

УДК 316.4

РЕАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВИРТУАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

© 2019 г.

А.В. Рушева

Рушева Анна Витальевна, к.соц.н.; доцент кафедры общей социологии и социальной работы
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского
avr0201@yandex.ru

*Статья поступила в редакцию 22.01.2019**Статья принята к публикации 18.04.2019*

Цель статьи – анализ реального функционирования виртуальных бизнес-структур и некоторых особенностей управления ими. В условиях динамичной внешней среды и быстро меняющихся требований потребителя такая форма организации становится реальным конкурентом традиционным предприятиям, выпускающим аналогичную продукцию в стационарных условиях. Представлены результаты теоретического изучения сущности виртуальных объединений, раскрыты предпосылки их формирования, стратегические преимущества и недостатки. Анализ содержащихся в научной литературе трактовок виртуальных организаций сделал возможным представить их как коллаборацию партнеров, которая может меняться в зависимости от текущих целей. Автор указывает на ключевые проблемы в управлении виртуальными предприятиями, поясняя их некоторые причины. Описание и основные выводы эмпирического исследования, проведенного методом опроса руководителей и сотрудников реальных виртуальных структур, позволили понять специфику дистанционных партнерских отношений, имеющих, как правило, временный характер и выстраивающихся с помощью информационно-коммуникационных технологий. Практическая значимость результатов данного социологического исследования определяется самой актуальностью управления работниками умственного труда, особенно для России, которая постепенно входит в мировое информационное пространство. Высказывается предложение дальнейшего исследования виртуальных организаций и более подробного изучения условий их успешного функционирования.

Ключевые слова: информационное общество, виртуальная организация, управление, информационные технологии, интеграция ресурсов, социальное взаимодействие, удаленная работа, оперативные знания, самоорганизация, бизнес-партнеры.

Введение

В современном информационном обществе понятие предприятия, традиционно определяемого как производственно-технологическая организация, объединяющая средства производства и рабочую силу для выпуска товаров и услуг, постепенно утрачивает характеристики обособленности и пространственной территориальной локализации. Появляется новый тип предприятий – виртуальные предприятия.

В силу быстрого развития информационных технологий, расширения способов работы с информацией, возрастающей значимости умственного труда управление виртуальными организациями представляется важной исследовательской проблемой.

Проблема информационного общества как нового типа общественного устройства была подробно проанализирована такими учеными, как Д. Белл, М. Кастельс, Э. Тоффлер, А. Урсул, Дж. Нейсбит, А. Турен, Ж. Бодрийяр. Этот вид социальной организации является закономерным этапом развития техногенной цивилизации, поскольку он не только коррелирует с соответ-

ствующим уровнем научно-технического прогресса, но и определяет дальнейшую цивилизационную динамику: «Информационное общество относится к конструкциям социума, в создании которых огромную роль играют как естественные механизмы самоорганизации, так и развитие информационных технологий» [1, с. 180]. П. Друкер утверждал, что корпорации XXI века будут организованной совокупностью производственных модулей, каждый из которых охватывает стадию производственного процесса или несколько подобных операций. Причем общее руководство корпорацией будет соблюдаться, однако у модулей будет своя полноценная система управления для взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. В каждом модуле будет определен «баланс» между стандартизацией и гибкостью за счет формирования новой системы коммуникаций и информации. Рост весомости горизонтальных каналов связи приведет к постепенному переходу от иерархии к сетевым организациям [2].

Анализируя современный этап развития общества, исследователи в качестве его системообразующих признаков выделяют информацию,

рассматривая ее не только как ресурс субъектной деятельности, но и как результат. На начальных стадиях становления информационного общества информация приобретает все признаки товара: она имеет стоимость, продается и покупается, обменивается. В дальнейшем информация становится одним из основных производственных ресурсов, изменяя социальную структуру общества.

