

Оригинальная статья / Original article

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-118-131>**Процесс управления виртуальными организациями
в региональной экономике: проблемы и направления развития**Л. И. Балаева¹, Г. В. Голикова² ✉

¹ Воронежский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова
ул. Карла Маркса, д. 67а, г. Воронеж 394030, Российская Федерация

² Воронежский государственный университет
Университетская пл., д. 1, г. Воронеж 394018, Российская Федерация

✉ e-mail: ggalina123@yandex.ru

Резюме

Актуальность. Виртуальные организации и виртуальные команды считаются ответом на ужесточение требований современного бизнеса – сроков, качества, эффективности, особенно в глобальной среде. Пандемия ускорила тенденцию к расширению использования этих структур в экономике страны в целом, а также и на региональном уровне. Сотрудничество в рамках ВО способствует гибкости, оперативности, ориентации на клиента и снижению рисков. Для того чтобы виртуальные организации в полной мере использовали свои преимущества, необходимо учитывать, что из-за специфики таких организаций в сфере ГЧП в региональной экономике при управлении ими могут возникнуть определенные, дополнительные проблемы, не характерные для традиционных организаций.

Цель исследования состоит в обобщении, систематизации и верификации проблем управления виртуальными организациями в региональной экономике.

Задачи: обосновать актуальность выявления и учета проблем управления виртуальными организациями в сфере государственно-частного партнерства; систематизировать проблемы управления виртуальными организациями, отмеченные в научных публикациях; верифицировать полученную информацию с использованием интервью с российскими менеджерами, имеющими непосредственное отношение к виртуальным организациям и реализующими проекты в сфере ГЧП.

Методология. При проведении исследования были использованы метод кабинетного исследования, полуструктурированные интервью, а также метод систематизации, описательный метод.

Результаты: систематизированы основные проблемы управления виртуальными организациями в целом и на региональном уровне в частности.

Выводы. Многие проблемы, отмеченные для виртуальных организаций и команд, имеют общую природу с «традиционными» управленческими проблемами, однако они приобретают большую актуальность в связи со специфическими особенностями организации работы. В целом проблемы, выделенные респондентами, соотносятся с проблемами управления виртуальными организациями, отмеченными в научных публикациях. Учет возможностей возникновения таких проблем на практике и проактивное управление даст возможность виртуальным организациям в полной мере использовать преимущества в сфере ГЧП в региональной экономике.

Ключевые слова: виртуальные организации; управления проектами в сфере ГЧП.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Балаева Л. И., Голикова Г. В. Процесс управления виртуальными организациями в региональной экономике: проблемы и направления развития // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 3. С. 118–131. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-118-131>.

Поступила в редакцию 22.04.2023

Принята к публикации 19.05.2023

Опубликована 30.06.2023

© Балаева Л. И., Голикова Г. В., 2023

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2023; 13(3): 118–131

The Process of Managing Virtual Organizations in the Regional Economy: Problems and Directions of Development

Liubov I. Balaeva¹, Galina V. Golikova² ✉

¹ Voronezh Branch of Plekhanov Russian University of Economics
67a Karl Marks Str., Voronezh 394030, Russian Federation

² Voronezh State University
1 University sq., Voronezh 394018, Russian Federation

✉ e-mail: ggalina123@yandex.ru

Abstract

Relevance. Virtual organizations and virtual teams are considered a response to the tightening requirements of modern business – deadlines, quality, efficiency, especially in a global environment. The pandemic has accelerated the tendency to expand the use of these structures in the country's economy as a whole, as well as at the regional level. Cooperation within the framework of the VO contributes to flexibility, efficiency, customer orientation and risk reduction. In order for virtual organizations to fully use their advantages, it is necessary to take into account that due to the specifics of such organizations in the field of PPP in the regional economy, certain additional problems may arise when managing them that are not typical for traditional organizations.

The purpose of the study is to generalize, systematize and verify the problems of managing virtual organizations in the regional economy.

Objectives: to substantiate the relevance of identifying and taking into account the problems of managing virtual organizations in the field of public-private partnership; to systematize the problems of managing virtual organizations noted in scientific publications; to verify the information obtained using interviews with Russian managers directly related to virtual organizations and implementing projects in the field of PPP.

Methodology. During the research, the method of desk research, semi-structured interviews, as well as the method of systematization, descriptive method were used.

Results: the main problems of managing virtual organizations in general and at the regional level in particular are systematized.

Conclusions. Many of the problems noted for virtual organizations and teams have a common nature with "traditional" management problems, but they become more relevant due to the specific features of the organization of work. In general, the problems identified by the respondents correlate with the problems of managing virtual organizations noted in scientific publications. Taking into account the possibilities of such problems in practice and proactive management will enable virtual organizations to fully use the advantages in the field of PPP in the regional economy.

Keywords: virtual organizations; project management in the field of PPP.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Balaeva L. I., Golikova G. V. The Process of Managing Virtual Organizations in the Regional Economy: Problems and Directions of Development. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2023; 13(3): 118–131. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-118-131>.

Received 22.04.2023

Accepted 19.05.2023

Published 30.06.2023

Введение

Стремительное развитие информационно-коммуникативных технологий (ИКТ) и глобальная цифровизация способствуют активному возникновению и развитию новых бизнес-структур, которые могут устанавливать партнерские

отношения, будучи географически разрозненными. Это позволяет им объединять свои компетенции и, используя этот синергетический эффект и современные средства ИКТ, создавать принципиально новые, эффективные процессы разработки и производства различных продуктов.

