулентными, массовая продукция стала менее продаваемой. Быстрота рыночных изменений создает риски для инвестиций в вертикальную интеграцию и снижает надежность процесса создания стоимости. Колебания спроса вынуждают задействовать не в полном объеме персонал и специализированное оборудование, что приводит к убыткам. Обуздание оппортунизма в случае изменения рынка имеет нежелательные побочные эффекты. Связь между работодателем и работниками, согласно трудовому договору, становится тяжким бременем для компании и особенно тогда, когда работники – «новые луддиты», саботирующие изменения. Распределение ресурсов в иерархиях между бизнес-направлениями направлено на укрепление существующих проектов, поэтому новые идеи в них не находят влиятельную поддержку и терпят неудачу. Столкнувшись с вышеперечисленными проблемами, а также с жесткой международной конкуренцией и волатильностью рынков, крупные компании стали пытаться «худеть». Вначале они сконцентрировались на тех видах деятельности, в которых у них имелась высочайшая экспертиза. Затем передали на аутсорсинг менее важные функции независимым поставщикам и торговым организациям. Создание локальных корпоративных ассоциаций, основанных на соглашениях об обмене, открыли новые возможности роста. Необходимость в дорогостоящих инвестициях в оборудование исчезла, так как появились партнеры, с которыми можно сформировать всю цепочку создания стоимости.

Целью статьи является рассмотрение и обобщение научных взглядов на формирование виртуальной организации на основе исторического, ситуационного и эволюционных подходов.

**ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

Виртуальная организация состоит из нескольких юридически независимых сторон, которые, используя свои специальные компетенции, территориально раздельно сотрудничают друг с другом в целях оказания услуг друг другу. Кроме того, институционализированные структуры в ней отсутствуют, но широко используются цифровые технологии. Основа данной организации – это стабильное «невиртуальное ядро», которое представляет эту компанию потребителю. Цель виртуальных организаций – это использование краткосрочных и инновационных рыночных возможностей, гибко сочетая основные компетенции отдельных партнеров в соответствии с потребностями клиентов.

При обсуждении виртуальных организаций ученые сталкиваемся с проблемой, заключающейся в том, что разграничить это явление сложно и в литературе оно вызывает споры [14, 15, 18]. В научных журналах можно найти широкие определения, в которых «виртуальная организация» характеризуется как чрезвычайно динамическая и изменчивая [13, 16, 17]. Рассмотрим несколько определений виртуальной организации, которые наиболее полно отражают сущность данного понятия (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению понятия «виртуальная организация»

Автор / коллектив авторов	Определение
Белова О. Л., Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е.	«...это гибкие группы сотрудников, распределенные и независимые от местоположения, которые работают вместе на основе рабочих заданий и взаимосвязаны с посредством информационных технологий» [2, с. 36]
Голикова Г. В., Балаева Л. И.	«...динамичная и открытая бизнес-система, основанная на прогрессивных интернет-технологиях, позволяющая автономным экономическим агентам на основе координации и оперативного распределения производить конечный продукт» [3, с. 94]
Хорсова В. С.	«...это особая форма рабочей группы, которая позволяет сотрудничать вне географических, временных и организационных границ» [20, с. 104]
Хромов И. Е.	«...это временное объединение независимых компаний-поставщиков, заказчиков и даже бывших конкурентов, связанных при помощи информационных технологий для обмена навыками, затратами и доступом к рынкам друг друга» [21, с. 95]
Кузнецов Ю. В., Мелякова Е. В.	«...это организационные инструменты, которые в первую очередь влияют на построение и организацию деятельности предприятия» [9, с. 249]
Конев А. Н.	«...такой тип команды, где участники обладают единой целью – решение общих задач проекта, при этом участники команды отделены друг от друга территориальными границами, расстоянием и часовыми поясами» [7, с. 75]
Балашова И. В.	«...это группы из двух или более географически и (или) организационно рассредоточенных людей, которые координируются, в первую очередь, с помощью комбинации телекоммуникационных и коммуникационных технологий для достижения общей и ценной цели» [1, с. 95]