Методология исследования

Вопросы управления виртуальными организациями раскрыты в трудах таких авторов, как Г.Л. Багиев, В.И. Бугорский, О.Н. Громова, Т.Е. Андреева, Е.В. Бутурлакина, А.В. Катаев, Р.Р. Кафиатуллин, И.П. Пономарев, М. Уорнер. В своих работах ученые представляют новый тип предприятия, например, как «добровольную временную форму кооперации нескольких, как правило, независимых партнеров (предприятий, институтов, отдельных лиц), обеспечивающую благодаря оптимизации системы производства благ большую выгоду всем участникам» [3, с. 129]; или как «динамическую открытую бизнес-систему, сформированную на базе единого информационного пространства юридически независимыми предприятиями с целью совместного использования собственных ресурсов для сквозной реализации всех этапов экономически привлекательных проектов от источника первичного сырья до сдачи продукции конечному потребителю» [4].

Одним из важных условий возникновения виртуальной организации является развитие и широкое распространение современных коммуникационных технологий, которые дают возможность для сотрудничества разных автономных, географически распределенных предприятий. Интернет-технологии способствуют режимам интеграции и общего управления, включающего моделирование динамических процессов взаимодействия участников и поддержку выполнения работ. Эти процессы поддерживают все этапы выполнения проектов (заказы клиентов) [5].

Стратегическим преимуществом виртуальных предприятий является устойчивость и выживаемость в рыночной экономике, умение участников обеспечивать гибкость и интеграцию ресурсов, возможность быстро создавать виртуальные команды и виртуальную среду, объединять знания компетентных лиц для целенаправленной деятельности. Несмотря на многогранность задач и повышенные требования к участникам, виртуальная организация более эффективно управляется, в ней оптимально распределены ресурсы и более оперативно осуществляется регулирование [6; 7].

В рассматриваемых предприятиях границы между их участниками, ресурсами и подразделениями могут быть четко не обозначены; в своем штате они имеют реальных специалистов в реальных подразделениях, поставщиков и потребителей. В то же время для виртуальной организации характерна некоторая ограниченность физических структур, возможность выполнения работы в любом месте, нестандартность и безграничность организационных форм [8].

Центром управления виртуальной организации может быть как юридический орган, исполняющий функции координации, так и головное предприятие или любой из партнеров. Вход и выход из данного образования свободен и осуществляется самим участником с соблюдением правил партнерства, оговоренных в договоре [9]. С позиции типа управления исследователи выделяют три вида виртуальных предприятий:

- с централизованным управлением, при котором один из участников управляет процессом: ставит задачу, дает задания другим, суммирует и оценивает результаты, принимает решения, а остальные – подконтрольны и действуют согласно данным поручениям;

- с распределенным типом управления, предполагающим, с одной стороны, рассредоточение знаний и ресурсов между участниками деятельности, с другой – сохранение единого органа командного управления, принимающего решения в конфликтных ситуациях;

- с децентрализованным управлением, где управление и процесс достижения цели осуществляется за счет самостоятельных и ограниченных взаимодействий между участниками.

На основе изучения природы и особенностей виртуальных структур сформулируем следующее определение: виртуальная организация – это организация, созданная как система искусственно интегрированных в информационном пространстве разнородных предприятий с единой системой управления, способная гибко менять свою конфигурацию.

Преимущества виртуальных организаций:

- 1) по критерию – результат: ускорение завоевания мировых рынков, использование стандартов, принятых в мировом экономическом сообществе; реализация инновационных технологий; конкурентоспособная продукция; продукция более высокого качества; сокращение цикла изготовления продукта; работа в виртуальном мире и оперативные знания об окружающей действительности;

- 2) по критерию – затраты: снижение затрат на капитальные вложения; снижение затрат на накладные расходы; снижение операционных затрат за счет сокращения цикла изготовления

нового изделия; снижение прямых затрат за счет объединения различных ресурсов; снижение общих затрат за счет получения системных эффектов;

3) по критерию – риск: распределение рисков получить убыток между участниками виртуального предприятия;

4) по критерию – ресурсы: технические идеи; рост квалификации сотрудников; рост финансового потенциала.

