ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Астраханский Государственный Университет»

курсовая работа

Особенности деятельности виртуальных организаций

Выполнила:

студентка магистратуры

группа МГ – 51

Штепа А.М.

Проверила:

Кононыхина О.В.

Астрахань 2010 год

Содержание

Введение

Глава 1. Основные характеристики виртуальной организации

1.1 Понятие виртуальной организации и цели ее создания

1.2 Виды виртуальных организаций и их участники

1.3 Особенности управления виртуальными организациями, достоинства и недостатки виртуальных организаций

Глава 2. Анализ практики деятельности виртуальных организаций в современных условиях

2.1 Характеристика деятельности Idealab и eSmartWork

2.2 Характеристика деятельности Dostavka.ru

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Актуальность темы. Важная особенность глобального экономического развития в начале XXI-го века заключается в неуклонном переходе от индустриальной к постиндустриальной экономике. Становление постиндустриальной цивилизации тесно связано с формированием единого мирового информационного пространства на базе сети Internet, проникновением процессов информатизации и компьютерной интеграции во все сферы жизни общества, созданием международного рынка информации и управления в дополнение к традиционным рынкам товаров, труда и капитала. Если в традиционном индустриальном (капиталистическом) обществе основными движущими силами по К. Марксу являются труд и капитал, то согласно одному из наиболее видных представителей мирового менеджмента П. Друкеру, в посткапиталистическом обществе главную роль будут играть знания и управление.

Постиндустриальную экономику обычно связывают с зарождением информационного или электронно-цифрового общества, где ведущее место начинает занимать сфера услуг, основанных преимущественно на обработке информации, управлении и производстве знаний. Сущность «нового экономического порядка», возникающего в информационном обществе, выражается следующим положением: отныне эффективность, конкурентоспособность и процветание компаний зависят не только и не столько от чисто экстенсивных ресурсов (занимаемой территории, количества зданий и цехов, производительности станков и машин), сколько от эффективности их организации и управления, наличия развитых средств коммуникации и кооперации с клиентами и партнерами, объема и качества, накопленных сотрудниками профессиональных знаний и умений и возможностей их интенсивного использования.

Постепенно руководители организаций начинают понимать, что их бизнес будет развиваться только тогда, когда деятельность организации будет тесно связана с помощью современных технологий, в том числе и интернетом. Так появляется понятие «виртуальная организация».

О виртуальных организациях уже сегодня говорят много, но, к сожалению, не всегда внятно. Вместе с тем в условиях современной сетевой экономики их роль существенно возрастает. Реагируя на эти изменения, организации ищут новые формы сотрудничества, и новые формы управления. На основе современных информационных технологий, создаются системы реорганизации существующих организаций и принципиально новые типы организаций - виртуальные.

По некоторым оценкам, в экономически развитых странах к 2010 году те или иные формы виртуальных компаний будут использовать почти 90% организаций, занимающихся бизнесом[[1]](#footnote-1).

Все это определяет актуальность и новизну темы настоящей курсовой работы, посвященной попытке охарактеризовать деятельность виртуальных организаций, выявить их признаки, цели и разновидности.

Объектом курсовой работы является деятельность современных виртуальных организаций, а предметом исследования выступают современные формы организаций, связанные с использованием новых информационных (сетевых) технологий, в частности интернета.

Целью исследования является анализ и разработка современных виртуальных форм организаций с использованием Интернет-технологий.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие основные задачи: исследовать понятие виртуальной организации, цели ее создания, разновидности, выявление участников виртуальной организации, особенностей управления, а также достоинств и недостатков организаций данного типа. Провести сравнительный анализ основных организационно-правовых форм деятельности компаний на примере современных виртуальных организаций.

Научной базой работы послужили исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых: Альберта М., Вейла П., Н.И. Геращенко, Г.Я. Гольдштейна, Катаева А.В., А.Манюшиса, Мескона М., Паркинсона С., Патюреля Р, Радугина А.А., Райсса М., Л.Санковой., A.M. Соколовой, Тарасова В., Уткина Э.А., Хедоури Ф., Шингура М.В, и др.

Логика курсовой работы включает введение, основные характеристики виртуальных организаций, анализ практики виртуальных организаций в современных условиях, заключение, список используемой литературы.

Глава 1. Основные характеристики виртуальной организации

1.1 Понятие виртуальной организации и цели ее создания

Существует множество определений виртуальной организации как сетевой организационной формы. Однако с учетом особенностей практического функционирования таких структур, виртуальную организацию можно определить как временную кооперационную сеть предприятий (организаций, отдельных коллективов и людей), обладающих ключевыми компетенциями для наилучшего выполнения рыночного заказа, базирующуюся на единой информационной системе[[2]](#footnote-2).

Термин «виртуальная организация» используется в двояком смысле. В более абстрактном значении виртуальная организация означает наиболее передовую и эффективную форму построения организации, которая является наилучшей с точки зрения имеющихся технических и экономических условий. В более конкретном смысле, виртуальная организация подразумевает сетевую, компьютерно-посредованную структуру компании, состоящую из неоднородных частей, расположенных в различных местах. Тогда прилагательное «виртуальное» может интерпретироваться как «искусственно образованное», или как «мнимое, не существующее в реальном физическом пространстве», или как «расширенное за счет совместных ресурсов».