Источник: составлено автором по материалам [1; 2; 3; 7; 9; 20; 21]

## ХАРАКТЕРИСТИКА И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ...

Исходя из понятий, представленных в таблице 1, популярность этого термина обратно пропорциональна однозначности его определения. Определение Хорсовой В. С. и Конева А. Н. охватывает только территориальный и временной аспекты. Кузнецов Ю. В., Мелякова Е. В. акцентируют внимание только на организацию бизнес-деятельности. Белова О. Л., Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е., Голикова Г. В., Балаева Л. И., Хромов И. Е., Балашова И. В. считают, что виртуальная организация – это прежде всего интернет-предприятие. По мнению автора, виртуальная организация – это цифровое объединение рыночных субъектов, которое создается только для одного конкретного проекта, затем снова распадается и настраивается для следующего проекта с новыми партнерами и новым распределением ролей. В идеале виртуальная организация состоит из отдельных лиц, обладающих нужными компетенциями для выполнения поставленной задачи. Бюрократических организационных структур и юридических гарантий в ней нет, ее преимущество – гибкая и экономичная работа.

Феномен «виртуальная организация» можно описать с помощью ситуационного подхода. Ситуационный подход исходит из того, что наилучшей организационной формы не существует и есть только выбор, который соответствует условиям внешней среды или не соответствует. В двумерной матрице с осями неоднозначность рынка и сложность продукта можно выделить четыре организационные формы, начиная с классической иерархической и заканчивая «кажущейся» (рис. 1).