Недостатки виртуальных организаций:

1) по критерию – риск: прозрачность маркетинговой политики для потенциальных конкурентов; угроза потери новой идеи;

2) по критерию – ресурс: возможность замены партнера; субъективные факторы выбора партнера;

3) по критерию – результат: преобладающая философия работы с компьютером, а не с личностью.

Можно предположить, что виртуальное предприятие является по своей сути структурой кластерного типа. Об этом свидетельствует ряд их общих признаков, среди которых: узкая специализация, добровольность объединения, самоорганизация, независимость участников, сочетание кооперации и конкуренции, ориентированность на конечный результат, замкнутый цикл производства. Виртуальное предприятие, как правило, создается с целью выполнения определенного проекта, что и ограничивает время его деятельности, а возможность соединения участников с различным местонахождением обеспечивает его гибкостью и динамичностью. Если виртуальное предприятие функционирует постоянно, оно приобретает характер виртуального кластера [10].

Управление виртуальной организацией требует переориентации существующих систем и организационных структур в соответствии со спецификой ее функционирования, проявляющейся, в частности, в многообразии ассортимента заказов, высоком уровне сложности процессов, расширении пространства поиска решений, наличии нескольких распределенных источников информации, которые должны быть скоординированы в режиме реального времени.

Эмпирическая база исследования

В целях выявления фактических особенностей управления реальными виртуальными структурами было проведено социологическое исследование, состоящее из двух блоков. В первый входило интервьюирование руководителей среднего звена ($n=3$), в подчинении которых находится более 5 человек. Респонденты рабо-

тают на разных виртуальных предприятиях: в компании Admitad, агентстве контекстной рекламы Direct All-in, сервисе Marketcall. Вторым блоком – анкетирование сотрудников ($n=38$) виртуальных организаций (в том числе руководителей низшего звена). Все респонденты работают удаленно, общение осуществлялось средствами онлайн-коммуникаций (специализированные чаты, Skype, e-mail, WhatsApp, социальные сети) [11].

Рассмотрим первый блок исследования и прежде всего кратко охарактеризуем каждое предприятие, на котором проводилось интервью с руководителями. Компания Admitad объединяет тысячи брендов и сотни тысяч веб-мастеров по всему миру; помогает своим партнерам развивать и монетизировать проекты. Команда опытных разработчиков и профессиональных аккаунт-менеджеров Admitad постоянно ищет новые способы развития компаний [12]. Определенным пояснением миссии Marketcall является фраза на главной странице сервиса: «Владельцам бизнеса нужны клиенты. Веб-маркетологи могут их привлечь. Marketcall – это сервис, который связывает тех и других» [13]. Агентство Direct All-in специализируется на разработке и реализации рекламных кампаний клиентов, основной целью ведения которых является постоянное увеличение прибыли.

Несмотря на имеющиеся расхождения в направлениях деятельности, работа всех данных предприятий выстраивается в соответствии с ключевыми принципами виртуальных организаций: системность, альтернативность, динамическое равновесие, эластичность, коллегиальность, комплексность, оперативность, рациональность, самоорганизация, синергия. Учет данных правил управления позволяет создать сеть, элементы которой свободно взаимодействуют в информационном пространстве.

Результаты исследования

Анализ проведенного интервью с руководителями, целью которого было выявление особенностей управления виртуальной организацией, указывает на явные проблемы в сфере управления персоналом. Так, например, сложности были отмечены при взаимодействии с подчиненными и выстраивании командной работы. На вопрос: «Является удаленная работа плюсом или минусом с точки зрения управления?» – большинство руководителей не смогли ответить однозначно. Другими проблемными моментами в управлении, по мнению респондентов, являются следующие:

– нет личного контакта с подчиненными;

- затруднительно формирование корпоративного духа;
- практически отсутствует межличностное взаимодействие между коллегами;
- существует высокая текучесть кадров, что осложняет работу с командой.

