МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Теория организации»

**«ВИРТУАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ»**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_П.Ю. Кенсовская

 (подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент курс 2

Направленность (профиль) Общая экономическая теория

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Я. Брацлавская

(подпись, дата)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Я. Брацлавская

(подпись, дата)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. Виртуальные организации как новая организационная форма управления

1.1. Предпосылки и причины возникновения виртуальных организаций как новой организационной формы управления 6

1.2 Определение и понятие виртуальной организации, преимущества и недостатки виртуальных форм организации 7

1.3 Виды виртуальных предприятий 11

1.4 Перспективы и направления развития виртуальных организаций 15

ГЛАВА 2 Функционирование виртуального предприятия как организационной системы на примере современных виртуальных корпораций 18

2.1. Опыт Sun Microsystems: организационная структура, проблемы, крах 18

2.2. Анализ работы современных виртуальных корпораций 21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 30

#

# **ВВЕДЕНИЕ**

 Мир, который раньше окружал бизнес и компании, представлялся более или менее стабильным и предсказуемым. Реальности современного мира совсем иные: в нем то и дело возникают неожиданные сдвиги и изменения, порождающие, с одной стороны, огромные возможности развития для одних организаций (оказавшихся готовыми к возникшим изменениям), а с другой стороны, порождающие фатальные условия для других. Мир стал более хаотичным, и характеристика “предсказуемый” для современных реалий становится всё более призрачной. Объёмы знаний, которыми обладает общество, удваиваются каждые, пять лет, многие рынки достигли перенасыщения, а конкуренция приняла гиперформы, и организации, чтобы выжить, должны реагировать на это соответствующим образом.

Большинство из этих изменений происходит за счёт появления новейших информационных технологий, с помощью которых стала возможна обработка огромных пластов информации, что приводит к глобализации экономики и ускорению изменений в окружении организаций. В этих условиях проблемы защиты и поиска своего потребителя, адекватной реакции на изменения рынка, проблемы самообучения и само реорганизации становятся всё более трудными.

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.

В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида продукции, получившей название виртуальной. Эта продукция (или услуги) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт – это то, что производится моментально и адресно, по требованию заказчика. Общей чертой этой продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно. Большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназначенных для производства такой продукции.

Учитывая только эту информацию уже очевидна *актуальность данной темы*. В своей курсовой работе мы исследуем виртуальные корпорации как будущее организационных структур двадцать первого века, а также недостатки и преимущества данной системы, кроме этого, в работе будут рассмотрены последствия ее влияния на общество.

*Цель работы* – анализ объективных причин появления виртуальных корпораций как новой формы организационной структуры.

Исходя из цели, можно обозначить *задачи курсовой работы*:

1 Дать теоретическое обоснование явлению виртуальных компаний

2 Выяснить степень актуальности данной организационной формы

3 Проанализировать внедрение виртуальных корпораций в экономику

4 Исследовать их место роль и значение

5 Выяснить перспективы развития

6 Исследовать положительные и отрицательные черты виртуальных организаций

*Объектом исследования* являются виртуальные корпорации.

*Предметом исследования* является система современных организационно-управленческих отношений, возникающих в виртуальных организациях, мир корпораций с различными типами организационных структур, их влияние на современную экономику.

*Теоретическая база исследования* – основные теоретические подходы, концепции, позволяющие раскрыть сущность и формы виртуальных корпораций

*Методологической базой исследования* послужили научные методы и приёмы, выработанные экономической наукой, а именно: общенаучные – метод научной абстракции, анализ и синтез, индукция и дедукция, историко–логический метод; и частные – статистический метод, метод наблюдения, описания и сравнения данных.

*Эмпирической базой исследования* послужили данные статистические данные международных организаций

*Структура научной работы* представляет собой введение, две главы, заключение и список использованных источников.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, установлены цели и задачи, достигаемые и решаемые в курсовой работе, описывается работа проделанная в каждой части.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты создания и функционирования виртуальных организаций как новой организационной формы управления, их преимущества и недостатки.

Во второй главе рассмотрена функциональность и опыт работы

виртуальной организационной структуры на личных примерах корпораций.

В заключении сформирован вывод и покрыты вопросы поднимающиеся в курсовой работе.