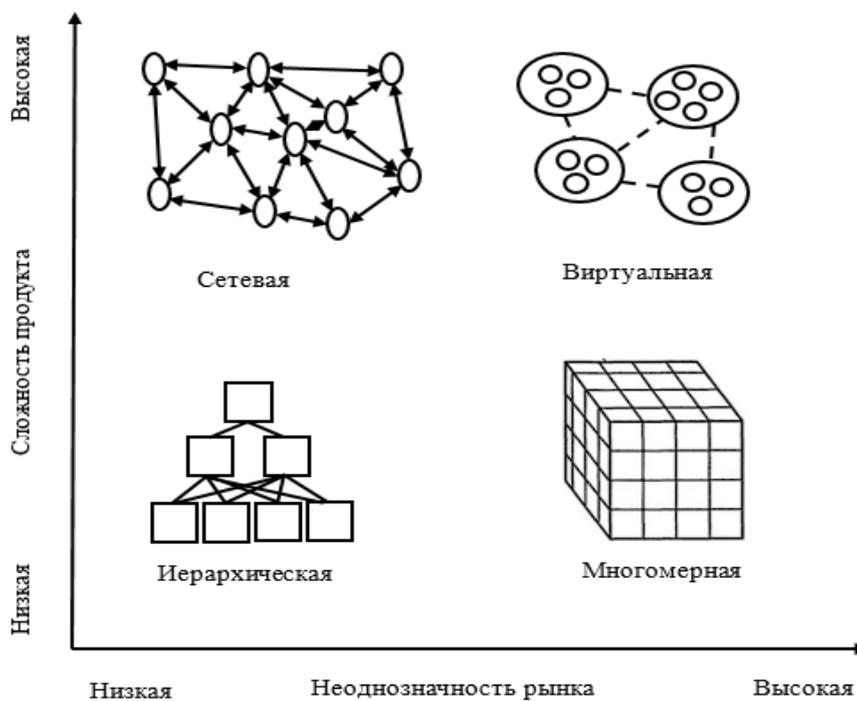


Рисунок 1. Ситуационный подход к созданию виртуальной организации/

Основная идея многомерной организации – это преобразование иерархической организации во фрактальную на основе интегрированных процессов, ориентированных на клиента. Координация между небольшими самоуправляемыми бизнес–единицами происходит через неиерархические структуры, процессы проектирования и производства децентрализованы в автономных рабочих группах. При создании сетевой организации юридически независимые компании вступают в тесные взаимодействия между собой и создают совместные предприятия в виде стратегических альянсов или партнерств. Это позволят добиться эффекта синергизма и распределить риски в ситуации большой неопределенности. Создание сетей позволяет получить доступ к маркетинговым и производственным ноу–хау и чужим ресурсам. Чтобы избежать проблемы с доверием и выстроить стабильные и долгосрочные отношения транснациональным сетям выгодно паразитировать на таких факторах производства и распределения, как кратные различия в заработной плате, разные экологические требования по защите окружающей среды, глобальный сбыт и т. д. Участвующие в партнерских отношениях компании уже не являются суверенными, но сохраняют собственную корпоративную культуру и организационную структуру управления. На рис. 2 представлены основные характеристики виртуальных организаций, определяющие тенденции и возможности их развития

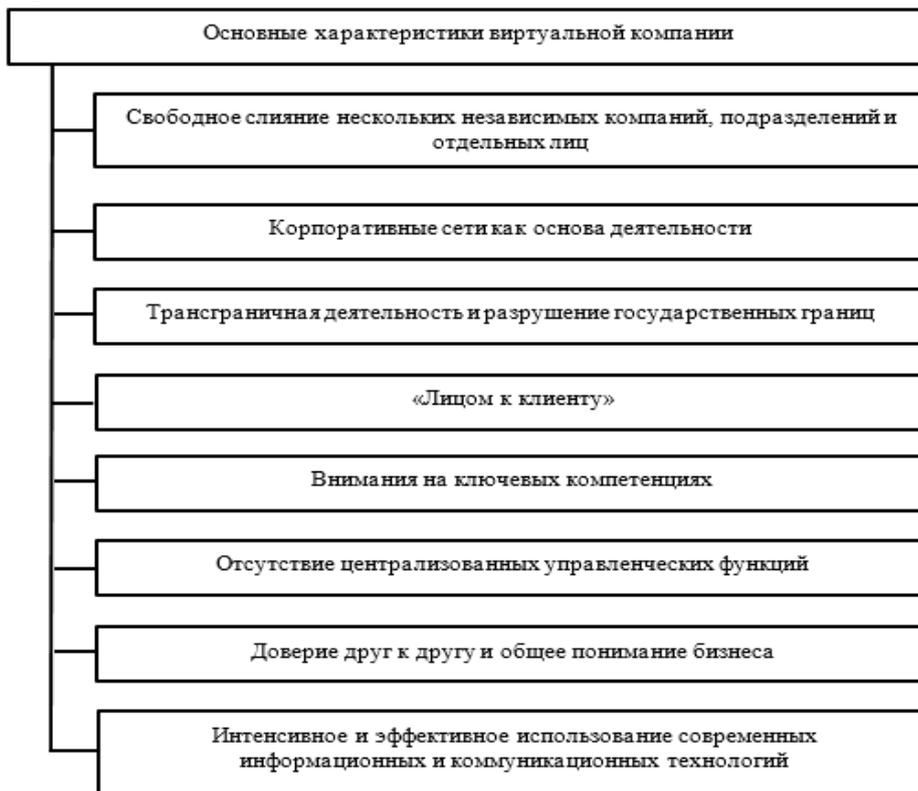


Рисунок 2. Основные характеристики виртуальных организаций.

## ХАРАКТЕРИСТИКА И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ...

Виртуализация – это комбинированное применение в бизнес–практике рассмотренных выше стратегий, когда компания концентрируется на отдельном участке создания стоимости в соответствии со своей индивидуальной ключевой компетенцией. Интеграция при этом на всей цепи создания стоимости не требует наличия координационного центра, так как совместная работа носит временный характер. «Кажущаяся» организация основана на принципах самоорганизации и интенсивных коммуникациях, которые обеспечивают условия для решения сложных производственных и коммерческих вопросов. В отличие от ситуационного подхода в создании виртуальных организаций, где основой являются соглашения между компаниями для общей оптимизации виртуальной цепочки создания стоимости в соответствии основными компетенциями каждой из них, эволюционный подход рассматривает «интернет–предприятие» как логическое продолжение организационных концепций модулизации и кластеризации (рис. 3).