Такие объединения партнеров стали называться «виртуальными», а соответствующие структуры – «виртуальными организациями», «виртуальными предприятиями», «виртуальными командами» и т. п.

Причиной появления и быстрого распространения виртуальных организаций стало не только повсеместное использование ИКТ, но и потребность организаций в новых квалифицированных кадрах, возможности получения которых существенно расширяются с использованием виртуальных партнерств. Пандемия COVID-19 ускорила тенденцию к расширению их использования в сфере ГЧП в региональной экономике. Такие партнерства в настоящее время являются источником жизненной силы для многих организаций. И события, происходящие в мире, в стране, в конкретном регионе в настоящее время, указывают на то, что тенденции по распространению виртуальных, а также гибридных форм работы усилятся. Так, с начала пандемии в мире количество рабочих мест, связанных с «гибридной работой», увеличилось на 304% [1]. По данным опроса TAdviser 2022 г., свыше половины россиян работают в гибридном формате, свыше трети – в дистанционном формате [2].

Виртуальные организации (ВО) и виртуальные команды считаются ответом на ужесточение требований современного бизнеса – сроков, качества, эффективности, особенно в глобальной среде [3]. Взаимодействие и сотрудничество в рамках ВО способствуют гибкости, оперативности, ориентации на клиента и снижению рисков. Однако эти цели не достигаются автоматически. Межорганизационное распределение процессов и виртуальный характер взаимодействий могут привести к высоким затратам на координацию, задержкам в доставке, проблемам с качеством, потере и искажению информации и т. п. проблемам. Для того чтобы ВО в полной мере использовали свои преимущества, необходимо учитывать

при реализации проектов в сфере ГЧП в региональной экономике, что из-за специфики таких организаций при управлении ими могут возникнуть определенные, дополнительные проблемы, не характерные для традиционных организаций, которые потребуют решения или превентивных действий по их недопущению.

Целью данного исследования является обобщение и систематизация проблем управления виртуальными организациями, обозначенных в научных и научно-практических публикациях, а также их верификация по результатам интервью с российскими менеджерами, имеющими непосредственное отношение к виртуальным организациям и реализующими проекты в сфере ГЧП как на мезо-, так и на макроуровнях.

Материалы и методы

Виртуальная организация – это экономическая форма бизнес-процессов для выпуска продукции (товаров, услуг) в материальной и/или виртуальной форме, независимых и географически разрозненных агентов с виртуализацией активов и/или управления, создаваемых на базе или без участия материальной организации (предприятий) в целях максимизации прибыли в виртуальном пространстве цифровой экономики на основе капитализации знаний персонала, управляющего технологиями [4]. ВО является формой партнерства и определяется как «временная совокупность предприятий, которые сотрудничают и обмениваются ресурсами, знаниями и компетенциями, чтобы лучше реагировать на деловые возможности» [5]. В сети каждое предприятие сосредотачивается на своей основной компетенции и использует ресурсы других предприятий для решения других задач, обычно основанных на долгосрочных отношениях. Ожидается, что такой подход сделает операции более эффективными как с точки зрения затрат, так и времени (масштаб экономии), а также будет способствовать накоплению знаний [3; 6; 7].

Одной из форм ВО могут выступать виртуальные команды, в данной статье эта сущность рассматривается именно в таком ракурсе. Под виртуальной командой понимается такая команда, участники которой географически и организационно рассредоточены, имеют общую цель и поддерживают связь друг с другом с помощью современных ИКТ [8]. Виртуальная команда может включать как отдельных сотрудников, так и целый коллектив или сообщество, которые географически распределены по разным локациям, при этом их усилия направлены на достижения общих целей [9; 10; 11; 12].

Управление ВО включает различные взаимозависимые и взаимосвязанные задачи, такие как планирование и мониторинг деятельности, управление стоимостью, временем и качеством, управление информацией, управление отношениями, управление изменениями, техническая интеграция и управление рисками [3]. Специфика виртуальных организационных форм обуславливает появление новых проблем, связанных с их управлением, по сравнению с традиционными организационными формами.

Однако, как показал анализ литературных источников, исследования по вопросам систематизации и верификации проблем управления ВО, особенно при реализации проектов в сфере ГЧП в региональной экономике, практически отсутствуют, в основном это фрагментарные упоминания о тех или иных проблемах управления виртуальными организациями и виртуальными командами или бизнес-публикации, сфокусированные на ограниченном числе проблем. Данное исследование направлено на восполнение этого пробела. При этом в данной статье рассматриваются проблемы уже функционирующей ВО, проблемы с ее созданием и расформированием не рассматриваются, что относится к ограничениям данной работы.

Для реализации целей исследования были задействованы методы кабинетного

исследования и полуструктурированных интервью. Кабинетное исследование было проведено для выявления основных проблем управления виртуальными организациями, которые отмечались в работах российских и зарубежных исследователей и бизнес-публикациях. Для верификации собранной информации были использованы качественные исследования, позволяющие собрать информацию «из первых рук» – оценки непосредственными участниками процесса управления виртуальными организациями при реализации проектов в сфере ГЧП в региональной экономике основных проблем, с которыми они сталкиваются. Такой подход согласуется с позицией других исследователей, отмечающих приоритет качественных методов для решения такого рода задач [13; 14; 15; 16]. Полуструктурированные интервью позволяют интервьюеру формулировать вопросы в свободной форме и задавать уточняющие вопросы по ходу интервью, респонденту – отвечать своими словами [17].