В то же время в ходе интервью все респонденты утвердительно ответили на вопрос: «Применимо ли к виртуальной организации понятие «трудовой коллектив»?» Были отмечены следующие особенности такого трудового коллектива:

- иерархические связи, как и в классической организации;
- интеллектуальный труд, определяющий свойства трудового коллектива;
- динамичность трудовых коллективов: в виртуальной организации происходит постоянная перегруппировка команд в соответствии с поставленными задачами;
- лояльность персонала к компании присутствует, но не столь выражено, как в классических организациях;
- контакт между членами коллектива посредством интернет-коммуникаций, что препятствует созданию сплоченности, как в классической организации.

Кроме этого, как отметили сами респонденты, затруднение функционирования и процесса взаимодействия виртуальных команд может быть вызвано кросс-культурными различиями, поскольку в них часто входят представители разных культур (отдельных стран, регионов или организаций).

Еще одной особенностью виртуального трудового коллектива была отмечена его открытость внешнему миру, которая неоднозначно сказывается на результатах работы и управлении. С одной стороны, наблюдается незащищенность сотрудников от внешних воздействий ввиду отсутствия сильных межличностных связей, с другой стороны, «размытость» виртуальной команды, ее бесформенность дают работникам больше возможностей использовать различные внешние ресурсы, увеличить разнообразие в источниках информации для деятельности команды, способов её обработки, принятия решений и воплощения их в жизнь.

Участниками опроса также были отмечены некоторые черты сотрудников виртуальных организаций, позволяющие достичь успеха и упрощающие процесс достижения цели:

- пунктуальность;
- целеустремленность;
- организованность;
- собранность;
- гибкость.

Ключевой характеристикой руководителя виртуального предприятия все респонденты

назвали компетентность (профессиональную, методологическую, социальную) как в вопросах управления персоналом, так и в организации других подконтрольных ему процессов.

Процедура принятия управленческих решений, по мнению респондентов, не имеет существенных отличий от традиционной организации. Управленческие решения принимаются высшим начальством, при этом предложения вносят руководители всех уровней. Взаимодействие с высшими уровнями власти выстраивается без каких-либо трудностей, скорее, наоборот, виртуальный вариант общения облегчает процесс взаимодействия и экономит время.

Рассмотрим второй блок исследования, в рамках которого проводилось анкетирование работников виртуальных организаций. Основной целью данного опроса было выявление уровня их осведомленности о функционировании виртуальных сообществ, а также специфики их практической деятельности.

Обратимся к результатам анкетирования.

1. Наиболее распространенными мотивами деятельности для большинства респондентов являются: свободный график работы, возможность удаленной занятости, размер оплаты труда и статус организации.

Большинство опрошенных работают в виртуальной организации 1–2 года. Намного меньше тех, кто трудится в ней более 5 лет, что свидетельствует о проблеме текучести кадров. 42% респондентов имеют свободный график работы (сами планируют трудовую деятельность в зависимости от поставленных задач); 58% имеют нормированный график (5/2 или 2/2). Следует заметить, что в подобных структурах работа сверх нормы является достаточно частым явлением, и, как правило, она материально вознаграждается.

2. Руководство виртуальных организаций слабо заинтересовано в развитии персонала, о чем свидетельствует отсутствие систематического корпоративного обучения.

Как показал опрос, возможности карьерного роста и обучения являются наименее популярными мотивами для сотрудников, что, вероятно, связано с отсутствием в некоторых виртуальных организациях подобных перспектив. На вопрос о корпоративном обучении большинство респондентов (84%) отметили, что оно осуществляется только в период стажировки. Остальные сотрудники (2 группы по 8%) считают, что систематическое корпоративное обучение является редкостью либо вовсе отсутствует.

3. Взаимодействие между сотрудниками виртуальных организаций строится в большей степени на доверии, приветствуется проявление инициативы.

