

УДК 007.51:65.01

*М. А. Власова,  
О. В. Рудакова,  
А. В. Барышев*

## ФУНКЦИИ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВИРТУАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ

*Аннотация: в статье рассмотрены главные функции управления современными виртуальными предпринимательскими структурами. Рассматривается специфика влияния виртуального пространства как новой «плоскости» внешней среды организации, которое способствует формированию инновационных форм и структур современных субъектов хозяйствования в сфере предпринимательства. Изложены базовые характеристики осуществления деятельности виртуальных компаний в сфере предпринимательства, а также обоснованы их основные возможности и сопутствующие риски. Авторами отмечено, что особенности управления виртуальными организациями определяются такими новыми требованиями, которые предъявляются цифровой экономикой к компаниям, осуществляющим свою деятельность на основе применения инновационных и информационно-коммуникационных технологий, как преобразование организационной структуры в сетевую модель, эффективное управление знаниями, а также организация процессов взаимодействия напрямую в виртуальной среде.*

*Ключевые слова: предпринимательство, предпринимательская деятельность, виртуальные компании, виртуальные предпринимательские структуры, виртуальная среда.*

UDK 007.51:65.01

*M. A. Vlasova,  
O. V. Rudakova,  
A. V. Baryshev*

## FUNCTIONS AND FEATURES MANAGEMENT VIRTUAL BUSINESS STRUCTURES

*Abstract: the article deals with the main functions of management of modern virtual business structures. The article considers the specifics of the influence of the virtual space as a new «plane» of the external environment of the organization, which contributes to the formation of innovative forms and structures of modern business entities in the field of entrepreneurship. The basic characteristics of the implementation of the activities of virtual companies in the field of entrepreneurship, as well as justified their main opportunities and associated risks. The authors noted that the peculiarities of virtual organizations management are determined by such new requirements, which are imposed by the digital economy on companies, which carry out their activities on the basis of innovative and information and communication technologies, as the transformation of the organization structure into a network model, effective knowledge management, as well as the organization of interaction processes directly in the virtual environment.*

*Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial activity, virtual company, virtual business structures, virtual environment.*

### **Введение**

Начавшееся в последней трети XX века формирование постиндустриального общества явилось результатом накопления знаний, разработки новых техноло-

гий и их широкого распространения. Постиндустриальное общество, называемое еще информационным, характеризуется интеллектуализацией и информатизацией как производства, так и общества

в целом. Информация в таком обществе превращается в исключительно важный ресурс, быстро распространяющийся во времени и пространстве. Бурное развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) выступает как один из основных признаков современного общества. Владение технологиями и методами обработки информации превращается в конкурентное преимущество [1]. Своевременно полученная и обработанная информация позволяет повысить эффективность производственных процессов, принять обоснованные управленческие решения.

На рубеже XXI века организации столкнулись с интернет-революцией, которая предъявила к топ-менеджменту различные новые требования. Поэтому обеспечение успеха бизнеса в современной динамичной среде становится все труднее. Борьба с быстрыми изменениями является наиболее сложной проблемой, с которой сталкиваются современные менеджеры. Проблемы современного окружения требуют максимально полного и адекватного реагирования со стороны компаний. Многие организации трансформируются в гибкие, децентрализованные структуры, в которых особое внимание уделяется горизонтальному сотрудничеству [2]. Кроме того, границы между организациями исчезают все больше и больше, так как даже конкуренты формируют партнерские отношения с намерениями стать глобально конкурентоспособными.

На современном этапе развития экономики применение инновационных подходов в предпринимательской деятельности становится практически неизбежным. Сегодня предпринимательская деятельность — это, прежде всего, интеллектуальная деятельность, представляющая собой постоянный поиск новых идей и подходов в организации бизнес-процессов [3]. И в первую очередь, это затрагивает систему управления бизнесом. Динамичное развитие производственной деятельности, рост ее масштабов и сложности сопровождается нарастанием проблем выбора политики и развития предпринимательства, выбора номенклатуры и объемов производства конкурентоспособной и востребованной обществом продукции

[4]. Управление влечет за собой координацию задач и мероприятий для достижения поставленной цели и определяется как творческое решение проблем, которые возникают в процессе планирования, организации, руководства и контроля ресурсов. Следовательно, вектор управления меняется и движется от управления в целом в сторону управления конкретными ресурсами, оказывая тем самым влияние на сеть заинтересованных лиц или подразделений внутри и снаружи организации. Это ведет к тому, что осуществление управленческих функций все более начинает походиться на творческий процесс, затраты на реализацию управленческих решений — достигать достаточно больших величин, а последствия управленческих ошибок — приобретать зачастую фатальный характер. Особенно актуальной становится данная проблема в условиях глобализации мировой экономики.

