

УДК 334.7

---

## ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ КРИЗИСНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

---

**Голикова Галина Викторовна**<sup>1</sup>, д-р экон. наук, доц.  
**Балаева Любовь Игоревна**<sup>2</sup>, асп.

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: ggalina123@yandex.ru

<sup>2</sup> Воронежский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, ул. Карла Маркса, 67а, Воронеж, Россия, 394030; e-mail: ggalina123@yandex.ru

*Цель:* работа посвящена системному исследованию особенностей функционирования виртуальных организаций в условиях глобальных кризисных изменений. *Обсуждение:* сущность и типология виртуальных организаций. Особенности функционирования виртуальных организаций. *Результаты:* в статье обоснована точка зрения авторов на сущность и особенности функционирования виртуальных организаций, которые отражают востребованность этой формы организации бизнеса в условиях глобальных изменений в мировой экономике, в том числе под влиянием пандемии COVID. В статье представлены типы виртуальных организаций и их характеристики. Их анализ показал, что виртуальные организации обладают рядом преимуществ, укрепляющих их позиции даже в период кризиса.

**Ключевые слова:** виртуальные организации, типология виртуальных организаций, информационно-коммуникационные технологии.

**DOI:** 10.17308/meps.2020.12/2493

### Введение

В современных условиях высокотурбулентной и конкурентной среды появляется множество новых стартапов, действующих как виртуальные организации. Формирование виртуальных организаций обусловлено развитием компьютерной индустрии наряду с сектором телекоммуникаций. Даже солидные компании интегрируют их в свою организационную структуру, а также в процессы найма. Виртуальная форма организации получила распространение по всему миру – это, например, такие известные компании, как Nike, Reebok, Puma, Dell Computers, HLL, и т.д.

В 2020 году из-за пандемии COVID-19 актуальность развития виртуальных организаций выросла в разы. В условиях глобального локдауна, который, в той или иной степени, вынуждена соблюдать большая часть населения, растет интерес к технологиям, цифровым продуктам и услугам.

В данной работе виртуальная организация как форма организации бизнеса определяется нами с точки зрения ее преимуществ и недостатков, что актуально в условиях глобальных изменений в мировой экономике, спровоцированных пандемией COVID-19.

### **Сущность и типология виртуальных организаций**

Понятие виртуальной организации появилось в 1990 году, это гибкая сеть отдельных субъектов (например, компаний, учреждений или отдельных лиц), поставляющих продукт или услугу, которые связаны цифровыми технологиями для обмена знаниями и навыками. Эта электронная сеть выходит за рамки организационных и географических границ. Ее часто считают безграничной организацией, в которой устранены вертикальные и горизонтальные барьеры [18].

В современной литературе представлены различные трактовки виртуальной организации. Так, в ряде работ рассматривались команды и сообщества, которые объединяются в виртуальную организацию [9, 10, 13], а также виртуальные сообщества как реляционные сообщества, которые физически не расположены рядом, но активно взаимодействуют для обмена знаниями [14, 20]. Виртуальное сообщество трактовалось Фернбэком и Томпсоном [12] в форме социальных отношений, выстроенных в киберпространстве посредством повторяющихся контактов в определенных границах. Основными элементами таких сообществ являются человеческий капитал, взаимодействие, киберпространство и общие цели [14]. Виртуальные организации – это сетевые организации, которые замещают физическую структуру коммуникативными технологиями [1]. Некоторые виртуальные сообщества взаимодействуют не только в сети, но и вне сети [19].

Вместе с тем авторы указывают на стимулирующую роль информационных и коммуникационных технологий для организации деятельности, которая рассредоточена во времени и пространстве, а также для использования временных сетей альянсов и партнерств с другими организациями [7, 11, 16]. Такие «рассредоточенные рабочие среды» называют виртуальными организациями [17]. В виртуальной организации подавляющее большинство сотрудников работают полностью онлайн из рассредоточенных географических точек и не привязаны к какому-либо конкретному рабочему месту. Виртуальные организации характеризуются высокой долей виртуальных (нематериальных) элементов и в значительной степени определяются нематериальным капиталом [1].