В некоторых работах виртуальные организации или предприятия обозначают и другими терминами: «сетевые организации»[[3]](#footnote-3), «безграничные предприятия»[[4]](#footnote-4), «расширенные организации»[[5]](#footnote-5). Как правило, речь идет о сети партнеров (предприятий, организаций, отдельных коллективах и людей), совместно осуществляющих деятельность по разработке, производству и сбыту определенной продукции.

Виртуальная организация — это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности. Это позволяет избежать постоянных изменений организации и в то же время использовать возникающие возможности. Если бюрократия имеет внутреннюю направленность целей, органические организации больше говорят о своем предназначении, миссии, и цели направлены вовне, то виртуальная организация не имеет цели, она сама есть цель. Она появляется в нужное время в нужном месте для реализации возможностей и исчезает после. Такая «сверхбыстрота» уже возможна технологически, вопрос за организацией, за людьми, задачами, способами и приемами управления, а здесь на первое место выходят доверие, дисциплина и взаимопонимание, на чем строятся отношения между людьми.

Новизна виртуальной организации проявляется на четырех уровнях: стратегическом, структурном, организационном и технологическом.

Стратегический уровень — виртуальная организация более фрагментарная и изменчивая, ориентированная на появляющиеся идеи и формируется вокруг возможностей. Основным стратегическим ресурсом будет время, что приведет к ускорению делового цикла «нашел», «реализовал», «забыл». Потребности клиента будут формировать сами виртуальные организации, предлагая новые возможности, поскольку сама философия интернет - бизнеса — это не решение проблем, что означало бы вложение сил и времени в свои слабости, а поиск возможностей и развитие сильных сторон.

Структурный уровень — связи и элементы виртуальной организации представляют равноправное сотрудничество «свободных художников», рабочих групп, отделов и целых организаций на основе аутсорсинга, причем отношения каждый раз выстраиваются по-новому и только на этапе реализации конкретного проекта.

Организационный уровень — построение отношений основывается на идеях, компетентности и партнерстве людей, участвующих в виртуальной организации. От работника будет требоваться не выполнение работы и даже не улучшение продукта или процесса ее выполнения, а умение сделать выбор, т.е. какую работу делать дальше, а от какой отказаться. А сам виртуальный характер работы помимо командной работы и внутренней мотивации потребует постоянного взаимодействия работников с работниками других организаций для выполнения работы в рамках виртуальной организации.

Технологический уровень — бизнес-процессы, как основа технологии и процесса создания продукта или услуги, будут доведены до замкнутого цикла, включающего динамическое моделирование и постоянное совершенствование в режиме реального времени.

Являясь организационной формой информационного века, глобальные сети связи, такие как Интернет и Интранет (далее Сеть) способствуют формированию бизнес-структур, в перечень характерных особенностей которых входит снижение дефицита информации и повышение эффективности ее использования, активизация процессов накопления и перемещения знаний, установление высокого уровня доверия, интенсификация кооперационных взаимосвязей между фирмами — партнерами и т.д. Такие бизнес-структуры за счет более высокой гибкости могут быстро адаптироваться к изменениям рынка и трансформироваться в новые структуры, формируя при этом тот уровень компетенции, который необходим для организации производства товаров и услуг в зависимости от потребностей рынка.

Для чего создается виртуальная организация, какова ее цель. Данный вопрос можно рассмотреть с нескольких точек зрения.

С маркетинговой точки зрения цель виртуальной организации - это получение прибыли путем максимального удовлетворения нужд и потребностей потребителей в товарах (услугах) быстрее и лучше, чем у потенциальных конкурентов. Очевидно, что такая цель присуща всем ориентированным на рынок организациям. Но, во-первых, виртуальные организации, как правило, ориентируются не на удовлетворения нужд и потребностей какого-то определенного сегмента рынка, а на выполнение определенных рыночных заказов вплоть до удовлетворения определенных запросов конкретных потребителей (заказчиков). И, во-вторых, виртуальная организация увеличивает скорость и качество выполнения заказа путем объединения ресурсов различных партнеров в единую систему.

С практической точки зрения, обычной организации, например, для разработки и выведения нового товара на рынок требуется привлечение значительных ресурсов. В отличие от него виртуальная организация ищет новых партнеров, обладающих соответствующими рыночным потребностям ресурсами, знаниями и способностями, для совместной организации и реализации этой деятельности. То есть выбираются предприятия (организации, отдельные коллективы, люди), обладающие ключевой компетенцией в форме ресурсов и способностей для достижения конкурентного преимущества на рынке[[6]](#footnote-6).

Как правило, партнерство заключается на определенный срок или до достижения определенного результата (например, выполнения заказа). Другими словами, партнерство является временным, и, например, на определенных этапах жизненного цикла изделия или при изменении рыночной ситуации в сеть могут привлекаться новые партнеры или исключаться старые[[7]](#footnote-7).

1.2 Виды виртуальных организаций и их участники

Существует несколько позиций, на основании которых различают виртуальные организации.

Представители первого подхода выделяют три основных вида виртуальных организаций:

1. с централизованным типом управления, при котором один из агентов управляет процессом (уясняет задачу, выдает задания другим агентам, обобщает результаты и принимает решения);
2. с распределенным типом управления, где знания и ресурсы распределяются между агентами, но сохраняется общий орган командного управления, принимающий решения в конфликтных ситуациях;
3. с децентрализованным типом управления, при котором все управленческие процессы осуществляются только за счет локальных взаимодействий между агентами.