#### **Управление виртуальными предпринимательскими структурами**

В эпоху новой экономики, организационные структуры компаний всё чаще имеют вид виртуальных сетей, при этом довольно распространено их формирование на основе аутсорсинга. В то время как менеджеры индустриальной эпохи сосредотачивали свое внимание на контроле бизнес-операций и на иерархических организационных структурах, менеджеры новой эры, т. е. электронные менеджеры, будут структурировать и создавать ассоциации самоуправляемых команд [5]. Будущее должно строиться на новом, пятом поколении менеджмента, основанном на создании сетей знаний и акцентирующем внимание на предпринимательстве и динамичной командной работе.

Современные бизнес-структуры в предпринимательском секторе экономики получили новые возможности для осуществления своей деятельности в результате стремительного развития информационно-коммуникационных технологий в течение последних десятилетий. Очевидно, что для эффективной реализации базовых функций менеджмента в деятельности виртуальных предпринимательских компаний необходимы адекватные управленческие подходы.

Электронное управление основано на горизонтальной связи между членами организации [6]. В последнее время в виртуальной среде проявилось явное лидерство виртуального предпринимательства в данном сегменте экономики. Виртуальное предпринимательство — это процесс, в котором организации объединяют свои компетенции и знания и создают мультипроцессные команды совместно с коллегами из внешних организаций.

Виртуальное управление является современной парадигмой менеджмента, которая сочетает в себе все функции фундаментальные принципы управления с новым содержимым виртуальной среды. В сложившихся условиях современные организации создают новые методы виртуального управления, основанные на глобальной сети, Интернете и современных информационных и телекоммуникационных технологиях.

Виртуальное управление фокусируется на оказании помощи командам и партнерам, чтобы лучше понять суть изменений и достичь соглашения о том, какой способ функционирования был бы лучшим в данных обстоятельствах [7].

Виртуальная организация производит и распределяет продукты и сервисы через сеть людей, объединенных без каких-либо ограничений, свойственных традиционным организациям, в том числе физическими границами. Обучающаяся организация считается верхним звеном горизонтальной координации, с остающимися графами организационной иерархии. Организация данного типа требует конкретных изменений в руководстве, управлении, структуре, коммуникациях, стратегии участия и адаптивной культуре, а также делегирования большего количества полномочий сотрудникам.

Обязательным условием для таких организаций является организационное обучение и управление знаниями. Управление знаниями понимается как процесс систематического, инициативного управления и развития знаний в организации.

В условиях цифровой экономики к системам управления виртуальными предпринимательскими структурами предъявляются такие требования, как:

— эффективная организация системы управления знаниями в организации;

— формирование и поддержание единого информационного пространства внутри компании, в основу которого должны быть заложены принципы взаимодействия;

— использование ИКТ с целью формализации процесса принятия решений;

— установление прямого взаимодействия с потребителями и поставщиками посредством Интернета;

— трансформация иерархической структуры управления в сетевую;

— обеспечение возможности оперативного изменения состава участников в процессе сетевого взаимодействия, организационной структуры;

— создание условия для эффективной адаптации деятельности в условиях изменяющейся внешней среды и потребительских предпочтений, кастомизация бизнеса;

— внедрение в процесс управления современных ИКТ, а также их своевременное обновление;

— формирование эффективной системы управления инновационной деятельностью.

Основные отличия структур управления заключаются в различной степени сложности и формализации, а также централизации механизмов управления. В зависимости от того, каков уровень выраженности этих параметров, а также насколько они сочетаются друг с другом определяется возможность адаптации конкретной организационной структуры фирмы к изменениям внешних условий.

Вообще элементы процесса формирования организационной структуры виртуальной организации предпринимательского сектора являются, в целом, универсальными. К ним относят:

— конкретизацию и формулировку целей и задач функционирования компании;

— определение состава и мест размещения основных структурных элементов, подразделений;

— обеспечение всех структурных элементов компании всеми видами ресурсов в необходимом количестве и качестве;

— конкретизация численности состава персонала организации;

— разработка положений, документов и процедур, закрепляющих и регламентирующих

рующих формы, методы и процессы управления.