Итак, виртуальные организации существуют благодаря использованию различных инструментов информационных технологий, которые координируют их деятельность, объединяют ресурсы сотрудников для достижения

стратегической цели виртуальной организации в распределенных рабочих средах, а менеджеры в этих организациях координируют и контролируют внешние связи с помощью компьютерных сетевых соединений.

Разделяем мнение о том, что виртуальные организации можно разделить на три основных типа [8]:

– удаленные сотрудники – этот тип виртуальной организации предполагает наем сотрудников, которые работают из дома и взаимодействуют со своим рабочим местом через персональные компьютеры. Примерами компаний, использующих некоторые формы удаленной работы, являются Dow Chemicals, Xerox, Coherent Technologies Inc. и т.д.;

– аутсорсинг сотрудников – компании этого типа передают на аутсорсинг почти все или значительную часть основных компетенций. При этом сама виртуальная организация выполняет свои функции только в одной или двух основных областях компетенций, которые являются ее сильной стороной. Сферы аутсорсинга обычно включают информационные системы, производство, инжиниринг, финансы, исследования и разработки, маркетинг и продажи и т.д. Так, например, Nike прекрасно справляется с дизайном продукции и маркетингом и полагается на внешние источники информационных технологий как средства для поддержания межорганизационной координации;

– полностью виртуальные организации, как «компании без стен», они связаны с сетью розничных торговцев, дистрибьюторов, поставщиков и клиентов, а также со стратегическими партнерами и другими стейкхолдерами. Примером полностью виртуальной организации являются усилия IBM по разработке ПК.

В работе [1] справедливо детализируются следующие формы виртуальных организаций: распределенные организации, виртуальные цепочки создания ценностей, электронная коммерция, обучающиеся организации, гипертекстовые организации, виртуальные сообщества, виртуальная «паутина» и голографические организации. Практически полезной является также типология организаций в соответствии со структурой управления (виртуальная, материальная) и активами организации (материальные, виртуальные) [4]. Типы виртуальных организаций в современной мировой экономике отражают наличие и уникальное сочетание в каждой организации как материальных, так и виртуальных элементов.

### **Особенности функционирования виртуальных организаций в условиях глобальных изменений**

Справедливо выделяются следующие характеристики виртуальной организации [6]: динамичность; плоская организационная структура; неформальное общение; целенаправленность; удаленная работа; нечеткие организационные границы; виртуальные команды; работники, обладающие большим объемом знаний; обмен информацией; ориентация на клиента; преимущественно работники умственного труда.

Однако следует отметить, что совокупность характеристик виртуаль-

ной организации не является исчерпывающим и может быть продолжен. Так, например, Ю.А. Коблова [1] относит к характеристикам виртуальной организации ее незначительную физическую структуру и высокую степень виртуального присутствия, доверие коммуникационным технологиям, мобильность, ответную реакцию и ряд других характеристик [1]. В работе Сердюк В.А. отмечается также унифицированная цель, добровольная взаимосвязь и объединение партнерских усилий, многоуровневость и др. [3]. Далее чтобы своевременно и эффективно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, виртуальная организация должна обладать гибкостью [1; 8]. Это может проявляться, в частности, в организации работы сотрудников (гибкий график работы, неполный рабочий день, работа на дому и т.п.), в определении степени контроля или степени автономии, которые виртуальные организации будут налагать на своих работников и т.д. [8].

Вместе с тем для стабильной работы виртуальной организации необходима безупречная веб-коммуникация [2]. В связи с этим обоснованно выделяются следующие дополнительные характеристики виртуальных организаций [8]: интеграция электронной почты; интеграция службы SMS или коротких сообщений в электронную почту; компьютерная телефония (СТИ); оповещение голосовой почты с применением технологии предупреждающих SMS; интеграция с офисной компьютерной системой сети мобильных устройств для оперативной передачи данных и ситуационного мониторинга условий ведения бизнеса.