В качестве респондентов выступали эксперты отрасли – менеджеры двух российских ИТ-компаний, реализующие проекты в сфере ГЧП как на мезо-, так и на макроуровнях, которые имеют характеристики виртуальных организаций. ИТ-отрасль была выбрана, так как именно она характеризуется наибольшим распространением виртуальных команд и удаленной работы. (По данным опроса 2022 г. чаще всего удаленные сотрудники работают в сфере информационных технологий (об этом сообщили 38% работодателей) [2].) В соответствии с классификацией данные ИТ-компании имеют соответственно второй и третий уровни виртуализации, первая организация (X) – международная, имеет партнеров в странах Европы и Азии, вторая (Y) – российская [4; 18; 19]. В период с сентября по ноябрь 2022 г. было проведено 5 интервью на условиях полной анонимности. Число интервью определялось повторением информации (точка сатурации).

Продолжительность каждого интервью составила около 40 минут, три интервью были проведены на платформе Zoom с помощью видеосвязи, два – очно офлайн.

В ходе интервью обсуждались вопросы, связанные с проблемами управления ВО в ИТ-сфере, структурированные в логике основных функций управления: планирование, организация, мотивация, координация и контроль, а также основных связующих процессов – принятие решений и коммуникации. Результаты интервью были соотнесены с результатами, полученными в ходе анализа литературных источников по данной тематике.

Результаты и их обсуждение

Как показал анализ, многие проблемы, которые отмечают в своих работах разные исследователи, схожи как для ВО, так и для виртуальных команд и обусловлены их специфическими особенностями. Так, например, среди принципиальных отличий виртуального командообразования от классического отмечают, в том числе, следующие [20; 21; 22]:

- замена личного общения онлайн-коммуникациями;
- смещение ядра команды с лидера (идеолога) на организатора (коммуникатора);
- структура команды в классическом понимании отсутствует;
- среди форм контроля более важная роль отводится самоконтролю;
- организация работы команды построена в первую очередь на принципах самоорганизации, самоконтроля и жесткой системы планирования;
- для принятия групповых решений нужны особые процедуры;
- ослабление возможностей харизматичного лидерства, ограничена сила убеждения, затруднено единоличное лидерство;
- формирование единого командного духа требует особых дополнительных усилий;
- состав команды носит условно-переменный характер;

– для осуществления функций управления (коммуникации, планирования, контроля, координации) требуются особые инструменты, основанные на использовании ИКТ;

– для бесперебойной работы системы требуется гибкий график работы, особенно если члены команды находятся в разных часовых поясах.

Перечисленные особенности виртуальных команд обуславливают существенные отличия в их управлении и сопутствующие им проблемы в сфере реализации проектов в рамках ГЧП в региональной экономике. Далее будут рассмотрены основные из них, отмеченные как российскими и зарубежными исследователями в научных публикациях, так и специалистами в бизнес-публикациях и в проведенных автором интервью.

Цели менеджеров, рядовых сотрудников и партнеров виртуальной организации или команды в сфере реализации проектов в рамках ГЧП в региональной экономике могут различаться. Проблема противоречий между целями разных уровней и звеньев организации является «традиционной» и может возникнуть в любой организации. Но для ВО данная проблема обостряется еще и тем, что звенья виртуальной сети (сотрудники, члены виртуальной команды, подразделения, партнеры), как правило, работают удаленно друг от друга, что затрудняет их принятие и восприятие целей, а также своих ролей внутри ВО [3]. Кроме того, нельзя не учитывать, что партнеры могут участвовать сразу в нескольких ВО с разными целями и сами расставляют приоритеты между ними, оценивая их со своих позиций. При этом оценка важности их участия в том или ином проекте или ВО для них носит сугубо субъективный характер и зачастую может быть основана на краткосрочных выгодах, которые предоставляет данный проект или ВО.

Опрошенные респонденты не отметили эту проблему как критическую, скорее, они отмечали возникновение проти-

воречий между глобальной и локальными целями. Эта проблема будет проиллюстрирована цитатами ниже, так как тесно связана с проблемой координации.

Организация работы ВО осложняется необходимостью взаимодействовать «онлайн». Актуальность четкого планирования работ, составления и соблюдения графиков повышается по сравнению с традиционными организациями [6]. Как указывали в своих интервью респонденты, «практически невозможно функционирование строго по “штатному расписанию”». Например, даже если в договоре указано, что график работы с 10:00 до 19:00, включая перерыв на обед, на деле этот график размывается: с утра поработал 2-3 часа, прервался на пару часов по личным делам, поработал ещё пару часов, пообедал/поужинал и потом засиживаешься до ночи. Это не проблема, если сотрудник выполняет поставленные задачи качественно и в срок, но такую особенность важно учитывать в рабочих процессах в сфере реализации проектов в рамках ГЧП в региональной экономике. Еще часто бывает, что из-за особенностей технических процессов иногда может быть и удобно, и выгодно ненадолго “выцепить” человека, даже если его рабочий день уже формально окончен. Это тоже может приводить к конфликтам внутри команды».

ВО зачастую отличаются высокой степенью неоднородности своих сотрудников – это могут быть различия в национальности, культуре, политической и религиозной принадлежности, социально-экономическом статусе, географическом положении и т. п. Так, при планировании работ, встреч следует учитывать, что у каких-то членов виртуальной организации могут быть нерабочие периоды, связанные с их религиозными праздниками. Возможные различия в часовых поясах, графиков выходных и праздничных дней в разных странах мира требуют четкого планирования деятельности во избежание временных конфликтов, наклад-

док и сбоев в работе из-за указанных особенностей. «В случае критичности сроков и бесперебойности работ приходится договариваться о работе и взаимодействии в праздничные дни с обеих сторон».