Для эффективного функционирования всей партнерской сети, работающей над выполнением виртуального проекта, агенты-партнеры должны базироваться на единой методологической основе и согласованно вести хозяйственную деятельность.

Если между партнерами уже существуют налаженные производственные связи и ясно, кто из них какую продукцию (услуги) и в какие сроки способен произвести и доставить в назначенную точку, то такое предприятие нельзя считать виртуальным.

Его эффективность при выполнении уникального заказа определяется простой способностью оперативно разместить частные задания у партнеров (или успешностью переговоров агентов по организации процесса выполнения заказа), а также добросовестностью выполнения партнерами своих обязательств.[[8]](#footnote-8)

Представители второго подхода, рассматривая возможные варианты организации внешнеэкономической деятельности с использованием Интернет-технологий, опираются на классические международные организационно-правовые формы. Указывают следующие группы критериев классификации виртуальных организаций:

1) юридические;

2) географические;

3) хозяйственно-экономические;

4) системно-сетевые.

Выделяются два главных класса виртуальных организаций: виртуальные корпорации и виртуальные товарищества (партнерства).

Виртуальная корпорация представляет собой электронное объединение капиталов (ресурсов) различного типа - финансового, технологического, человеческого (в частности, интеллектуального) в интересах выполнения сложных уникальных проектов, создания продукции мирового класса и максимально полного удовлетворения требований заказчика. Как и ее реальный правовой прототип, она способствует решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики:

1) привлечению капитала для выполнения уникальных проектов или распределению бизнес-процессов с целью повышения конкурентоспособности продукции;

2) распределению риска в инвестиционных проектах.

Основная внешнеэкономическая цель создания виртуальной корпорации - объединение ключевых технологий и опыта партнеров разных стран для проведения более эффективных действий на мировом рынке. Виртуальная корпорация характеризуется определенной независимостью от участников (возможностью легкой смены партнеров), наличием опосредованного механизма управления (делегированием полномочий). Она предполагает договорные взаимоотношения между всеми узлами организационной сети и формирование их совместной собственности[[9]](#footnote-9). Нередко виртуальная корпорация формируется в виде материнской виртуальной организации с сетью дочерних виртуальных филиалов, отделений и т.п.

Виртуальное товарищество (партнерство) представляет собой компьютерно - интегрированную (искусственную) организацию лиц, вместе ведущих дело (находящихся в отношениях кооперации, т.е выполняющих совместную работу и координирующих действия) с целью извлечения прибыли, будучи географически удаленными друг от друга.

Следует отметить, что по своему содержанию понятие виртуального товарищества достаточно близко к представлениям о виртуальной рабочей группе. В данном случае каждый партнер, в той или иной степени участвуя в управлении и контроле за деятельностью виртуальной организации, несет индивидуальную ответственность за результаты работы, причем потеря партнера означает распад виртуальной организации.

Как и в случае обычного товарищества, для виртуального партнерства можно выделить две базовые формы: полное виртуальное товарищество, когда все партнеры равноправны в управлении предприятием и несут равную ответственность по ее обязательствам; ограниченное виртуальное партнерство, где один из партнеров имеет большие полномочия по контролю и управлению компанией и несет неограниченную ответственность по ее обязательствам, а другие партнеры не занимаются контролем и не отвечают по обязательствам партнерства.

Следующие исследователи читают, что среди важнейших критериев интеграции виртуальных организаций необходимо выделить объединение хозяйственной деятельности, отраслевую общность и юридическую самостоятельность. Опираясь на эти критерии, можно ввести основные типы виртуальных объединений: от наиболее «слабого» - виртуальной ассоциации до гипотетически самого «сильного» - виртуального треста.

В виртуальной ассоциации партнеры, находящиеся на удалении друг от друга, сотрудничают лишь при выполнении общих операций или функций. Здесь имеются две ключевые структурные характеристики: взаимозависимость между составляющими операциями и распределение ответственности между участниками.

Виртуальный консорциум близок по своим характеристикам к виртуальной ассоциации. Как правило, он создается в интересах реализации крупных программ или выполнения инновационных проектов. В рамках виртуального консорциума могут электронным способом объединяться предприятия разных стран, отраслей и форм собственности. При этом интеграция предполагает в первую очередь совместное выполнение функций и построение распределенной сети бизнес-процессов.

Виртуальный картель - это компьютерно - интегрированная форма объединения юридически самостоятельных организаций одной отрасли, имеющих соглашения о ценах, объемах производства, рынках сбыта.

Виртуальный синдикат представляет собой разновидность виртуального картеля, в рамках которого помимо вышеуказанных соглашений существует единый орган сбыта продукции участников виртуального объединения. Цель вступления в виртуальный синдикат - получить выигрыш от централизации сбыта. Синдикаты обычно образуются в отраслях с массовой однородной продукцией.

В свою очередь виртуальный пул означает полученное электронным путем временное объединение разных компаний (возможно разных отраслей), где для вступающих в пул организаций устанавливаются правила распределения общих расходов и прибыли, поступающей в единый фонд, распределяемый по установленной пропорции.

Виртуальный концерн предполагает электронное объединение компаний одной или нескольких отраслей на основе централизации научно-технических и производственных функций, сбыта, финансов, учета и пр. Участники делегируют концерну часть своих функций - тех, которые не могут выполнить сами, но остаются юридически самостоятельными.