**ГЛАВА 1.** Виртуальные организации как новая организационная форма

* 1. Предпосылки и причины возникновения виртуальных организаций как новой организационной формы управления

 Парадигма виртуальной организации получает все большее значение для производства как инструмент, позволяющий фирме противостоять быстро меняющейся конъюнктуре рынка. Для этого компании должны уметь быстро реагировать на требования заказчика и тесно сотрудничать со своими партнерами. У. Дэвидоу и М. Мэлоун утверждают, что идея виртуальной корпорации станет центром новой бизнес-революции. Их концепция объединяет различные характеристики, такие как поставки «точно в срок», гибкое производство, систему автоматизированного проектирования и ориентацию на индивидуального заказчика. [3]

 Несмотря на то, что формирование виртуальных организаций зачастую зависит от информационных технологий и степени их развития в целом, можно отметить некоторые факторы, существовавшие задолго до компьютерной эры. Например, в строительной отрасли группы независимых рабочих могли создавать организации для строительства домов и зданий. То же самое можно отнести и к киноиндустрии.

 Выделяют четыре основных фактора, влияющих на возникновение и развитие виртуальных организаций:

 1) Скорость. Если на рынке наиболее эффективными компаниями станут наиболее быстрые, а не наиболее приспособленные, то все компании будут стремиться к тому, чтобы как можно быстрее реагировать на любые изменения. Например, сегодня это можно наблюдать в сокращении жизненного цикла для всех видов деятельности в цепочке создания стоимости.

 2) Стоимость. Вторым фактором указывается снижение стоимости выхода на рынок, особенно в информационных и технически ориентированных отраслях. В таких отраслях «даже небольшие стартапы с небольшим капиталом могут иметь огромное влияние на инновации, далеко за пределами границ своих возможностей».

 3) Персонализация. Персонализация, или кастомизация, становится все более возможной изза автоматизированного производства. Кроме того, организации снижают затраты, сокращая свои производственные мощности, а кастомизация позволяет организациям производить индивидуальные продукты для более широких групп клиентов. Организации сейчас в большей мере руководствуются требованиями заказчика, а не внутренними потребностями.

 4) Глобализация. Компании конкурируют не только со своими близко расположенными соперниками, но и с конкурентами по всему миру.

 В совокупности все эти факторы говорят о том, что иерархическая структура организации является не самым лучшим решением, не отвечает требованиям рынка, что говорит о жизнеспособности виртуальных организаций. Кроме того, в основе всех этих факторов лежат информационные технологии, которые позволяют организации быстро собирать, интегрировать и анализировать большие объемы информации и распространять её по всему миру. Вероятно, виртуальные организации все же могут существовать без информационнокоммуникационных технологий, как, например, в строительной индустрии. Тем не менее, безподобных технологий масштабы и области, в которых виртуальная организация осуществляет свою деятельность, будут ограничены временем и географическим пространством.

Таким образом, можно сделать вывод что возникновение виртуальных организаций формировались вместе с информационном обществом и было неизбежно, но в большей степени сказались четыре факта: их скорость развития, выгодность и окупаемость, глобализация и персонализация.

* 1. Определение и понятие виртуального предприятия, преимущества и недостатки виртуальных форм организации

 Виртуальная организация – это временное объединение независимых компаний – поставщиков, заказчиков и даже бывших конкурентов, связанных при помощи информационных технологий для обмена навыками, затратами и доступом к рынкам друг друга. У виртуальной организации зачастую нет ни центрального офиса, ни иерархии, ни вертикальной интеграции. Данное словосочетание часто используют для определения предприятий, действующих на виртуальных рынках и в сети Интернет, кроме того, виртуальные организации также обозначают как «сетевые предприятия», «виртуальные корпорации», «виртуальные предприятия». Термин «виртуальная организация» используется для описания сети независимых фирм, которые объединяются, часто временно, для производства товара или услуги. Виртуальная организация ассоциируется с такими понятиями, как виртуальный офис, виртуальная команда и виртуальное руководство. Конечная цель виртуальной организации заключается в обеспечении инновационных, высококачественных продуктов и услуг по требованию заказчика

 Целью виртуальной организации, как и любой другой организации, ориентированной на рынок, является получение максимальной прибыли путем удовлетворения потребности потребителей в товарах и услугах. Однако обычному предприятию для разработки и выведения товара на рынок необходимо привлечение значительных ресурсов. Виртуальная организация создает новый товар за счет привлечения новых партнеров, обладающих необходимыми знаниями, способностями и ресурсами. Так как большинство ресурсов привлекается со стороны, то организацией достигается резкое сокращение стартового капитала. Такое партнерство является временным, то есть заключается на определенный срок, например на срок выполнения заказа или до достижения определенного результата. Также это означает, что на различных этапах жизненного цикла товара возможно исключение старых партнеров и привлечение новых. Если в сеть объединяется большое количество предприятий, особенно географически удаленных, то очевидно, что им будет сложно согласовывать свои действия без оперативного доступа к информации. Следовательно, для решения подобных проблем предприятие должно иметь единую информационную систему, под которой понимается совокупность средств методов поиска, обработки, передачи и хранения информации, необходимой для эффективного функционирования всей сети предприятий. Также виртуальные организации ориентируются на выполнение конкретных рыночных заказов и удовлетворение определенных потребностей конкретных потребителей, в то время как традиционные предприятия ориентированы на удовлетворение потребностей «усредненного» сегмента рынка. В целом, к основным характеристикам виртуальной организации относят: открытую распределенную структуру; временный характер; гибкость; децентрализацию и приоритет горизонтальных связей; автономность, узкую специализацию и пространственную удаленность участников; высокий статус информационных средств обеспечения коллективной деятельности.