У виртуальной организационной структуры есть множество преимуществ, что, несомненно, открывает им потенциал развития, в том числе в условиях кризиса, спровоцированного в том числе пандемией COVID-19. Нами дифференцированы эти преимущества на следующие блоки:

1. Удовлетворенность сотрудников. Сотрудники традиционных («физической») организаций работают в офисе в течение определенного регламентированного времени. Сотрудники виртуальной организации работают из дома с согласованным внутриорганизационным расписанием.

2. Повышение эффективности работы сотрудников. Установлено, что объем работы, выполняемой в виртуальной организации, значительно превышает тот, который можно было бы выполнить одновременно в традиционной организации [6].

3. Расширение кадрового резерва. В виртуальной организации представляется возможность нанимать сотрудников из любой точки мира, не беспокоясь о получении визы или транспортных издержках переезда в офис. Наем сотрудников удаленно дает виртуальной организации доступ к большему числу специалистов в любой части земного шара. Использование экспертов для выполнения конкретной работы в виртуальной организации. Таким образом, существенно расширяется потенциальный рынок труда.

4. Более высокий уровень удержания сотрудников, работающих в виртуальной организации, которые испытывают большее удовлетворение

от работы дистанционно и с гибким рабочим расписанием. Здоровье сотрудников обусловлено снижением риска заражения вирусными заболеваниями (что особенно актуально в условиях пандемии).

5. Экономия транспортных расходов сотрудников и партнеров, так как им нет необходимости добираться в какую-то определенную географическую точку для решения рабочих вопросов. Снижение накладных расходов, связанных с арендой офисных помещений, оплатой сотрудников, обслуживающих эти помещения, расходами на техническое обслуживание, на освещение и т.д. Преимущество виртуальной организации состоит в том, что можно в значительной степени минимизировать эксплуатационные расходы за счет найма удаленных сотрудников и работы без физического пространства. За счет экономии накладных расходов (см. выше) виртуальная организация имеет дополнительный свободный капитал, за счет чего она может улучшить свой потенциал роста и расширить масштабы деятельности. Кроме того, доказано, что команды виртуальной организации более гибки и готовы работать больше часов, чем сотрудники на типичном традиционном рабочем месте [6].

6. Практически адекватное рыночной динамике время отклика через онлайн-среду. Виртуальные организации могут оперативнее выходить на новые рынки, так как они не привязаны к определенному физическому пространству, а используют виртуальные «команды продаж», которые работают удаленно и могут открывать новые горизонты для новых клиентов.

7. Снижение риска потери клиентов из-за пандемии и аналогичных чрезвычайных ситуаций. Так как виртуальные организации, как правило, не имеют физических контактов с клиентами, то в отличие от многих традиционных организаций в ситуации пандемии и всеобщего карантина они минимально страдают от сокращения масштабов своей деятельности и изменения форм работы.

К недостаткам функционирования виртуальных организаций можно отнести:

1. Уменьшение возможностей для личного взаимодействия сотрудников является причиной того, что многие сотрудники не знают друг друга лично.

2. Если по какой-то причине виртуальная организация будет работать клиенто-недобросовестно, ей придется столкнуться с серьезными последствиями с точки зрения репутационного риска [5].

3. Риски информационной безопасности в условиях удаленной передачи через онлайн-среду информации в виртуальной организации.

### **Заключение**

В данной статье определены преимущества и недостатки виртуальных организаций. Анализ показал, что виртуальные организации имеют потенциал роста в современной мировой экономике.

В современных условиях виртуальная организация становится опреде-

ленной стратегической характеристикой, применимой к любой организации без физических, географических или структурных ограничений. Далее необходимы дополнительные исследования особенностей выбора эффективных информационных технологий функционирования виртуальной организации и технологий ее управления.