Таблица 1

**Характеристика взаимоотношений между подчиненными и руководителями
в виртуальных организациях**

| Вопрос | Да | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Нет |
|---|-----|-----------------------|-----------------------|-----|
| Доверительные или партнерские отношения с руководителем | 58% | 8% | 13% | 21% |
| Свобода в принятии решений в рамках своих компетенций | 16% | 21% | 37% | 26% |

Таблица 2

Сформированность представлений респондентов о специфике виртуальных организаций

| Результаты | Руководители и digital (n=20) | Специалисты (n=18) |
|---|----------------------------------|-----------------------|
| Полное понимание специфики виртуальных организаций | 25% | 11% |
| Частичное понимание специфики виртуальных организаций | 75% | 89% |
| Отсутствие сформированных представлений о специфике виртуальных организаций | 0% | 0% |

Как видно из таблицы 1, большинство респондентов считают свои отношения с руководством доверительными, при этом наблюдается даже некоторая свобода в принятии решений в рамках компетенций работников. Данный факт следует трактовать как присутствие в виртуальных структурах сравнительно нового типа социальных связей, отличающихся от привычных и традиционных отношений между руководителями и подчиненными. Следует отметить, что подобный характер внутриорганизационного взаимодействия крайне необходим и оправдан в управлении современными предприятиями. Более того, обеспечение разумного уровня демократичности в трудовых отношениях в настоящее время рассматривается многими исследователями как способ повышения эффективности деятельности.

Трудовая деятельность в виртуальных организациях, имеющих свою специфику и разновидности, предполагает большую свободу действий специалистов, дополнительные полномочия в принятии ими решений. Очевидно, что любое отступление от принципа централизации управления требует нестандартных, более гибких и оперативных (в т.ч. и неформальных) способов контроля за ситуацией. Так, например, для операторов, осуществляющих обзвон клиентов, предусматривается метод записи звонков, контроль и самоконтроль личных результатов; в случае выполнения проекта информация о результатах деятельности, как правило, осуществляется посредством отчетной документации. Если работа требует постоянного присутствия «онлайн», осуществляется «внезапный» мониторинг.

4. Не только рядовые специалисты, но и руководители и digital (цифровые маркетологи) не в полной мере понимают специфику деятельно-

сти виртуальных организаций, что можно объяснить отсутствием корпоративного обучения.

Приведем примеры ответов респондентов, которым присуще очень ограниченное представление о виртуальном предприятии:

– «Удобное место работы, где можно распланировать свой рабочий день»;

– «Мировая компания, которая осуществляет свою деятельность в нескольких странах. Деятельность ведется не только в офисах, но и с удаленными работниками, находящимися в разных городах и странах»;

– «Компания, которая работает в сети Интернет, ведет свою деятельность без ограничений по местоположению, имеет центральный офис, который управляет удаленными сотрудниками»;

– «На мой взгляд, это организация, у которой может существовать главный офис, в котором обычно пребывает начальство, но в основном все сотрудники работают удаленно. Возможно, это полностью удаленная компания, без привязки к какому-либо адресу, где все задачи и функции компании сотрудники выполняют удаленно».

Как видим, собственное восприятие деятельности у большинства сотрудников связано со спецификой трудового процесса, а именно с удаленной работой. Опираясь исключительно на собственный опыт, они не видят целостной картины виртуального предприятия и, как следствие, лишь частично идентифицируют себя с ним. В свою очередь, по мнению многих социологов, идентификация – это компонент приверженности организации. Заметим, что проблема организационной идентичности была выявлена и в первом блоке исследования, где руководители выделяли особенности трудового коллектива виртуальной организации.

