**Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями**

Катаев А. В.

Виртуальные предприятия являются одной из новых организационных форм предприятий. На развитие новых форм организации и управления предприятием в большей степени повлияли такие тенденции развития современных рынков, как глобализация рынков, растущее значение качества товара, его цены и степени удовлетворения потребителей, повышение важности устойчивых отношений с потребителями (индивидуальными заказчиками), а также растущее значение степени применения новых информационных и коммуникационных технологий.

Как известно, в 80-е годы основными направлениями совершенствования деятельности предприятий было тотальное управление качеством и применение минималистких стратегий, направленных на оптимальное управление различными ресурсами. В 90-е года основным лозунгом были принципы реинжиниринга бизнес-процессов, направленные на переход от функциональных подразделений к бизнес-процессам, состоящим из автономных междисциплинарных групп, ориентированных на более полное удовлетворение интересов заказчиков. К концу 90-х годов и началу 21-го века ключевой темой становится переход к виртуальным и сетевым принципам организации предприятий [1, 3, 5, 6, 7].

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

Следует подчеркнуть, что пространство виртуализации предприятий включает три основные категории явлений:

виртуальный рынок – рынок товаров и услуг, существующий на основе коммуникационных и информационных возможностей глобальных сетей (Интернет);

виртуальная реальность, т.е. отображение и имитация реальных разработок и производства в кибернетическом пространстве, которое одновременно является и инструментом, и средой;

виртуальные (сетевые) организационные формы.

В данной статье исследуются именно особенности виртуальных организационных форм и подходы к управлению предприятиями, использующими данную организационную форму. Вопросы относительно виртуального рынка и виртуальной реальности практически не затрагиваются, хотя в реальной деятельности предприятий названные три категории могут быть взаимосвязаны.

Существует множество определений виртуального предприятия как сетевой организационной формы. Однако, с учетом особенностей практического функционирования таких структур, виртуальное предприятие 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].

С маркетинговой точки зрения, цель виртуального предприятия – это получение прибыли путем максимального удовлетворения нужд и потребностей потребителей в товарах (услугах) быстрее и лучше потенциальных конкурентов. Очевидно, что данная цель присуща всем ориентированным на рынок предприятиям. Но, во-первых, виртуальные предприятия, как правило, ориентируются не на удовлетворения нужд и потребностей какого-то "усредненного" сегмента рынка, а на выполнение определенных рыночных заказов вплоть до удовлетворения определенных запросов конкретных потребителей (заказчиков). И, во-вторых, виртуальное предприятие увеличивает скорость и качество выполнения заказа путем объединения ресурсов различных партнеров в единую систему.

С практической точки зрения, обычному ("монолитному") предприятию, например, для разработки и выведения нового товара на рынок требуется привлечение значительных ресурсов. В отличие от него виртуальное предприятие ищет новых партнеров, обладающих соответствующими рыночным потребностям ресурсами, знаниями и способностями, для совместной организации и реализации этой деятельности. Т.е. выбираются предприятия (организации, отдельные коллективы, люди), обладающие ключевой компетенцией в форме ресурсов и способностей для достижения конкурентного преимущества на рынке.

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 могут в сеть привлекаться новые партнеры или исключаться старые.

Естественно, что предприятия-партнеры для эффективного функционирования всей сети должны базироваться на согласованном хозяйственном процессе. Когда же, например, для наилучшего соответствия рыночным потребностям, в сеть объединяется большое множество предприятий, чаще всего, удаленных географически, тогда, очевидно, что таким предприятиям трудно согласовать свои действия без оперативной информации и коммуникаций. Следовательно, для решения информационных проблем сеть должна иметь единую информационную систему, основанную на широком применении новых информационных и коммуникационных технологий.

С учетом выше сказанного, можно выделить ключевое достоинство виртуальных форм организаций: 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:

скорость выполнения рыночного заказа;

возможность снижения совокупных затрат;

возможность более полного удовлетворения потребностей заказчика;

возможность гибкой адаптация к изменениям окружающей среды;

возможность снизить барьеры выхода на новые рынки.

Проведенный в [2] 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.

Очевидно, что для планирования, организации и координации деятельности виртуальных предприятий необходимы и соответствующие управленческие подходы. Легко заметить, что при создании виртуальных предприятий могут быть предприятия, которые концентрируют свои усилия исключительно на управлении компетенциями третьей стороны. В данном случае такое предприятие должно обладать как минимум следующими способностями:

уметь идентифицировать и привлекать ключевые компетенции, необходимые для реализации проекта (аспекты менеджмента знаний);

на основе привеченных компетенций организовать процесс создания и сбыта продукции (аспекты функционирования сети).

На основе этого можно в общем виде сформулировать основные функции управление виртуальным предприятием как сетью партнеров:

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.

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.

Другими словами, принципы виртуальных организационных форм предопределяют "дефицит" автаркии и мотивации предпринимателей, входящих в сеть [4]. Очевидно, что отказ от испытанных организационно-управленческих принципов нуждается в определенных заменителях. Действительно, в рамках сетевого подхода такими субститутами призваны служить принципы сетевой культуры, взаимности и климата доверия. Однако по уровню разработки они пока не могут служить достаточной базой для возмещения упраздненных принципов.

В заключение следует подчеркнуть, что процесс развития сетевых и виртуальных форм организаций характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта. Хотя успех многих функционирующих виртуальных предприятий очевиден, в более широком контексте остаются открытыми многие вопросы организации и функционирования виртуальных предприятий. Некоторые проблемы здесь можно оценить как своего рода болезнь роста, свойственную любой инновационной концепции.

**Список литературы**

Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления//Проблемы теории и практики управления, №5, 1999.

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.

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

Райсс М. Границы "безграничных" предприятий: перспективы сетевых организаций//Проблемы теории и практики управления, №1, 1997.

Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа//Проблемы теории и практики управления, №1, 1998.

Faucheux C. How virtual organizing is transforming management science//Association for Computing Machinery. Communications of the ACM; New York; Sep 1997.

Mowshowitz A. Virtual organization//Association for Computing Machinery. Communications of the ACM; New York; Sep 1997.