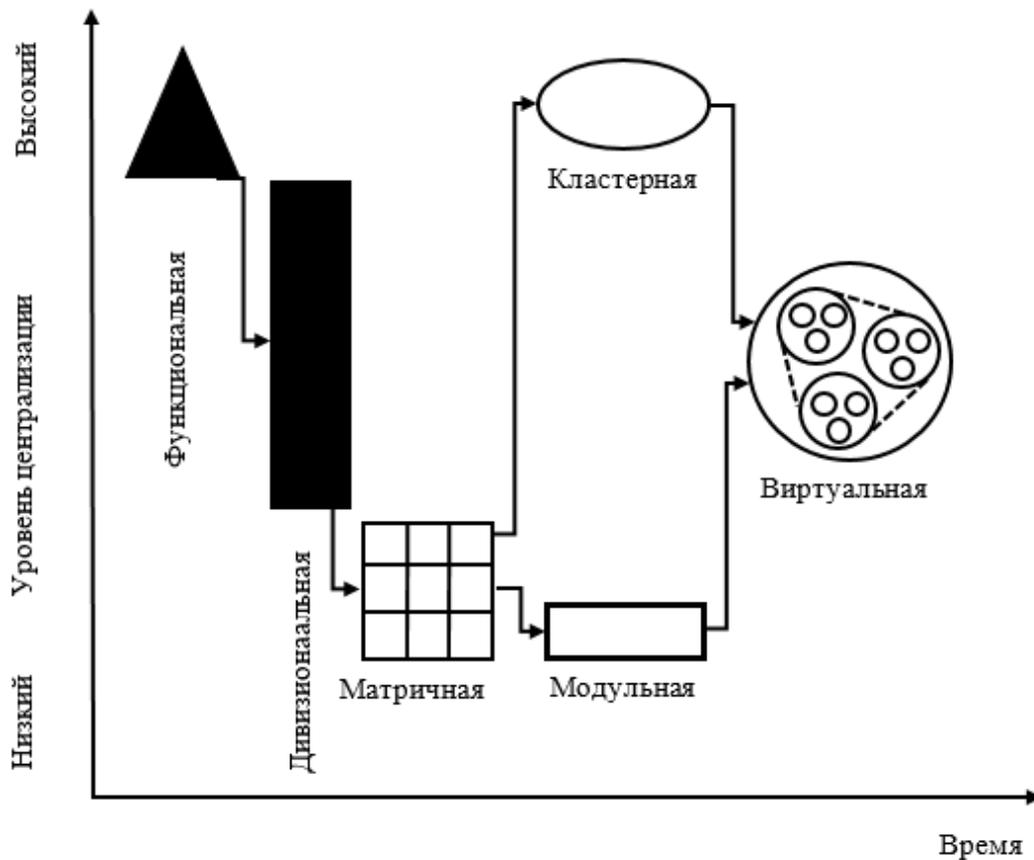


Рисунок 3. Эволюционный подход к созданию виртуальной организации.

Виртуальные организации – это прежде всего специализированные организации, которые требуют специального управления временем, затратами, персоналом и качеством продукции. В отличие от внутренних процессов, тщательно регулируемых

в крупных компаниях, «кажущиеся» организации должны обеспечивать лучшие результаты с помощью межфирменных процессов, часто преодолевая невидимые коммуникационные барьеры. Виртуализация, по сути, направлена на уничтожение видимого и осязаемого (местоположение, материальные активы, рабочие места). Создание продукта происходит совместно с клиентом в соответствии с его индивидуальными предпочтениями, что изменяет отношения производителей с поставщиками и приводит к созданию инновационных корпоративных структур, не имеющих видимых контуров (всеобщее управление качеством, «создание компьютерного дизайна будущего продукта», своевременное обслуживание и т. д.). Основная парадигма виртуализации – это отделение логических требований к качеству продукта от ресурсов и места его производства. Это точка зрения ставит во главу угла активизацию ориентации на конкретные задачи формальных организационных структур и формирует ядро для создания инновационных стратегий. Огромная производительность позволяет виртуальным компаниям появляться на рынке так же быстро, масштабно и не затратно, как и самым крупным, быстрым и экономным компаниям, не являющимися виртуальными. Поэтому в будущем следует ожидать, что «кажущиеся» компании будут занимать все большую долю среди организационных форм [19].