Как упоминалось выше, в основе функционирования ВО – использование ИКТ и соответствующих инструментов. По мнению респондентов, «технические проблемы, влияющие на бесперебойное удалённое функционирование, очень критичны и должны решаться оперативно, иначе велика вероятность простоя ресурсов. Это касается, например, доступов к серверам разработки, учётных записей, VPN для удалёнки, настроек почты и т. п.».

В виртуальной среде управление знаниями и информацией существенно осложняется по сравнению с традиционными организациями. Так, по мнению [14], при осуществлении виртуальной деятельности возникают дополнительные риски потери информации, во-первых, между фазами жизненного цикла, т. е. при передаче ответственности за управление информацией от проектных организаций к эксплуатирующим организациям в сфере реализации проектов в рамках ГЧП в региональной экономике, во-вторых, между звеньями ВО из-за разных, не приведенных к единому стандарту, форматов информации. Кроме того, несмотря на то, что в условиях стремительного развития ИКТ, на первый взгляд обмен информацией стал проще, но в то же время увеличились риски ее недоступности, утечки, быстрого устаревания или повреждения информации.

Знания и информация создаются и накапливаются в течение всего срока работы ВО и созданного ею продукта. Действия ВО и ее звеньев на каждой фазе жизненного цикла зачастую основаны на информации и знаниях, накопленных на предыдущих фазах. Также важна и обратная связь в сфере реализации проектов в рамках ГЧП в региональной экономике. Поэтому в виртуальных организациях и командах важная роль должна

отводиться технологиям и инструментам, которые позволили бы накапливать информацию и знания, обеспечивать своевременный и адекватный доступ к ним всем звеньям ВО, включая ее партнеров, особенно региональных исполнительных органов власти, и обмен накопленной информацией и знаниями с опцией обратной связи.

Проблема координации для ВО обусловлена распределенным характером деятельности различных звеньев ВО. Управление проектом в рамках ГЧП, над которым работает виртуальная команда, также может быть частично распределено – каждая из подзадач имеют свою функцию управления. При этом необходимость достижения общей цели по созданию продукта, услуги, их отдельных элементов, иными словами, по добавлению ценности, обуславливает возникновение различных форм зависимостей между звеньями ВО и их деятельностью. В таких системах управленческие действия не достигают общих целей сами по себе, без необходимой координации [23]. Таким образом, координация в виртуальных организациях и командах крайне необходима, в том числе для распределения целей, задач и ресурсов по различным этапам реализации проекта в рамках ГЧП и направлениям деятельности, для управления и мониторинга их реализации, а также прозрачности для региональных органов исполнительной власти [3].

Как отметил один из респондентов, «поскольку продукт, который мы делаем, сложный, то и его маршрут разработки нетривиальный – задействовано большое число команд и подразделений, а также структурных элементов региональной экономической системы. Помимо глобальной цели, у команд появляются еще свои локальные цели – принять корректные входные данные, провести необходимые манипуляции на своём этапе и передать свои выходные артефакты на вход другой команде. Акцент на локальных целях может усиливаться, а глобальные

цели уходят на второй план, и тогда команда как бы изолируется, превращаясь в некое подобие аутсорса в рамках реализации региональных проектов в сфере ГЧП. Этот фактор усиливается вдвойне, если участники разных команд общаются только виртуально и при этом частично или полностью состоят из иностранных сотрудников. В итоге в худшем случае может произойти рассинхронизация между локальными целями функциональной команды и глобальными целями всей организации, что влияет на качество и сроки».

Как отмечает академический директор МВА бизнес-школы Сколково М. Шимански, в виртуальных командах из-за ограниченности неформального взаимодействия серьезно замедляется процесс формирования ментальных моделей, разделяемых всеми членами команды. (Ментальные модели — это определенные фиксированные способы восприятия и передачи информации и трактовки событий, которые позволяют создавать эффективные паттерны (сценарии) действий и поведения. Они формируются как в процессе решения группой рабочих задач, так и в процессе неформального взаимодействия [24].) Такие модели помогают членам группы узнать и согласовать свое видение ситуации, понимание рабочих задач, а также особенностей членов группы [24]. Соответственно, могут возникнуть проблемы, связанные с недопониманием членов команды своих ролей, а из-за отсутствия возможностей неформального общения договориться и уточнить не получится. Ограничения в общении, связанные с его дистанционным характером, также могут привести к путанице в понимании и принятии обязанностей и рабочих задач сотрудников, а также графика их выполнения и распределения ответственности. Все это угрожает как единству команды, так и эффективному и качественному выполнению работы в рамках реализации региональных проектов в сфере ГЧП.

Серьезной проблемой управления ВО является проблема контроля качества деятельности членов команды в отдельности и итогового продукта команды. Так как прямой контроль в виртуальных пространствах затруднен, это снижает возможности контролирования деятельности членов виртуальной команды, что, помимо ухудшения качества их работы, может привести к снижению доверия к ним как со стороны руководства, так и партнеров. Как отмечалось выше, в основе деятельности виртуальных команд – принцип самоорганизации и самоконтроля. Однако далеко не всегда сотрудники должным образом мотивированы и способны к самоорганизации. Поэтому для оценки качества их деятельности должны быть сформированы согласованные и разделяемые всеми членами ВО принципы и показатели, а также соответствующая система стимулирования и мотивации.