Наконец, наиболее сильной формой компьютерной интеграции организаций оказывается виртуальный трест, когда все стороны деятельности входящих в него организаций объединяются, а сами они теряют юридическую и хозяйственную самостоятельность.

Одной из комплексных форм виртуальных предприятий является виртуальная финансово-промышленная группа. Как и обычная финансово-промышленная группа, она состоит из ряда неоднородных юридических лиц, удаленных друг от друга, которые полностью или частично объединяют ресурсы с применением Интернет-технологий на основе договора о создании финансово-промышленной группы для технологической или экономической интеграции. Как видно из самого названия, в состав виртуальной финансово-промышленной группы входят разные промышленные, торговые и финансовые учреждения (банки, страховые компании и пр.). Следует отметить, что обычно срок функционирования такого метапредприятия не ограничен рамками выполнения тех или иных проектов[[10]](#footnote-10).

Для того чтобы деятельность виртуальной организации была продуктивной, необходимо координировать деятельность участников (агентов) с помощью уполномоченного на то органа, осуществляющего управленческие воздействия и регламентирующего деятельность предприятий-партнеров - органа-координатора. Его появление вызвано следующими причинами: высокая степень сложности процессов за счет кооперации различных организаций, наличие нескольких распределенных источников информации, которые необходимо скоординировать в режиме реального времени, нестабильная структура системы организации, расширение пространства поиска решений вследствие повышающейся комплексности процессов.

Обычно в виртуальную организацию входят: орган-координатор, занимающийся регламентацией деятельности виртуального предприятия; предприятия-поставщики, производители, транспортные и др. предприятия, принимающие участие, как в технологическом процессе, так и в процессе по доведению продукта до потребителя. Введение заказчика в систему взаимоотношений между субъектом и объектом управления дает ему возможность в режиме реального времени отслеживать работу предприятия и корректировать все действия: начиная от корректировки проекта товара или услуги до его производства и доставки.

Орган-координатор на организации виртуального типа должен выполнять следующие функции:

1. разработка институций для виртуальной организации;
2. поиск клиентов и анализ их запросов;
3. синтез товарно-производственных решений, отвечающих требованиям запросов;
4. регламентацию и корректировку деятельности предприятий, входящих в виртуальную организацию;
5. управление ресурсами данных предприятий.

Особенностью функционирования виртуальной организации является то, что ее агенты могут работать над выполнением одного или нескольких проектов одновременно.

Агенты (организации-партнеры), осуществляющие работу над проектом, могут быть как сотрудниками одной организации, так и независимыми организациями, взаимодействующими друг с другом и заказчиком. Заметим, что среди агентов виртуальной организации необходимо выделить ответственных исполнителей (отвечающих за управление выделенной частью проекта) и исполнителей (непосредственно выполняющих работу).

Решить проблему управления предприятиями-партнерами виртуального предприятия можно в несколько этапов[[11]](#footnote-11):

1. этап идентификации виртуальной организации;
2. этап формализации компетенций предприятий-партнеров;
3. этап создания ролевой структуры и дифференциации статусов участников виртуальной сети.

Определимся с каждым из этих этапов более подробно.

1. Идентификацию любой виртуальной организации можно рассматривать в двух аспектах: идентификация агентов (предприятий-партнеров) виртуальной организации и идентификация виртуальной организации как единого проекта.

Процесс идентификации виртуальной организации является более простым, чем процесс идентификации ее членов. Для него необходимо определить цели и сроки виртуального проекта; определить мотивацию участников проекта; выделить основных участников и ответственного за проект; сообщить всем потенциальным участникам цели и сроки реализации проекта; запланировать и распределить работы и роли в виртуальном проекте; реализовать процесс включения в проект нового агента.

Орган-координатор может перераспределять работы наиболее активным предприятиям-партнерам сети, постоянно поддерживающим контакт в рамках данного сообщества. Как правило, любой из пассивных участников может покинуть организацию, в то время как любой новый член обычно пребывает в пассивном состоянии, анализируя происходящие в сети действия со стороны.

Таким образом, категории участников виртуальной сети можно представить следующим образом: орган-координатор: модератор и лидеры; активные участники; пассивные участники.

2. Поиск и привлечение потенциальных участников виртуальной сети является одним из самых важных моментов при инициализации проекта. В процессе формализации компетенций будущих предприятий-партнеров виртуальной организации целесообразно использовать каталог ключевых компетенций, включающий основные показатели каталога (внутренние и внешние компетенции, ключевые факторы успеха) и перечень компетенций участника виртуальной организации[[12]](#footnote-12).

В дальнейшем поиск может осуществляться по другим критериям: опты работы на рынке, регион и т.д. Оценить опыт потенциального агента в рамках данной компетенции возможно с помощью системы статусов или структуры описаний компетенций участников виртуальной организации.

3. Как в традиционной, так и в виртуальной организациях любой участник может выполнять разные роли в зависимости от его задействованности в виртуальном проекте. Участники виртуального пула могут выполнять следующие роли:

1. Орган-координатор: разработка институций для виртуальной организации; поиск клиентов и анализ их запросов; синтез товарно-производственных решений, отвечающих требованиям запросов; регламентация и корректировка деятельности предприятий, входящих в виртуальную организацию; управление ресурсами данных предприятий.