Пространственно-разделенное сотрудничество среди членов виртуального коллектива создает новые проблемы для руководителей – лидерское поведение больше не происходит лицом к лицу, а через средства массовой информации [12]. Культурно-различная виртуальная команда должна координировать свою деятельность таким образом, чтобы вызывать доверие и дружеские рабочие отношения, даже если члены команды вообще никогда не виделись [10]. Поэтому управление должно быть более четким и структурированным, а не интерактивным. Должны быть более четко определены обязанности, цели более точно сформулированы, а координация задач осуществляться более открыто. Поскольку сотрудники ежедневно находятся в полном одиночестве и не имеют неформальных контактов друг с другом (беседы в коридоре или на перерыве), им трудно установить доверие друг к другу и поддерживать мотивацию к работе [4]. Преимущественно асинхронная форма общения в сочетании с отсутствием быстрой обратной связи и контекстной информацией о других членах команды приводит к высокой степени неопределенности. Кроме того, виртуальное взаимодействие часто носит полностью формальный характер и четко структурировано в соответствии с бизнес-распорядком дня. Отсутствие неформальных форм общения приводит к обеднению межличностных контактов, что негативно сказывается на доверии и удовлетворенности внутри виртуального коллектива. Поэтому руководителям данных виртуальных проектов приходится проводить регулярные неформальные компьютеризированные совместные встречи и приобретать необходимые навыки работы со СММ для личного и социального общения. Большинство руководителей традиционных компаний предпочитают прямое общение, поскольку это дает возможность дифференцированно и более эффективно реагировать на диалог [11]. В виртуальной команде от топ-менеджеров требуется «медиаграмотность», которая позволяет преодолеть психологические барьеры использования средств массовой

информации и осознавать их системные ограничения. Кроме того, важно выбирать средства коммуникаций в соответствии с поставленной задачей. Например, конфликт интересов невозможно обсудить лицом к лицу, следовательно, нужно адаптировать соответствующие коммуникативные стимулы к существующему каналу. Руководители виртуальных команд сталкиваются с проблемой, заключающейся в том, что, с одной стороны, их сотрудники стремятся к автономии, а с другой – подвержены потребности двигаться в своей работе в четко определенных рамках [7]. Поэтому возникает потребность в лидерстве, ориентированном на результат, что укрепляет доверие между «невидимыми» сотрудниками и дает свободу действий [6]. Поскольку в домашнем офисе неформальные группы отсутствуют, «управленческий вектор» должен действовать на опережение в виде четкого описания процесса в письменной форме, так как предсказуемость в коммуникациях наиболее важна для успешного функционирования команды.

### **ВЫВОДЫ**

В заключение следует отметить, что возникновение виртуальной организации – это всегда результат разрушения внутрисистемных и межсистемных границ, в том числе и с помощью цифровых технологий. «Эфемерную» компанию следует рассматривать как компанию, которая преломляет свою организационную форму, связывая ее с альтернативными формами коммуникации, рынком, сетью или иерархией. Гибкость виртуальных предприятий достигается за счет их постоянного объединения в интересах заказчика, но этот рекомбинационный потенциал будет задействован при условии создания устойчивых временных структур в виде узлов сети. Тезис о том, что виртуальные компании могут полностью обойтись без иерархии, является иллюзией, ведь люди всегда группируются в структуры и неосознанно подчиняются одному лидеру. Особенность данных компаний заключается в том, что не происходит их полного закрытия, а остается организационное единство, но в менее жестких условиях. Более слабая связь открывает дополнительные возможности для маневра, а гибкость обеспечивает более динамичный характер взаимодействия. В отличие от реальных организаций, у сотрудников практически нет времени, чтобы приспособиться и узнать друг друга. Надежность, пунктуальность и неформальное общение приобретают повышенное значение, особенно в международных виртуальных сообществах, где менталитет и обычаи часто несовместимы.