По поводу данной проблемы мнения респондентов разделились. Представители организации У не отметили ее как значимую: «Ежедневные утренние митинги и статусы задач в Jira отменяют проблему контроля. Если сотрудник ответственен и понимает, что его работа нужна команде и что за свою работу он получает деньги, то проблем с контролем и исполнением не возникает. Или видят незаинтересованность сотрудника, необоснованный срыв сроков выполнения задач, что в дальнейшем приводит к переводу сотрудника в другую команду или его увольнению из команды».

Однако для представителей организации Х данная проблема стоит достаточно остро, что возможно связано с большим числом сотрудников, в том числе иностранных специалистов, нестандартным характером задач в рамках реализации региональных проектов в сфере ГЧП. «Проблема контроля тесно связана с проблемами передачи информации и коммуникации, с большим количеством сотрудников, раскиданных по разным регионам России с разными часовыми поя-

сами, становится будто подобной “огромному динозавру, у которого сигнал от мозга до конечностей и обратно доходит очень долго”. Поэтому необходимо иметь локальные центры ответственности. В нашем случае это выливается в автономность и самоконтроль. В идеальном случае сотрудникам ставится высокоуровневая задача, дальше они сами способны над ней работать. Но! На такое способно только уже опытные специалисты, и то не все, так как здесь важную роль играют и личные качества. Использование специальной методологии и инструментов трекинга позволяют сгладить эту проблему, но избавиться от неё полностью невозможно. Иногда, либо периодически возникает необходимость заниматься наставничеством – часто и детально контролировать исполнителя для эффективной работы особенно в рамках реализации региональных проектов в сфере ГЧП. Но постоянно заниматься наставничеством нельзя, т. к. это может демотивировать сотрудника – и тогда его показатели станут ещё хуже».

Мотивация сотрудников виртуальной команды требует постоянного поддержания, высокой вовлеченности ее членов. Одной из проблем коммуникации для ВО выступает чувство разобщенности и отсутствия взаимопонимания у членов виртуальных команд, особенно при взаимодействии с региональными органами исполнительной власти при реализации проектов в рамках ГЧП. Оно неизбежно возникает в силу отсутствия личных взаимодействий и диаметрально разной корпоративной культуры в исполнительных органах исполнительной власти и в ВО. «Мало живого общения. Может возникать чувство разобщенности, падает мотивация». Когда одни и те же члены команды постоянно занимаются одной и той же работой, это зачастую приводит к их изоляции не только с точки зрения взаимодействия с другими звеньями ВО, но и с позиции получения и обмена информацией с внешними

стейкхолдерами, главными из которых в рамках ГЧП являются региональные исполнительные органы государственной власти.

Современный уровень развития ИКТ позволяет звеньям ВО достаточно легко коммуницировать и сотрудничать. Для этого используется целый спектр соответствующих инструментов и технологий [11; 25]. Однако эти технологии не могут полностью заменить личное общение и его положительные эффекты. По данным опроса, проведенного TAdviser, 38% опрошенных российских специалистов и менеджеров не видят разницы в скорости коммуникации, но 32% оценили ее хуже, чем личные взаимодействия [2]. 47% процентов сотрудников не отметили существенную разницу в результативности онлайн- и офлайн-встреч, но 37% считают, что результативность онлайн встреч ниже.

«Иногда из-за множества способов и каналов коммуникации актуальная информация может затеряться, и тогда тяжело свести концы с концами. Приходится либо тратить время на поиск актуальной информации, либо заново проходить те же стадии исходного поиска информации и обсуждения. Живое общение, чаты в мессенджерах telegram, whatsapp, teams и т. д., переписка по почте, онлайн-встречи и конференции в Teams, Zoom и т. п., техническое общение по задачам в JIRA, созвоны в мессенджерах и т. п. ...Ищем везде, а время идет...».

Отмечается, что для виртуальных организаций характерно сужение каналов коммуникации – так, невербальная коммуникация в условиях виртуального общения становится невозможной [26]. Цифровым инструментам взаимодействия, которые широко используются в качестве средств коммуникации в виртуальных организациях (таким, как, например, электронная почта и текстовые сообщения), зачастую не хватает персонализации, каких-то тонких невербальных настроек (язык тела, тон и т. п.). Такое

ограничение каналов коммуникации может породить недопонимание и конфликты. Также сужение каналов коммуникации при отсутствии возможности личного общения затрудняет прохождение информации.

Коммуникации в ВО, сотрудники которой являются носителями разных языков и национальных традиций, могут осложняться из-за языкового барьера. Это может привести к неравным отношениям в команде, что может повлиять на установленную иерархию. Также это затрудняет прохождение информации, что снижает эффективность работы команды. «Языковой барьер может стать проблемой при коммуникации с иностранными подрядчиками. Часто важен не столько словарный запас, сколько акцент и произношение».

«Не всегда возможно “достучаться” до нужного сотрудника, например, до человека, который с головой ушел в работу. Он может неосознанно игнорировать сообщение в мессенджерах и почте. Приходится долго ждать ответа или искать альтернативные варианты связи с ним.... В офисе, в крайнем случае, можно увидеть человека на месте и подойти к нему. Удалённо всё сложнее. Статусы в мессенджерах не всегда релевантны».

Для ВО острее, чем для традиционных, проявляется проблема лидерства. В традиционной команде ее сплочение происходит, как правило, во время очных встреч, собраний и семинаров, в которых участвуют лидер и рядовые члены команды. В случае виртуальной команды личные встречи происходят крайне редко, если вообще происходят. При этом для виртуальных команд важна культура дистанционной работы, предполагающая быстрое реагирование и высокий уровень самостоятельности, поэтому лидер виртуальной команды передает другим членам команды широкий спектр полномочий для оперативного решения задач. Но для того, чтобы это «работало» надо, замотивировать членов команды. И если в

традиционной команде харизматичный лидер мог легко с этим справиться, используя весь арсенал каналов коммуникации, в том числе и невербальные (эмоции, выражение лица и т. п.), то в работе виртуальных команд это становится невозможным из-за отсутствия личного общения. «Менеджерские коммуникации часто основаны на социально-лидерских качествах и харизме, которые слабо проявляются онлайн».