2. Эксперт: носитель специфических знаний; отвечает на вопросы участников виртуальной организации; разрабатывает новые продукты

3. Партнер выполняет определенные задания в рамках виртуального проекта с учетом своей ключевой компетенции[[13]](#footnote-13).

1.3 Особенности управления организацией, достоинства и недостатки виртуальных организаций

Для планирования, организации и координации деятельности виртуальных предприятий необходимы и соответствующие управленческие подходы. При создании виртуальных организаций нередко появляются организации, которые концентрируют свои усилия исключительно на управлении компетенциями третьей стороны. В данном случае такая организация должна обладать как минимум следующими способностями: уметь идентифицировать и привлекать ключевые компетенции, необходимые для реализации проекта (аспекты менеджмента знаний) и на основе привлеченных компетенций организовать процесс создания и сбыта продукции (аспекты функционирования сети).

На основе этого можно в общем виде сформулировать основные функции управления виртуальной организацией как сетью партнеров:

1. Определение требований (задач) проекта.

2. Поиск и оценка возможных партнеров (исполнителей).

3. Выделение исполнителей, которые оптимально соответствуют задачам.

4. Привлечение и распределение исполнителей.

5. Постоянное отслеживание и перераспределение (если это необходимо) партнеров и ресурсов по задачам[[14]](#footnote-14).

Вышеуказанные особенности виртуальных организаций формируют следующие требования к их сотрудникам:

1. умение ясно формулировать задачи, выражать информацию. В международных организациях от сотрудников требуется знание иностранного языка;
2. хорошее владение навыками письменной, электронной коммуникации;
3. более широкий спектр знаний, «контекстное» мышление (поскольку сотрудники работают не над одним проектом, а могут быть включены одновременно в несколько проектов, решать параллельно несколько задач);
4. умение устанавливать цели, структурировать собственное время;
5. умение находить нестандартные решения тех или иных задач;
6. большая персональная ответственность за результаты работы, в связи с чем сотрудники должны хорошо знать соответствующие инструкции, основы законодательства, этические нормы компании;
7. сотрудникам необходимо представлять как организацию, частью которой они являются, так и группу, в которую они включены;
8. способность успешно сотрудничать в виртуальной среде (что не только обусловливается психологическими особенностями индивидов, но и тесно связано с корпоративной культурой и применяемыми технологиями управления).

Управление персоналом в виртуальной организации предполагает работу в гибкой инновационной среде, что требует нестандартных подходов и решений. Изменение задач, стоящих перед организацией, требует изменения конфигурации команд, обновления и замены управленческих систем. Управление человеческими ресурсами виртуальных организаций в большей мере, чем другая управленческая деятельность в них, предъявляет повышенные требования к профессионализму лидеров, их умению работать с людьми, концептуальным способностям, умению инициировать и мотивировать инновационную активность сотрудников. Вместе с тем менеджер должен уметь передавать видение перспектив компании своим подчиненным и мотивировать их на достижение целей компании.

В виртуальной организации обретают свою специфику и технологии управления персоналом: организация найма и отбора персонала, оценка, адаптация, обучение, управление карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами и др.

Успешное управление командой сотрудников в виртуальной организации предполагает:

1) необходимость определения целевых установок для каждого сотрудника, в соответствии с которыми будет оцениваться результат его работы, вклад в реализованный проект организации;

2) создание возможности накопления специфического человеческого капитала в организации посредством дистанционного обучения сотрудников, содействия получению и сохранению новых навыков;

3) измерение конечного результата деятельности, а не процесса;

4) создание и поддержание атмосферы доверия в команде. «Работники, облеченные доверием, — мощный актив, наличие которого означает, что на всех стадиях процесса исследований, принятия решений и проведения их в жизнь вы работаете с личностями, а не с послушными роботами». Доверие становится важным ресурсом, который не кодифицируется, но выступает незримым гарантом соблюдения договора между работником и работодателем.

Таким образом, важнейшими аспектами, которые следует принимать во внимание HR-менеджеру виртуальной организации, являются следующие: инфраструктура и возможности эффективной коммуникации; психологические особенности персонала; особенности управления (методы планирования, организации, контроля производительности труда, мотивации, управление доверием и др.) и знание особенностей национальных деловых культур[[15]](#footnote-15).

Ключевым достоинством виртуальных форм организаций является: возможность выбирать и использовать наилучшие ресурсы, знания и способности с меньшими временными затратами. Из этого достоинства и самой сетевой организации вытекают такие основные конкурентные преимущества виртуальных предприятий, как:

1. скорость выполнения рыночного заказа;
2. возможность снижения совокупных затрат;
3. возможность более полного удовлетворения потребностей заказчика;
4. возможность гибкой адаптации к изменениям окружающей среды;
5. возможность снизить барьеры выхода на новые рынки[[16]](#footnote-16).

Основными характеристиками виртуальной формы организации являются: открытая распределенная структура; гибкость; приоритет горизонтальных связей; автономность и узкая специализация членов сети; высокий статус информационных и кадровых средств интеграции.