Следует отметить, что довольно часто при формировании современных виртуальных организаций могут быть образованы субъекты, которые сосредотачивают свои действия исключительно на управлении компетенциями третьей стороны. В такой ситуации у компании должны присутствовать ряд характеристик:

- способность выявлять и привлекать определяющие компетенции, необходимые для реализации проекта;

- умение организовать и реализовать процесс создания и сбыта продукции на базе привлеченных компетенций.

В этой связи можно выделить основные функции управления современными виртуальными предпринимательскими структурами, рассматриваемыми как сеть партнеров, а именно:

- конкретизация требований к проекту;

- подбор и оценка потенциальных партнеров;

- распределение обязанностей по конкретным исполнителям;

- непрерывный мониторинг, а также оптимизация распределения ресурсов по этапам и задачам проекта.

В результате внедрения новых информационно-коммуникационных технологий многие аспекты осуществления деятельности успешных и активных фирм радикально трансформируются. Некоторые специфические черты начинают проследиваться в их подходе к производству с учетом современного уровня развития ИКТ, при этом необходимость реализации большого количества проектов с повышением требований к профессионализму и обоснованности обуславливает большую гибкость организационного процесса [8].

Традиционным корпоративным структурам бросает вызов рост новых компаний, которые уникально структурируют свои операции для удовлетворения быстро меняющихся потребностей клиентов. Координация, сотрудничество, аутсорсинг и программное обеспечение с открытым исходным кодом были «ключами», которые помогли сформировать новые бизнес-структуры [9]. В то время как централизованная власть была движущей силой бизне-

са в 20-м веке, мозговой штурм и независимые бизнес-подразделения характеризуют новые компании нового века. Инновационная организационная структура менее формальна и с большей вероятностью позволяет вносить творческий вклад от команд и отдельных лиц.

Современному предпринимательству, как крупному сектору бизнеса, не нужна традиционная цепочка командования, в которой начальники контролируют всю работу, если команды работают независимо для достижения общих целей. Разработчики программного обеспечения, например, могут разделить проект на группы лиц, каждый из которых вносит индивидуальный вклад в свое направление в соответствии со своими компетенциями, не обязательно отчитываясь перед менеджером, хотя крупные предпринимательские структуры, как правило, имеют руководителей группы.

Менеджеры проектов, которые объединяют специалистов внутри компании и за ее пределами для работы над несколькими проектами, работают в матричной структуре [10]. Концепция может быть расширена, чтобы включить специалистов по аутсорсингу.

Взаимодействуя с сетями научного сообщества, компания может создать новые рабочие места, такие как «технологические предприниматели», которые изучают результаты научных исследований в университетах и различных научно-исследовательских лабораториях для новых научных открытий.

При этом совершенно необоснованным будет утверждение, что виртуальных предпринимательских структурах совершенно утрачены такие базовые основы, которые изначально были заложены в деятельность подобных компаний традиционной формы. Не следует пренебрегать профессионализмом проверенного временем менеджмента, так как он по-прежнему необходим. Важно то, что развития деятельности компаний в сфере современного предпринимательства от персонала требуются иные компетенции, то есть знания, умения и навыки. Определяющими становятся способности к коммуникации, обучению, работе в проектной команде. Кроме того, большую значимость приобретают знания как таковые

и процесс их получения, как интеллектуального ресурса.

В ИКТ заключен очень большой потенциал, но для того, чтобы его реализовать в виртуальных бизнес-структурах управляющему звену требуется значительное трудолюбие, а также более высокие компетентность и профессионализм, чем руководителям традиционных компаний. Причина этого в том, что происходит значительное возрастание рисков. Кроме того, перед современным предпринимателем стоит еще одна немаловажная задача — необходимость управления знаниями [11].

Вообще в век электронной экономики процесс управления претерпевает радикальные изменения в измерениях базовых управленческих функций. Новые решения в информационных и коммуникационных технологиях постоянно выходят на передний план, меняя текущее содержание управления. В новых экономических условиях производство и распределение информации и знаний является основным источником активов компании. При этом рыночная стоимость компании состоит из финансового капитала и интеллектуального капитала компании. Интеллектуальный капитал является нематериальным активом. Поэтому будущее управленческого процесса поднимает вопросы не только о том, как управлять ин-

формацией и знаниями, но и как развивать интеллектуальный капитал. Это новейший подход к управлению, который распространяет идею горизонтальной координации и взаимодействия через организационные границы.