Перспективы дальнейших исследований связаны с ответами на следующие вопросы: насколько распространены виртуальные организационные формы в реальности; какие конкретные условия должны существовать для их успешного функционирования; как изменится экономика и общество с их активной работой и насколько быстро они станут рыночной доминантой?

### **Список литературы**

1. Балашова И. В. Внедрение цифровых технологий в организацию работы виртуальных команд // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2022. № 4 (61). С. 91–99.
2. Белова О. Л., Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. Доверие как фактор эффективности виртуальной команды // Вестник университета. 2020. № 2. С. 35-40.

3. Голикова Г. В., Балаева Л. И. Инструменты управления виртуальными командами: особенности и направления использования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12. № 4. С. 92–104.
4. Гостева О. В., Пацук О. В. Управление балансом производительности и удовлетворенности трудом на виртуальном рабочем месте // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 8 (134).
5. Каленов О. Е. Характеристики и особенности виртуальных организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. № 5 (101). С. 117–123.
6. Конев А. Н. Влияние стиля лидерства на управление виртуальной командой // Бизнес–образование в экономике знаний. 2020. № 3 (17). С. 71–74.
7. Конев А. Н. Определение основных принципов построения эффективной виртуальной команды проекта // Бизнес–образование в экономике знаний. 2020. № 3 (17). С. 74–77.
8. Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. Трансформационное лидерство в виртуальных командах // Вестник университета. 2021. № 2. С. 30–35.
9. Кузнецов Ю. В., Мелякова Е. В. Формирование и развитие виртуальной организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 4. С. 248–256.
10. Кургачев А. А., Пискунов С. Л., Даниленко М. И. Виртуальные предприятия, особенности организации их деятельности // Вестник НИЦ МИСИ: актуальные вопросы современной науки. 2018. № 10. С. 43–47.
11. Мирошниченко М. А., Еремина И. А. Современная парадигма лидерства в условиях цифровой трансформации // Вестник Академии знаний. 2023. № 3 (56). С. 412–416.
12. Морозова Г. А., Авдонькина В. В. Эффективное управление развитием персонала и команд в условиях цифровой бизнес–модели экономики организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8–1. С. 91–97.
13. Овечкина О. М. Сущность виртуальных организаций и принципы их построения // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 12–11 (80). С. 230–236.
14. Панферова А. С. Глобализация и следующий уровень для виртуальных команд // Экономика. Бизнес. Банки. 2020. № 2 (40). С. 109–116.
15. Рушева А. В. Реальное управление виртуальными организациями // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 2 (54). С. 120–126.
16. Солодков М. В. Особенности формирования многонациональных коллективов в современных международных компаниях // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 3.
17. Суходолов А. П., Тимофеев С. В. СМИ и виртуальная реальность: новые возможности и перспективы // Вопросы теории и практики журналистики. 2018. Т. 7. № 4. С. 567–580.
18. Хитрова Т. И., Ованесян С. С., Низовцева А. С. Методы формирования состава исполнителей IT–проекта // Baikal Research Journal. 2020. Т. 11. № 4. С. 7.
19. Холодова Е. И. Проблема классификации и законного обращения виртуальных денег // Global and Regional Research. 2019. Т. 1. № 1. С. 37–41.
20. Хорсова В. С. Особенности управления и построения коммуникаций в виртуальных командах // Вестник Международного института рынка. 2023. № 1. С. 104–108.
21. Хромов И. Е. Основные виды и характеристики виртуальных организаций в экономике // Вопросы экономики и права. 2018. № 122. С. 95–99.

*Статья поступила в редакцию 09.11.2023*