Виртуальные организации создаются не столько людьми интеллектуального труда, сколько людьми, имеющими представление о создании структуры, которая бы юридически была не идентифицируемой и при этом работоспособной. Почти все виртуальные организации предполагают использование компьютерной коммуникации при посредстве компьютерных сетей. Проблемы, которые возникают при этом, можно кратко сформулировать так:

1) Последствия для каждого участника от принципиального повышения качества текущей интеллектуальной работы и оплаты за такую работу;

2) Условия разработки и освоения новых интеллектуальных инструментов или товаров, освоения новых сфер участия фирмы на рынке, финансирования исследовательского труда;

3) Объем полномочий и допустимость санкционированного вмешательства стратегического менеджмента со стороны проектной группы по отношению к основной структуре виртуальной организации;

4) Каким образом должна быть оформлена любая новая идея (проект, этапы, ресурсы, задействованные структуры виртуальной организации);

5) Условия субренты (отчисления, процент с прибыли, увеличение оплаты по контракту) от реализации проекта;

16) Оплата от повторного использования уже утилизированных стратегий[[17]](#footnote-17).

Глава 2. Анализ практики деятельности виртуальных организаций в современных условиях

* 1. Характеристика деятельности Idealab и eSmartWork

Существует множество примеров деятельности виртуальных организаций. Один из наиболее известных Интернет-инкубаторов - проект "Іdealab", основанный Биллом Гросом в 1996 году. Это была первая попытка получения прибыли от использования виртуальной системы организации процессов создание новых предприятий и проектов. Деятельность виртуальной организации Іdealab состояла в посредническом информационном объединении венчурних инвесторов, компаний юридической и маркетинговой поддержки, офисных и производственных центров для реализации инновационных проектов. Сначала Іdealab существовала как web-сайт, который предоставлял информацию о возможностях привлечения венчурного капитала и других необходимых ресурсов для коммерциализации новых идей. Расширяя сферу деятельности, Іdealab постепенно стал принимать непосредственное участие в реализации проектов и "физически" развиваться, создавая офисы и отделение в многих регионах мира, в результате сегодня рыночная стоимость компании составляет 220 млн. долл. США, штат начисляет свыше 500 сотрудников, которые одновременно работают на 50 проектами.

После успеха Іdealab, Интернет инкубаторы начали активно развиваться, мощнейшими из которых сегодня есть І-Hatch, Іnted Change, Venture Frogs, VenCatalyst. Указанные компании быстро выводят на рынки новые компании за счет разветвленной сети связей с фирмами, которые предоставляют ресурсы и организационно-координационные услуги для реализации инновационных проектов. Другим известным виртуальным бизнесом-инкубатором есть компания eSmartWork, которая обеспечивает комплексную виртуальную поддержку проектов. Через систему eSmartWork заказчики и исполнители могут обеспечить себе международную юридическую поддержку, инновационный менеджмент, рекламу услуг на глобальном рынке, снижение рисков, многоязычную поддержку, возможность международных взаиморасчетов, оптимальное выполнение проектов. Для получения таких услуг необходимо зарегистрироваться в системе, заполнив анкету с описанием разработки и желаний относительно его реализации. Система eSmartWork в автоматическом режиме анализирует имеющиеся банки информации относительно спроса и предложения на аналогичные продукты, отыскивает компании из управления проектами, готовит трехсторонний контракт и контролирует все этапы выполнения проекта[[18]](#footnote-18).

2.2 Характеристика деятельности Dostavka.ru

В российском сегменте Сети в конце 1998 года был создан электронный магазин по продаже компьютеров, комплектующих и расходных материалов Dostavka.ru. Первый год его деятельности говорит о хороших перспективах: магазин имеет высокую популярность среди онлайновых покупателей Рунета, его услуги расцениваются как наиболее удобный и недорогой способ приобретения компьютеров, комплектующих и расходных материалов в Интернете[[19]](#footnote-19).

Цены Dostavka.ru находятся в промежутке между ценами компьютерных рынков и салонов, но если есть спрос на определенный товар, то цена чуть повышается. Если в ассортименте обычного магазина 300 позиций, то на складе должно быть 700 единиц товара. Стоимость товара составляет колоссальную сумму, а она каждый день уменьшается, потому что цену на такую продукцию постоянно снижаются. В сравнении с обычным магазином затраты на содержание склада в 10 раз ниже, так как не нужны большие складские запасы. В этом значительный плюс виртуального магазина. Представители Dostavka.ru считают, что ассортимент виртуального магазина не должен насчитывать тысячи позиций. Одна из тенденций развития виртуальных магазинов на Западе заключается именно в наращивании ассортимента. Однако российская специфика бизнеса всегда отличалась от мировой. Есть вероятность, что на практике в данном сегменте рынка в России в текущий период времени отсутствие большого ассортимента себя оправдывает.

Основными покупателями являются люди, которые достаточно хорошо разбираются в компьютерах и понимают, что за комплектующие хорошего качества имеет смысл платить деньги. Можно лишь приветствовать те принципы, которых придерживается Dostavka.ru: продажа лишь высококачественных товаров, соблюдение прав потребителей, предоставление гарантии на всю технику.

В сентябре 1999-го магазин принимал участие в рекламной акции Intel, приуроченной к началу учебного года. Его имя появилось на рекламных щитах и листовках. Почему же Intel обратилась именно к этому магазину? Дело в том, что весной и летом 1999 года Dostavka.ru был, пожалуй, единственным сайтом, торгующим компьютерами, который начал себя хоть как-то рекламировать во внешнем для сети мире, т. е. в оффлайн. Его усилия были замечены и началось сотрудничество между большой корпорацией и маленьким российским сайтом.