Настороженное отношение к виртуальным компаниям как прогрессивной форме осуществления предпринимательской деятельности обусловлено укоренившейся «привычкой» управления видимым или осязаемым объектом, реализации управляющих воздействий в отношении конкретных работников, которые территориально расположены в одном конкретном здании, ощущать поддержку и понимание в процессе группового принятия решений и т. д. Переориентировать подобное восприятие одновременно крайне тяжело. В этой связи процесс перехода новым организационным формам должен быть поэтапный и постепенный переход на основе постоянной работы с виртуальным пространством отдельных элементов компании.

Структура организации бизнеса в виртуальном предпринимательстве очень подвижна, а ее форма — очень гибкая. На основании этого следует конкретизировать наиболее характерные особенности таких предпринимательских структур, что представлено на рисунке.

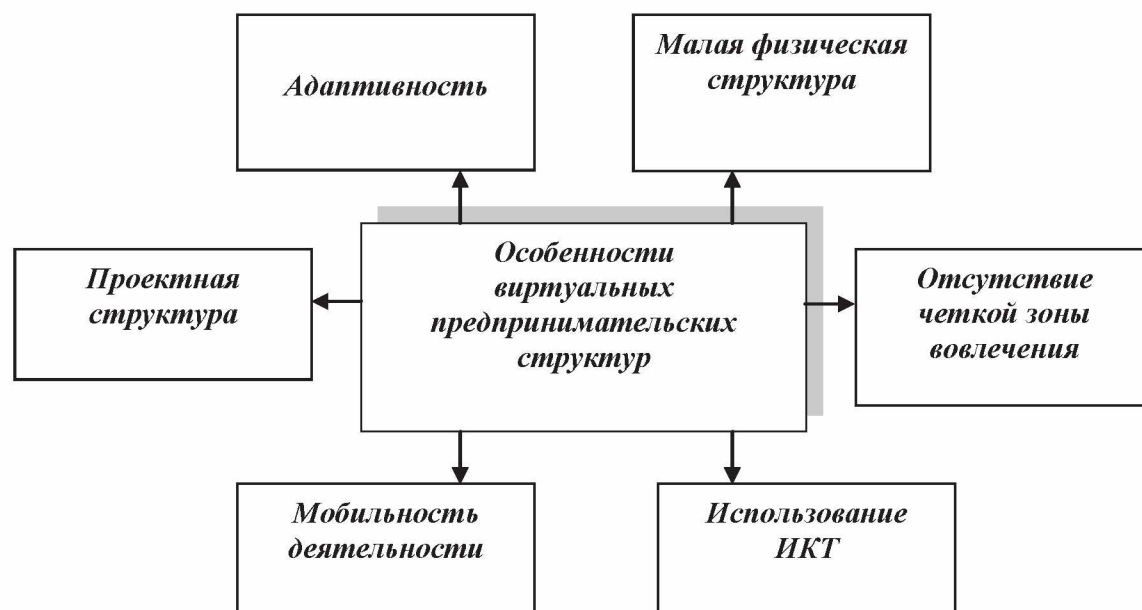


Рис. Базовые особенности функционирования виртуальных предпринимательских структур

Рассмотрим их более подробно.

1. Адаптивность. С целью выполнения конкретной задачи возможно формирование виртуальных компаний на основе различных изначально несовместимых структурных элементов. Сокращение рисков и затрат при осуществлении радикальных стратегических преобразований обуславливается низкими эксплуатационными издержками. Однако, если поставленная задача заключается в эффективном внедрении инноваций, то требуются новые подходы к процессу управления. Поэтому руководство виртуальной предпринимательской бизнес-структуры должно максимально быстро адаптироваться в соответствии с новыми возможностями, угрозами и потребностями современной экономики, обладать навыками не только использования Интернет-технологий, но и значительной гибкостью мышления [12].

2. Малая физическая структура. Для компаний, осуществляющих свою деятельность в виртуальном пространстве категория «структура» является менее значимым, чем для традиционных. С локально сосредоточенных физических объектов акцент смещается на небольшие децентрализованные точки (пункты).