### Список источников

1. Голикова Г.В. *Формирование инвестиционной стратегии организации: теория и методология*: монография. Воронеж, Научная книга, 2008.
2. Коблова Ю.А. Виртуальные организации как новейшая форма сетевых структур // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 2013, no. 3, с. 18-21.
3. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Формирование и развитие виртуальной организации // *Экономика и экологический менеджмент*, 2015, no. 4. Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitiye-virtualnoy-organizatsii> (дата обращения: 17.10.2020).
4. *Маркетинг: от образования к профессиональной деятельности*, под ред. Азоева Г.Л. Москва, Издательский дом ГУУ, 2017.
5. Сердюк В.А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития // *Менеджмент в России и за рубежом*, no. 5, 2001, с. 91, 104.
6. Уорнер М., Витцель М. *Виртуальные организации. Новая форма ведения бизнеса в XXI веке*. Москва, Добрая книга, 2005.
7. Шала Е.А. Репутация виртуальной организации // *Вестник ГУУ*, 2012, no. 4. Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/reputatsiya-virtualnoy-organizatsii> (дата обращения: 31.10.2020).
8. Bhasin H. *Virtual Organisation – Definition, Meaning And Types*. 7 июня 2020 г. Доступно: <https://www.marketing91.com/virtual-organisation/> (дата обращения: 12.10.2020).
9. Byrne J.A. The virtual corporation // *Business Week*, 1993, pp. 43-52.
10. Chand S. *What is Virtual Organisation? Definition, Characteristics and Types*. Доступно: <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/what-is-virtual-organisation-definition-characteristics-and-types/35533> (дата обращения: 12.10.2020).
11. Clancy T. The virtual corporation, telecommuting and the concept of team // *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 8, no. 2, pp. 8-10.
12. Daniels S. The virtual corporation // *Work Study*, 1998, Vol. 47, no. 1, pp. 20-22.
13. Davidow W.H. and Malone M.S. *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation of the 21st Century*. New York, Harper Collins, 1992.
14. Fernback J. and Thompson B. Virtual communities: abort, retry, failure? // *Computer Mediated Communication and the American Collectivity*, 1995. Доступно: <http://www.ewll.com/user/hlr/texts/Vccivil.html> (дата обращения: 12.10.2020).
15. Handy C. Trust and the virtual organization // *Harvard Business Review*, 1995, Vol. 73, no. 3, pp. 40-50.
16. Koh J. and Kim Y-G. Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective // *Expert Systems with Applications*, 2004, Vol. 26, no. 2, pp. 155-166.
17. Nami M. R. Virtual Organizations: An Overview // *Conference Paper in IFIP International Federation for Information Processing*, 2008.
18. Robey D., Schwaig K.S., Jin L. Intertwining material and virtual work // *Information and Organization*, 2003, Vol. 13, no. 2, pp. 111-129.
19. Schultze U. and Orlikowski W.A. Metaphors of virtuality: shaping an emergent reality // *Information and Organization*, 2001, Vol. 11, no. 1, pp. 45-77.
20. Sharma H. *Types of Virtual Organization*. Доступно: <https://www.geeksforgeeks.org/types-of-virtual-organization/> (дата обращения: 08.10.2020).

21. Weinreich F. Establishing a point of view toward virtual communities // *СМС Magazine*, 1997, Vol. 4, no. 2. Доступно: <http://www.december.com/cmc/mag/1997/feb/wein.html/> (дата обращения: 08.10.2020).

22. Wellman B. and Gulia M. Virtual communities as communities: net surfers don't ride alone, in M.A. Smith and P. Kollock (Eds.) // *Communities in Cyberspace*, London, Routledge, 1999, pp. 167-194.

---

# FEATURES OF FUNCTIONING OF VIRTUAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF GLOBAL CRISIS CHANGES

---

**Golikova Galina Viktorovna**<sup>1</sup>, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

**Balaeva Lyubov' Igorevna**<sup>2</sup>, graduate student

<sup>1</sup> Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: ggalina123@yandex.ru

<sup>2</sup> Voronezh Branch of RUE named after G.V. Plekhanov, Karl Marx st., 67, Voronezh, Russia, 394030; e-mail: ggalina123@yandex.ru

*Purpose:* the Work is devoted to a systematic study of the functioning of virtual organizations in the context of global crisis changes. *Discussion:* the Essence and typology of virtual organizations. Features of functioning of virtual organizations. *Results:* the article substantiates the authors' point of view on the essence and features of the functioning of virtual organizations, which reflect the demand for this form of business organization in the context of global changes in the world economy, including under the influence of the COVID pandemic. The article presents the types of virtual organizations and their characteristics. Their analysis showed that virtual organizations have a number of advantages that strengthen their positions even in times of crisis.