Заключение

Проведенный анализ реальных виртуальных образований свидетельствует о формировании новой системы взглядов на управление современной организацией в целом и виртуальной в частности. Исследованный (в рамках данной работы) объект характеризуется следующими ключевыми положениями:

– наблюдается отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, в которых эффективность управления прямо зависит от правильного воздействия на внутренние факторы предприятия. В условиях сетевой экономики ключевым фактором успеха является гибкость и адаптация к постоянным изменениям внешней среды;

– применение теории систем для моделирования деятельности организации дает возможность рассматривать её как уникальное «органическое целое», с собственной логикой функционирования и законами развития;

– доминантой современной системы менеджмента виртуальной организации является ситуационный подход, суть которого заключается в том, что организационное наполнение предприятия в большей степени определяется под воздействием внешней среды;

– признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед каждым привлеченным работником виртуальной организации.

Представленные результаты свидетельствуют о явных проблемах в управлении, в связи с чем целесообразно дальнейшее изучение природы и специфики функционирования виртуальных организаций, а также разработка модели совершенствования процесса управления ими. Полученные в ходе подобных социологических исследований сведения помогут субъектам управления виртуальных структур разработать востребованные сотрудниками меры трудовой мотивации, более четко осознавать возможности виртуального предприятия, рационально и

грамотно выстроить процессы социального взаимодействия, совершенствовать систему коммуникаций, столь важную в управлении данным типом организаций.

Список литературы

1. Моисеев Н.Н. Универсум. Информация. Общество. М.: Устойчивый мир, 2001. 200 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 112 с.
3. Бугорский В.И. Сетевая экономика: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2007. 256 с.
4. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. М.: Вершина, 2006. 176 с.
5. Манюшис А.Ю., Смольянинов В.В., Тарасов В.Б. Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 4. С. 89–93.
6. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М., 2006. 864 с.
7. Трилиев Ф. Открой свой электронный бизнес: 10 золотых правил начинающего бизнесмена в сфере высоких технологий. М.: ФИАР-ПРЕСС, 2002. 635 с.
8. Хашева З.М., Ткачева Е.Н. Виртуальные организации в современной экономике: предпосылки становления и особенности управления // Вопросы экономики и права. 2012. № 44. С. 61–68.
9. Алексеев Н.С. Эволюция систем и организационное проектирование // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4. URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/12_4_98.htm (дата обращения: 07.04.2018).
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 267 с.
11. Данные социологического исследования, проведенного в рамках подготовки магистерской диссертации Пантелеевым М.Е. на тему «Создание модели управления виртуальным предприятием» / ННГУ им. Н.И. Лобачевского, факультет социальных наук, март–май 2018 г. Научный рук. Рушева А.В.
12. Сайт компании Admitad [Электронный ресурс]. URL: https://www.admitad.com/ru/about_system/ (дата обращения: 19.01.2019).
13. Портал сервиса Marketcall [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketcall.ru/> (дата обращения: 19.01.2019).

REAL MANAGEMENT OF VIRTUAL ORGANIZATIONS

A. V. Rusheva

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The purpose of the article is to analyse the real functioning of virtual business structures and some features of their management. In a dynamic environment and with rapidly changing consumer requirements, this form of organization becomes a real competitor to traditional enterprises producing similar products in stationary conditions. The results of a theoretical study of the essence of virtual associations are presented, the prerequisites for their formation, strategic advantages and disadvantages are revealed. The analysis of the interpretations of virtual organizations contained in scholarly literature made it possible to present this form of organisation as a collaboration of partners, which may vary

depending on current goals. The author points to the key problems in the management of virtual enterprises and explains some of their reasons. The description and main conclusions of an empirical study conducted by interviewing managers and employees of real virtual structures made it possible to understand the specific features of distance partnerships, which are usually temporary in nature and are built using information and communication technologies. The practical significance of the results of this sociological research is determined by the relevance of the management of knowledge workers, especially for Russia, which is gradually entering the world information space. The author proposes to continue research of virtual organizations and to conduct a more detailed study of the conditions for their successful functioning.

Keywords: information society, virtual organization, management, information technology, integration of resources, social interaction, distant work, operational knowledge, self-organization, business partners.