3. Отсутствие четкой зоны вовлечения. Активная зона предпринимательской структуры в виртуальном пространстве осознанно размыта. Границы между различными компаниями практически стираются благодаря тому, что дистрибьюторы и поставщики, вовлеченные в активную зону, объединяются в очень тесные цепочки поставок. В эти цепочки также могут входить потребители, формируя такие системы взаимодействия, в которых стоимость обслуживания каждого отдельного клиента значительно снижается, так как поставщик и клиент тесно связаны друг с другом.

4. Использование ИКТ. Внедрение информационно-коммуникационных технологий является одним из определяющих инструментов, связывающих людей и активы в современных виртуальных бизнес-структурах. В отличие от традиционных компаний, использующих физическую форму организации своей деятельности, в виртуальном предпринимательстве для этого служит сеть коммуникаций и Интернет-технологии.

5. Мобильность деятельности. Относительно виртуальных предпринимательских структур справедливо утверждение, что «офис там, где работают, а не наоборот». Дело в том, что при такой форме организации деятельности уже отпадает необходимость постоянного тесного общения сотрудников в процессе выполнения работы, и поскольку основной инструмент взаимодействия — это сети коммуникаций, то физическое расположение офисных помещений значения уже не имеет.

6. Проектная структура. Современной предпринимательской компанией могут являться разрозненные организационные элементы, которые не связаны определенной структурой, но при этом совместно функционирующие для решения конкретных проектных задач. Подобные объединения могут формироваться как для долгосрочного сотрудничества, так и на непродолжительное время с целью реализации небольших проектов.

### Заключение

Принимая во внимание перспективность и высокую эффективность Интернет-технологий, можно утверждать, что со временем будет наблюдаться неуклонный рост количества виртуальных предпринимательских структур. Уже наметившийся тренд заключается в том, что большинство эффективно функционирующих и процветающих компаний присутствуют отдельные элементы бизнеса, вовлеченные в виртуальное пространство и с успехом использующие прогрессивные ИКТ. Однако это не означает, что все фирмы будут осуществлять свою деятельность исключительно полностью в сети, более вероятно то, что их руководство будет изыскивать механизмы и способы применения современных ИКТ с целью своего развития. Более того, при этом не предусматривается исключение материальных компонентов бизнеса, так как они являются той необходимой основой, определяющей начало движения в сторону виртуализации. Ценность нематериального капитала (человеческого, организационного, капитала знаний) станет признаваться все шире во всем мире, а предпринимателю нового времени придется все больше операций проводить именно в виртуальном пространстве внешней среды.

Тем не менее, большинство компаний до конца не осознают силу и мощь потенциала современных информационно-коммуникационных технологий. Даже те фирмы, которые для себя уже перешли на новые виртуальные «рельсы» полностью не исключили аспекты традиционных компаний. Их новые схемы функционирования коснулись только отдельных моментов.

Новые формы организации имеют свою цену, реальные задачи и проблемы. Несмотря на то, что виртуальная компания помогает упростить работу многих аспектов ведения бизнеса, сама ее структура намного сложнее, в отличие от традиционной. Но именно она дает возможность повышать гибкость системы, снижать издержки, более эффективно использовать нематериальный капитал.

Очень важным аспектом становится умение не только ориентироваться в виртуальном пространстве, но и умение с его помощью реконструировать и расширить компанию, вывести ее на новый уровень развития. Причем, важно понимать, что в целом переход на новые формы организации бизнеса вовсе не означает перестроение всех деталей процесса его ведения, это скорее набор новых материальных и виртуальных элементов, которые с большей точностью отвечают потребностям клиентов и самой организации. Здесь правильнее сказать, что переход будет связан с построением отдельных элементов виртуальной предпринимательской структуры в рамках традиционной компании [12].

Переход же к организациям с большим объемом виртуальных компонентов, где главной опорой является нематериальный капитал, никогда не проходит без затрат. Необходимы значительные инвестиции в технологии, производство, систему планирования, ресурсы для грамотного структурирования бизнеса с расчетом того, что вложенные средства соответствуют его потребностям. Не стоит забывать и о затратах, связанных с подготовкой персонала, например, расходы на тренинги для управления знаниями, передислокацию работников и изменения режима их работы.