**Keywords:** virtual organizations, typology of virtual organizations, information and communication technologies.

## References

1. Golikova G.V. *Formation of an organization's investment strategy: theory and methodology: monograph.* Voronezh, "Scientific book", 2008.
2. Koblova Yu.A. Virtual organizations as the newest form of network structures. *Bulletin of the Saratov state socio-economic University*, 2013, no. 3, pp. 18-21.
3. Kuznecov Yu.V., Melyakova E.V. Formation and development of a virtual organization. *Economics and environmental management*, 2015, no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-virtualnoy-organizatsii> (accessed: 17.10.2020).
4. Marketing: from education to professional activity, ed. Azoev G.L. Moscow, Publishing house of goo, 2017.
5. Serdyuk V.A. Network and virtual organizations: state and prospects of development. *Management in Russia and abroad*, no. 5, 2001, pp. 91-104.
6. Warner M., Witzel M. *Virtual organizations. A new form of doing business in the XXI century.* Moscow, Good book, 2005.
7. Shala E.A. Reputation of a virtual organization. *Bulletin of GUU*, 2012, no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/reputatsiya-virtualnoy-organizatsii> (accessed: 31.10.2020).
8. Bhasin H. *Virtual Organisation – Definition, Meaning and Types.* 7 June 2020. Available at: <https://www.marketing91.com/virtual-organisation/> (accessed: 12.10.2020).
9. Byrne J.A. The virtual corporation. *Business Week*, 1993, pp. 43-52.



10. Chand S. *What is Virtual Organisation? Definition, Characteristics and Type*. Available at: <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/what-is-virtual-organisation-definition-characteristics-and-types/35533> (accessed: 12.10.2020).
11. Clancy T. The virtual corporation, telecommuting and the concept of team. *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 8, no. 2, pp. 8-10.
12. Daniels S. The virtual corporation. *Work Study*, 1998, vol. 47, no. 1, pp. 20-22.
13. Davidow W.H. and Malone M.S. *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation of the 21st Century*. New York, Harper Collins, 1992.
14. Fernback J. and Thompson B. Virtual communities: abort, retry, failure? *Computer Mediated Communication and the American Collectivity*, 1995. Available at: <http://www.ewll.com/user/hlr/texts/Vccivil.html> (accessed: 12.10.2020).
15. Handy C. Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 1995, vol. 73, no. 3, pp. 40-50.
16. Koh J. and Kim Y-G. Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective. *Expert Systems with Applications*, 2004, vol. 26, no. 2, pp. 155-166.
17. Nami M.R. Virtual Organizations: An Overview. *Conference Paper in IFIP International Federation for Information Processing*, 2008.
18. Robey D., Schwaig K.S., Jin L. Intertwining material and virtual work. *Information and Organization*, 2003, vol. 13, no. 2, pp. 111-129.
19. Schultze U. and Orlikowski W.A. Metaphors of virtuality: shaping an emergent reality. *Information and Organization*, 2001, vol. 11, no. 1, pp. 45-77.
20. Sharma H. Types of Virtual Organization. Available at: <https://www.geeksforgeeks.org/types-of-virtual-organization/> (accessed: 08.10.2020).
21. Weinreich F. Establishing a point of view toward virtual communities. *CMC Magazine*, 1997, vol. 4, no. 2. Available at: <http://www.december.com/cmc/mag/1997/feb/wein.html/> (accessed: 08.10.2020).
22. Wellman B. and Gulia M. Virtual communities as communities: net surfers don't ride alone, in M.A. Smith and P. Kollock (Eds.) *Communities in Cyberspace*, London, Routledge, 1999, pp. 167-194.