Как показали исследования, некоторые стили лидерства, например харизматичное лидерство, в основе которого харизма сильной личности, или комплексный (реляционный) стиль лидерства, который строится на межличностных связях между командой и лидером, в виртуальных организациях и командах в меньшей степени эффективны [24].

«В локализованных компаниях один руководитель может совмещать в себе роли технического лидера (высокий уровень технической экспертизы и менторство), менеджера (планирование и контроль сроков), координатора (взаимодействие между командами и разрешение конфликтов). В ВО затраты на менеджмент и координацию возрастают, и один человек уже даже чисто физически не может это потянуть. Приходится вводить и учитывать дополнительные специализации: тимлид, техлид, менеджер проектов, продуктовый менеджер, администратор проектов, координатор проектов и т. п. Лидерство размывается. Управление становится сложнее и требует соответствующих специалистов».

Также надо отметить, что так как для ВО, как правило, характерна децентрализация власти и, как отмечалось выше, «размытое лидерство», то скорость принятия управленческих решений снижается [4].

В заключение хотелось бы привести цитату из интервью с одним из респондентов, который совмещает в себе роли высококлассного ИТ-специалиста и менеджера среднего звена: «На мой взгляд,

самое сложное связано с организацией контроля, координации и синхронизации между всеми командами и их участниками в сфере реализации проектов в рамках ГЧП. Знакомая иерархическая модель управления работает плохо из-за более долгого отклика между различными уровнями (проблема «огромного неповоротливого динозавра»). Матричная структура, основанная на распределённой сети автономных функциональных узлов, синхронизацию между которыми производит центральный хаб, при недосмотре может быть опасна тем, что узлы (команды) будут слишком автономными и рассинхронизируются с центром и между собой (проблема «всадника без головы», «стихийная разработка»). Если эти проблемы удастся решить, найдя золотую середину и регулярно отслеживая, то всё остальное уже решается гораздо проще, иногда даже само собой – как следствие правильной организации процессов и координации».

Этому созвучен и посыл группы исследователей – реагирование на проблемы управления ВО предполагает проактивное управление, целью которого является их предвидение и принятие необходимых превентивных мер [3]. В качестве факторов успеха здесь выделяют общее видение, понимание целей ГЧП, взаимовыгодное сотрудничество, планирование и организация процессов взаимодействия и коммуникаций, формирование доверия и эффективный обмен информацией. Одним из способов достижения указанных целей является использование как можно более простых структур организации деятельности ВО и избежание сложных внутренних зависимостей. Однако, поскольку их невозможно полностью исключить, границы между распределёнными между звеньями виртуальной сети задачами должны быть четкими, а само распределение не должно создавать ненужных взаимозависимостей между рабочими действиями [3].

Выводы

Многие проблемы, отмеченные для виртуальных организаций и команд, имеют общую природу с «традиционными» управленческими проблемами, однако они приобретают большую актуальность в связи со специфическими особенностями ВО, рассмотренными в данной статье. В том случае, если указанные проблемы не будут должным образом решены, виртуальные организации могут столкнуться с увеличением управленческих и других расходов, снижением качества итогового продукта или его отдельных элементов, задержками поставок и несоблюдением сроков реализации региональных проектов в рамках ГЧП.

По мнению опрошенных российских менеджеров, деятельность которых напрямую связана с виртуальными организациями и командами при реализации региональных проектов с темным взаимодействием с региональными органами исполнительной власти, основными про-

блемами управления ВО являются проблемы организации процессов виртуального взаимодействия, выстраивания коммуникаций в разнородных межнациональных виртуальных командах, а также проблемы контроля. Проблемы передачи и обмена информацией и мотивации членов команды позиционировались как менее острые. При этом основной спектр проблем, выделенный респондентами, практически полностью соотносится с проблемами управления виртуальными организациями и командами, отмеченными в научных и научно-практических публикациях по данной тематике и систематизированными в данной статье. Однако на общий характер рассматриваемых проблем накладывается специфика конкретного региона, каждой отрасли и организации, поэтому целесообразным представляется продолжение исследования – расширение выборки респондентов, исследуемых организаций и их отраслевой и региональной принадлежности.

Список литературы

1. Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке. М.: Добрая книга, 2005. 120 с.
2. Келеш Ю. В., Бессонова Е. А. Направления совершенствования проектного управления // Вопросы региональной экономики. 2019. № 1 (38). С. 59-63.
3. Современный менеджмент / под ред. Е. И. Макарова. Воронеж: Научная книга, 2016. 130 с.
4. Голикова Г. В., Балаева Л. И. Инструменты управления виртуальными командами: особенности и направления использования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. № 12 (4). С. 92-104.
5. Удаленная работа в России. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Удаленная_работа_в_России (дата обращения: 10.03.2023).
6. Шимански М. Как эффективно работать с виртуальными командами? URL: <https://rb.ru/opinion/virtual-team/> (дата обращения: 10.03.2023).
7. Salkari I., Jansson K., Karvonen I. Process plant information integration in three dimensions // 5th International Conference on Design of Information Infrastructure Systems for Manufacturing. Osaka, JP: Springer, 2002. P. 157–164.
8. Голикова Г. В. Формирование инвестиционной стратегии организации: теория и методология. Воронеж: Научная книга, 2008. 192 с.
9. Крыжановская О. А., Пахомов К. Е. Маркетинговое исследование рынка для реализации стартап-проекта в современных условиях хозяйствования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 4. С. 156-167.
10. Макаренченко М. А. Особенности виртуального командообразования в условиях цифровизации // Инновационные кластеры цифровой экономики: теория и практика / А. А. Алетдинова

[и др.]; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. СПб., 2018. С. 370–395.