Помимо этого, руководителю развивающейся организации необходимо помнить и о заинтересованных лицах вне компании, таких как клиенты и поставщики, ко-

торые могут быть попросту не готовы к вовлечению в новую систему технологий. Для этого существует маркетинг, чтобы грамотно и доступно объяснять им выгоды и, если есть, то и издержки подобных преобразований.

Не стоит забывать, что после неудачи некоторых компаний, занимающихся предпринимательской деятельностью в виртуальном пространстве, на рынке имеет место некоторый скептицизм в отношении такого бизнеса. Таковы основные недостатки и риски виртуализации, причем у многих предпринимателей появляется убеждение о их непреодолимости. В этой связи следует все-таки подчеркнуть преимущества функционирования предпринимательских структур в виртуальном пространстве. К ним относятся следующие:

- возрастание возможностей для формирования потребительской ценности;
- сокращение операционных и транзакционных издержек;
- возрастание оперативности и гибкости;
- повышение эффективности управленческих знаний.

Подводя итог, можно сказать, что позиционирование компании в виртуальном пространстве — это функционирование в более глубокой и неясной среде, где ежедневно меняется ситуация, появляются новые цели и возможности. В этой связи систему осуществления предпринимательской деятельности необходимо постоянно адаптировать.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Трещевский Ю. И.* Управление инновационным развитием социально-экономических систем: методологические аспекты / Ю. И. Трещевский, В. Н. Эйтингон, Д. Ю. Трещевский // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2012. — № 2. — С. 149—154.
2. *Суровнева А. А.* Особенности функций и методов менеджмента в некоммерческих организациях / А. А. Суровнева, А. В. Полянин // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. — 2014. — № 6 (41). — С. 238—240.

3. Майорова В. В. Экономический анализ институциональных параметров социально-экономических систем / В. В. Майорова, Л. М. Никитина, Ю. И. Трещевский // Экономический анализ: теория и практика. — 2015. — № 36 (435). — С. 2—11.

4. Головина Т. Государственная поддержка молодежного предпринимательства в России / Т. Головина, П. Меркулов, А. Полянин // Экономическая политика. — 2017. — Т. 12. № 5. — С. 42—61.

5. Сердюк В. А. От виртуальной реальности к виртуальному правительству: миф или реальность? [Текст] / В. А. Сердюк // Менеджмент в России и за рубежом. — 2012. — № 5. — С. 43—51.

6. Гретчин В. В. Концептуальные положения использования электронного администрирования в менеджменте / В. В. Гретчин, А. В. Полянин // Экономические и гуманитарные науки. — 2014. — № 11 (274). — С. 112—118.

7. Трещевский Ю. И. Выбор стратегий инновационного развития регионов на основе виртуальной кластеризации / Ю. И. Трещевский, Д. Ю. Трещевский // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. — 2012. — Т. 4. № 25 (64). — С. 208—217.

8. Мильнер Б. З. Теория организации. [Электронный ресурс] / Б. З. Мильнер. — Режим доступа: <http://www/bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/196.htm>.

9. Corporate citizenship: Profiting from a sustainable business // The Economist Intelligence Unit. — URL: [http://graphics.eiu.com/upload/Corporate\\_Citizens.pdf](http://graphics.eiu.com/upload/Corporate_Citizens.pdf). (дата обращения 05.08.2018 г.)

10. Robins R. Does Corporate Social Responsibility Increase Profits? [Электронный ресурс] // Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility. — URL: <http://business-ethics.com/2015/05/05/does-corporate-social-responsibility-increase-profits/>. (дата обращения 05.08.2018 г.)

11. Катаев А. В. Виртуальные бизнес-организации [Текст] / А. В. Катаев. — СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет, 2009. — 120 с.

12. Уорнер М. Виртуальные организации. Новая форма ведения бизнеса в XXI веке [Текст] / М. Уорнер, М. Витпель. — М. : Добрая книга, 2005. — 296 с.

*Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева*

*Власова М. А., доктор экономических наук, профессор кафедры инноватики и прикладной экономики*

*E-mail: docent-ostu@yandex.ru.*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*

*Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС*

*Рудакова О. В., доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и государственного управления*

*E-mail: rudakova71@yandex.ru*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*

*Барышев А. В., аспирант кафедры менеджмента и государственного управления*

*E-mail: polyanin.andrei@yandex.ru*

*Тел.: +7 (4862) 71-49-13*