Размышляя о перспективах своего бизнеса, руководители Dostavka.ru понимают, что ситуация на рынке начала серьезно меняться. Тем не менее, у руководства магазина Dostavka.ru взгляды на будущее достаточно оптимистичны: «У нас есть перспектива, потому что рост числа пользователей неизбежен»[[20]](#footnote-20).

Заключение

Таким образом, виртуальная организация — это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности. Это позволяет избежать постоянных изменений организации и в то же время использовать возникающие возможности. Она появляется в нужное время в нужном месте для реализации возможностей и исчезает после.

Целью создания виртуальной организации является получение прибыли путем максимального удовлетворения нужд и потребностей потребителей в товарах (услугах) быстрее и лучше, чем у потенциальных конкурентов. Но, в отличие от обычных организаций, виртуальные, как правило, ориентируются не на удовлетворения нужд и потребностей какого-то определенного сегмента рынка, а на выполнение определенных рыночных заказов вплоть до удовлетворения определенных запросов конкретных потребителей (заказчиков). Виртуальная организация увеличивает скорость и качество выполнения заказа путем объединения ресурсов различных партнеров в единую систему.

В отличие от обычной организации, которая требует для разработки и выведения нового товара на рынок привлечение значительных ресурсов, виртуальная организация ищет новых партнеров, обладающих соответствующими рыночным потребностям ресурсами, знаниями и способностями, для совместной организации и реализации этой деятельности. То есть выбираются предприятия (организации, отдельные коллективы, люди), обладающие ключевой компетенцией в форме ресурсов и способностей для достижения конкурентного преимущества на рынке.

Различают виртуальные организации:

* с централизованным типом управления, при котором один из агентов управляет процессом (уясняет задачу, выдает задания другим агентам, обобщает результаты и принимает решения);
* с распределенным типом управления, где знания и ресурсы распределяются между агентами, но сохраняется общий орган командного управления, принимающий решения в конфликтных ситуациях;
* с децентрализованным типом управления, при котором все управленческие процессы осуществляются только за счет локальных взаимодействий между агентами.

По форме управления выделяют две главных группы виртуальных организаций: виртуальные корпорации и виртуальные товарищества (партнерства).

Виртуальная корпорация представляет собой электронное объединение капиталов (ресурсов) различного типа - финансового, технологического, человеческого (в частности, интеллектуального) в интересах выполнения сложных уникальных проектов, создания продукции мирового класса и максимально полного удовлетворения требований заказчика.

Виртуальное товарищество (партнерство) представляет собой компьютерно - интегрированную (искусственную) организацию лиц, вместе ведущих дело (находящихся в отношениях кооперации, т.е выполняющих совместную работу и координирующих действия) с целью извлечения прибыли, будучи географически удаленными друг от друга.

Опираясь на объединение хозяйственной деятельности, отраслевую общность и юридическую самостоятельность, можно ввести основные типы виртуальных объединений: виртуальные ассоциации, виртуальный консорциум, виртуальный картель, виртуальный синдикат, виртуальный пул, виртуальный концерн и виртуальный трест.

Для того, чтобы деятельность виртуальной организации была продуктивной, необходимо координировать деятельность участников (агентов) с помощью уполномоченного на то органа, осуществляющего управленческие воздействия и регламентирующего деятельность предприятий-партнеров - органа-координатора.

Орган-координатор на предприятии виртуального типа должен выполнять следующие функции: разработка институций для виртуальной организации; поиск клиентов и анализ их запросов; синтез товарно-производственных решений, отвечающих требованиям запросов; регламентацию и корректировку деятельности предприятий, входящих в виртуальную организацию; управление ресурсами данных предприятий.

Среди агентов виртуальной организации необходимо выделить ответственных исполнителей (отвечающих за управление выделенной частью проекта) и исполнителей (непосредственно выполняющих работу). Обычно орган-координатор осуществляет декомпозицию проекта на части, которые могут войти в зону ответственности разных агентов.

Основными функциями управления виртуальной организацией как сетью партнеров являются: определение требований (задач) проекта, поиск и оценка возможных партнеров (исполнителей), выделение исполнителей, которые оптимально соответствуют задачам, привлечение и распределение исполнителей, постоянное отслеживание и перераспределение (если это необходимо) партнеров и ресурсов по задачам[[21]](#footnote-21).

Достоинством виртуальных форм организаций является: возможность выбирать и использовать наилучшие ресурсы, знания и способности с меньшими временными затратами. Конкурентные преимущества виртуальных предприятий представляют собой такие пункты, как:

* скорость выполнения рыночного заказа;
* возможность снижения совокупных затрат;
* возможность более полного удовлетворения потребностей заказчика;
* возможность гибкой адаптации к изменениям окружающей среды;
* возможность снизить барьеры выхода на новые рынки[[22]](#footnote-22).

Проведенный в анализ деятельности виртуальных предприятий показал, что основными характеристиками виртуальной формы организации являются: открытая распределенная структура; гибкость; приоритет горизонтальных связей; автономность и узкая специализация членов сети; высокий статус информационных и кадровых средств интеграции.

Наряду с перечисленными выше достоинствами, виртуальные предприятия обладают и некоторыми недостатками, точнее, слабыми местами: чрезмерная экономическая зависимость от партнеров, что связано с узкой специализацией членов сети; практическое отсутствие социальной и материальной поддержки своих партнеров вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений; опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности членов предприятия, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов виртуального предприятия[[23]](#footnote-23).