11. Bryman A. *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press, 2004. P. 318–345.
12. Truong A. This pioneering tech company figured how to make work-from-home work. URL: <https://qz.com/694410/automattic-has-figured-out-the-right-tools-for-remote-working/> (дата обращения: 10.03.2023).
13. Золотухина Ю. В., Адаменко А. А., Крыжановская О. А. Выявление компетенций участников информационного взаимодействия в цифровой экономике // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей XI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / редколлегия: М. Г. Клевцова (отв. ред.) [и др.]. Курск: Университетская книга, 2021. С. 223–229.
14. Шароватов Ю. М. *Дистанционный менеджмент*. М.: Альпина Паблишер, 2020. 473 с.
15. Nami M. R., Malekpour A. *Virtual Organizations: Trends and Models* // IFIP International Federation for Information Processing. Boston, MA: Springer, 2008. Vol. 288. P. 190–199.
16. Sitnikovski B., Sekulovska A. Implementing Virtual Organizations in the Western Balkan Countries (WB6) // *International Journal of Humanities, Art and Social Studies (IJHAS)*. 2020. Vol. 5, N 2. P. 31–40.
17. Маркетинг: от образования к профессиональной деятельности / Г. Л. Азоев, Е. Ю. Адаменко, И. Ю. Александрова [и др.]. М.: Издательский дом ГГУ, 2017. 249 с.
18. Lizotte S., Chaib-draa B. Coordination in CE systems: An approach based on management of dependencies between activities // *Concurrent Engineering: Research and Applications*. 1997. N 5(4). P. 367–377.
19. Parker J. L. What Skills Do Your Leaders Need to Succeed in a Hybrid Working World? URL: <https://www.journeycounts.com/our-insights/hybrid-work-leader-skills> (дата обращения: 10.03.2023).
20. Балаева Л. И. Управление виртуальными командами в контексте этапов их жизненного цикла // Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации: X Международная научно-практическая конференция. Воронеж: Научная книга, 2022. С. 305–310.
21. Дафт Р. *Менеджмент*. СПб.: Питер, 2015. С. 656.
22. Challenges in the management of virtual organizations / I. Karvonen, K. Jansson, I. Salkari, M. Ollus // *Working Conference on Virtual Enterprises*. Boston, MA: Springer, 2004. P. 255–264.
23. Страусс А., Корбин Дж. *Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники*. М.: Эдиториал УРСС, 2001. 256 с.
24. Гумерова Г. И., Шаймиева Э. Ш. Виртуальная организация как объект исследования и учета в российском экономическом пространстве цифровой экономики // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2018. № 14 (4). С. 616–639.
25. Бессонова Е. А., Свеженцева К. И. Экономические кризисы XXI века: специфика, тенденции, последствия // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2021. Т. 11, № 3. С. 10–21.
26. Голикова Н. В., Голикова Г. В. *Трансформация наноэкономики благосостояния на основе стратегического управления изменениями в системах микроуровня: монография*. Воронеж: Научная книга, 2010. 176 с.

References

1. Warner M., Witzel M. *Virtual'nye organizatsii. Novye formy vedeniya biznesa v XXI veke* [Virtual organizations. New forms of doing business in the XXI century]. Moscow, Dobraya kniga Publ., 2005. 120 p.
2. Kelesh Yu. V., Bessonova E. A. *Napravleniya sovershenstvovaniya proektnogo upravleniya* [Directions for improving project management]. *Voprosy regional'noi ekonomiki = Regional Economic Issues*, 2019, no. 1 (38), pp. 59–63.
3. *Sovremenniy menedzhment* [Modern management]; ed. by E. I. Makarov. Voronezh, Nauchnaya kniga Publ., 2016. 130 p.

4. Golikova G. V., Balaeva L. I. Instrumenty upravleniya virtual'nymi komandami: osobennosti i napravleniya ispol'zovaniya [Virtual team management tools: features and directions of use]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*, 2022, 12 (4), pp. 92-104.
5. Udalennaya rabota v Rossii [Remote work in Russia]. Available at: <https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Remote work in Of Russia>. (accessed 10.03.2023)
6. Szymanski M. Kak effektivno rabotat' s virtual'nymi komandami? [How to work effectively with virtual teams?]. Available at: <https://rb.ru/opinion/virtual-team/>. (accessed 10.03.2023)
7. Salkari I., Jansson K., Karvonen I. Process plant information integration in three dimensions. 5th International Conference on Design of Information Infrastructure Systems for Manufacturing. Osaka, JP, Springer Publ., 2002, pp. 157–164.
8. Golikova G. V. Formirovanie investitsionnoi strategii organizatsii: teoriya i metodologiya [Formation of an investment strategy of an organization: theory and methodology]. Voronezh, Nauchnaya kniga Publ., 2008. 192 p.
9. Kryzhanovskaya O. A., Pakhomov K. E. Marketingovoe issledovanie rynka dlya realizatsii startup-proekta v sovremennykh usloviyakh khozyaistvovaniya [Market research for the implementation of a startup project in modern economic conditions]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*, 2022, vol. 12, no. 4, pp. 156-167.
10. Makarchenko M. A. Osobennosti virtual'nogo komandoobrazovaniya v usloviyakh tsifrovizatsii [Features of virtual team building in the conditions of digitalization]. *Innovatsionnye klasteri tsifrovoi ekonomiki: teoriya i praktika [Innovation clusters of the digital economy: theory and practice]*; A. A. Aletdinova, eds. St. Petersburg, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University Publ., 2018, pp. 370-395.
11. Bryman A. *Social Research Methods*. New York, Oxford University Press Publ., 2004, pp. 318–345.
12. Truong A. This pioneering tech company figured how to make work-from-home work. Available at: <https://qz.com/694410/automatic-has-figured-out-the-right-tools-for-remote-working/>. (accessed 10.03.2023)
13. Zolotukhina Yu. V., Adamenko A. A., Kryzhanovskaya O. A. [Identification of competencies of participants of information interaction in the digital economy]. *Issledovanie innovatsionnogo potentsiala obshchestva i formirovanie napravlenii ego strategicheskogo razvitiya. Sbornik nauchnykh statei XI Vse-rossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Research of innovative potential of society and formation of directions of its strategic development. Collection of scientific articles of the 11th All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation]*; ed. by M. G. Klevtsova, eds. Kursk, Universitetskaya kniga Publ., 2021, pp. 223-229. (In Russ.)
14. Sharovатов Yu. M. *Distantionnyi menedzhment [Remote management]*. Moscow, Alpina Publisher Publ., 2020. 473 p.
15. Nami M. R., Malekpour A. *Virtual Organizations: Trends and Models. IFIP International Federation for Information Processing*. Boston, MA, Springer Publ., 2008, vol. 288, pp. 190–199.
16. Sitnikovski B., Sekulovska A. Implementing Virtual Organizations in the Western Balkan Countries (WB6). *International Journal of Humanities, Art and Social Studies (IJHAS)*, 2020, vol. 5, no. 2, pp. 31–40.
17. *Marketing: ot obrazovaniya k professional'noi deyatel'nosti [Marketing: from education to professional activity]*; ed. by G. L. Azoev, E. Yu. Adamenko, I. Yu. Aleksandrova, eds. Moscow, Izdatel'skii dom GSU Publ., 2017. 249 p.
18. Lizotte S., Chaib-draa B. Coordination in CE systems: An approach based on management of dependencies between activities. *Concurrent Engineering: Research and Applications*, 1997, no. 5(4), pp. 367–377.
19. Parker J. L. What Skills Do Your Leaders Need to Succeed in a Hybrid Working World? Available at: <https://www.journeycounts.com/our-insights/hybrid-work-leader-skills>. (accessed 10.03.2023)

20. Balayeva L. I. [Management of virtual teams in the context of the stages of their life cycle]. *Obshchestvo i ekonomicheskaya mysl' v XXI v.: puti razvitiya i innovatsii. X Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya* [Thought in the XXI century: ways of development and innovation. X International Scientific and Practical Conference Society and Economic]. Voronezh, Scientific Book Publ., 2022, pp. 305-310. (In Russ.)
21. Daft R. *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg, Peter Publ., 2015, p. 656.
22. Karvonen I., Jansson K., Salkari I., Ollus M. Challenges in the management of virtual organizations. Working Conference on Virtual Enterprises. Boston, MA, Springer Publ., 2004, pp. 255–264.
23. Strauss A., Corbin J. *Osnovy kachestvennogo issledovaniya: obosnovannaya teoriya, protsedury i tekhniki* [Fundamentals of qualitative research: sound theory, procedures and techniques]. Moscow, Editorial URSS Publ., 2001. 256 p.
24. Gumerova G. I., Shaimieva E. Sh. Virtual'naya organizatsiya kak ob"ekt issledovaniya i ucheta v rossiiskom ekonomicheskom prostranstve tsifrovoi ekonomiki [Virtual organization as an object of research and accounting in the Russian economic space of the digital economy]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'* = *National Interests: Priorities And Security*, 2018, no. 14 (4), pp. 616– 639.
25. Bessonova E. A., Svezhentseva K. I. Ekonomicheskie krizisy XXI veka: spetsifika, tendentsii, posledstviya [Economic crises of the XXI century: specifics, trends, consequences]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*, 2021, vol. 11, no. 3, pp. 10-21.
26. Golikova N. V., Golikova G. V. Transformatsiya nanoekonomiki blagosostoyaniya na osnove strategicheskogo upravleniya izmeneniyami v sistemakh mikrourovnya [Transformation of welfare nanoeconomics based on strategic change management in microlevel systems]. Voronezh, Scientific Book Publ., 2010. 176 p.

Информация об авторах / Information about the Authors

Балаева Любовь Игоревна, аспирант, Воронежский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: elfa_balaeva@mail.ru, Researcher ID: CAG-0575-2022, ORCID: 0000-0002-5924-9017

Liubov I. Balaeva, Post-Graduate Student, Voronezh Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Kursk, Russian Federation, e-mail: elfa_balaeva@mail.ru, Researcher ID: CAG-0575-2022, ORCID: 0000-0002-5924-9017

Голикова Галина Викторовна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: ggalina123@yandex.ru, Researcher ID: B-7117-2019, ORCID: 0000-0003-1627-1203

Galina V. Golikova, Dr. of Sci. (Economics), Assistant Professor, Professor of the Department of Economics and Management of Organizations, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation, e-mail: ggalina123@yandex.ru, Researcher ID: B-7117-2019, ORCID: 0000-0003-1627-1203