Интернет с каждым днем все больше и больше проникает в нашу жизнь, регулируя почти все общественные отношения. На основании этого факта организация должна понимать, что ее деятельность будет успешной только тогда, когда ее структура частично станет виртуальной. Это поможет организации быстро реагировать на стремительное изменение внешней среды, проникать во все сферы рынка, в том числе и на международном уровне, а также экономить на помещениях, привлечении дополнительных сотрудниках и т.д. С помощью передовых технологий организации смогут достичь небывалых высот своего развития.

Список используемой литературы

1. Вейл П. Искусство менеджмента: Пер.с англ.-М.:Новости, 2004.
2. Г.Я. Гольдштейн Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика.Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002 глава 6. Технологии и практика стратегического инновационного менеджмента глобальных фирм
3. Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 2004 г.
4. Катаев А.В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР // Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции: Отчет по НИР №01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001.
5. А. Манюшис. Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности компании. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления" №4/03

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. основы менеджмента.- М., 2005 г.

Паркинсон С. Искусство управления. -М., 2003 г.

Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления, 1997, №3.

1. Радугин А.А.Основы менеджмента. –М., 2006.
2. Райсс М. Границы “безграничных” предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления, 1997, №1.
3. Л. Санкова. HR-менеджмент в виртуальных организациях. Журнал «Управление персоналом», № 5 за 2007 год

A.M. Соколова, Н.И. Геращенко. Электронная коммерция мировой и российский опыт. М. ЗАО «Издательство «Открытые системы» 2000.[Электронный ресурс].Режим доступа: http://www.pravo.vuzlib.net/

1. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления, 1998, №1.
2. Уткин Э.А. Курс менеджмента: М., Зерцало, 2006 г.

Шингур М.В. Виртуальные формы организации инновационного бизнеса.

1. Вячеслав Абросимов. Кто вы, CIO виртуальной компании? Copyright © 1992-2010. All rights reserved. Издательство "Открытые системы".[Электронный ресурс].Режим доступа: http://www.networld.ru [↑](#footnote-ref-1)
2. Катаев А.В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР // Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции: Отчет по НИР №01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001.С.88. [↑](#footnote-ref-2)
3. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления, 1997, №3., С.26. [↑](#footnote-ref-3)
4. Райсс М. Границы “безграничных” предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления, 1997, №1., С.28. [↑](#footnote-ref-4)
5. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления, 1998, №1., С.31. [↑](#footnote-ref-5)
6. Катаев А. В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР// Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях свободной конкуренции: Отчет по НИР №01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001.С.253. [↑](#footnote-ref-6)
7. Г.Я. Гольдштейн Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002 глава 6. Технологии и практика стратегического инновационного менеджмента глобальных фирм.С.105. [↑](#footnote-ref-7)
8. Вячеслав Абросимов. Кто вы, CIO виртуальной компании? Copyright © 1992-2010. All rights reserved. Издательство "Открытые системы".[Электронный ресурс].Режим доступа: http://www.networld.ru [↑](#footnote-ref-8)
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. основы менеджмента.- М., 2005 г.С.156. [↑](#footnote-ref-9)
10. Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности компании. А.Манюшис. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления" №4/03. С.44. [↑](#footnote-ref-10)
11. Вейл П.Искусство менеджмента: Пер.с англ.-М.:Новости, 2004.С.121. [↑](#footnote-ref-11)
12. Паркинсон С. Искусство управления. -М., 2003 г. С.67. [↑](#footnote-ref-12)
13. Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 2004 г.С.231. [↑](#footnote-ref-13)
14. Г.Я. Гольдштейн Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика.Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002 глава 6. Технологии и практика стратегического инновационного менеджмента глобальных фирм. С.134. [↑](#footnote-ref-14)
15. Л.Санкова. HR-менеджмент в виртуальных организациях. Журнал «Управление персоналом», № 5 за 2007 год .С.55. [↑](#footnote-ref-15)
16. Катаев А.В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР // Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции: Отчет по НИР №01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001.С.71. [↑](#footnote-ref-16)
17. Г.Я. Гольдштейн Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002 глава 6. [↑](#footnote-ref-17)
18. Шингур М.В. Виртуальные формы организации инновационного бизнеса. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.novekolo.info/ru/news/publications. [↑](#footnote-ref-18)
19. A.M. Соколова, Н.И. Геращенко. Электронная коммерция мировой и российский опыт. М. ЗАО «Издательство «Открытые системы» 2000.[Электронный ресурс].Режим доступа: http://www.pravo.vuzlib.net/ [↑](#footnote-ref-19)
20. Соколова А. Н., Геращенко Н. И. Электронная коммерция: мировой и российский опыт. – М.: Открытие системы, 2000, стр. 41 [↑](#footnote-ref-20)
21. Г.Я. Гольдштейн Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика.Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002 глава 6. Технологии и практика стратегического инновационного менеджмента глобальных фирм [↑](#footnote-ref-21)
22. Катаев А.В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР // Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции: Отчет по НИР №01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001.С.33. [↑](#footnote-ref-22)
23. Л.Санкова. HR-менеджмент в виртуальных организациях. Журнал «Управление персоналом», № 5 за 2007 год.С.32. [↑](#footnote-ref-23)