 Главным достоинством такой организационной формы, как виртуальная организация, является возможность выбирать и использовать наилучшие ресурсы, знания, способности с наименьшими временными затратами. Кроме этого, к преимуществам данной формы можно отнести:

− быструю реакцию и гибкую адаптацию к изменениям окружающей среды.

− сокращение совокупных затрат, в том числе, например, на аренду рабочих помещений, их обслуживание, страхование.

− рост конкурентных возможностей;

− гибкость;

− лучшую скорость реакции на требования рынка или клиентов;

− сокращение затрат.

 К недостаткам или, точнее, слабым местам такой организационной формы можно отнести:

 1. Высокие затраты, связанные с инвестициями в информационно-коммуникационные технологии и последующими эксплуатационными расходами, включая обучение и техническое обслуживание.

 2. Правовые проблемы, связанные с тем, что границы между предприятиями внутри виртуальной организации становятся нечеткими. Это может привести к вопросам об авторском праве на продукцию между партнерами.

 3. Проблему доверия как между партнерами, так и в целом по отношению к компании, которая может существовать только в виртуальном мире, но не в «реальном». Доверие и уважение являются одним из важных факторов существования успешной организации, причем это относится как к обмену знаниями и технологиями, так и к совместной работе, но из-за темпа создания виртуальной организации и географической разрозненности ее партнеров могут возникнуть проблемы с доверием между ними. Из-за подобных проблем многие компании изначально отказываются от идей о кооперации.

 4. Разнородность членов предприятия вследствие происхождения из разных культур и географических регионов создает психологические барьеры между сотрудниками и клиентами. Кроме того, это усложняет рабочие контакты, в том числе из-за разницы во времени.

 5. Неясность в отношении членства в виртуальной организации, открытость сетей и неопределенность в планировании могут послужить причинами чрезмерного усложнения структуры организации.

 6. Отказ от классических долгосрочных контрактов не только вызывает увеличение транзакционных издержек, но и приводит к практическому отсутствию материальной и социальной поддержки членов организации

 Итак, говоря о виртуальных организациях можно сказать, что, как и в любой другой организационной структуре, в виртуальной есть и преимущества и недостатки, необходимо рассмотреть каждый и быть с ними ознакомленным перед тем как остановить выбор на данной организационной структуре. В большинстве случаев недостатки сводятся к проблемам межличностных контактов в предприятии, из-за отсутствия возможности личной работы в команде.

**1.3** Виды виртуальных предприятий

Виртуальные организацию классифицируется на виды, в зависимости от сотрудничества, так как это является одним из ключевых факторов возникновения таких предприятий.

 Виртуальные организации, как правило, могут быть отнесены к одному из четырех типов:

 1. Виртуальный образ. Виртуальный образ – это воплощение невиртуальной организации в киберпространстве (рис. 1). Такой тип виртуальной организации создается для предоставления товаров и услуг клиентам через Интернет. Например, интернетмагазины.



Рисунок 1 – Виртуальный образ [15]

 2. Альянс. Это партнерство, где каждый партнер несет примерно равное количество обязательств по отношению к виртуальной организации (рис. 2). Партнеры образуют консорциум, состав которого может меняться для более точного соответствия рыночным возможностям или ключевым компетенциям каждого из членов альянса.



 Рисунок 2 – Альянс [15]

 3. Альянс с лидирующей компанией (рис. 3). Это скоординированная сеть взаимосвязанных участников, представляющая собой ядро, окруженное спутниками. Ядром, как правило, является ведущее предприятие.



Рисунок 3. Альянс с лидирующей [15]

 4. Альянс внутри цепочки создания стоимости (рис. 4). Виртуальная организация подобного типа собирает широкий спектр поставщиков продуктов и услуг в один блок на основе цепочки создания стоимости. Координация внутри подобной модели обычно обеспечивается генеральным подрядчиком. В случае, если отношения внутри организации приняли долгосрочный характер, то подобный альянс стремится принять форму альянса с лидирующей компанией со сложными стратегическими отношениями между поставщиками и компаниями внутри цепочки создания стоимости.



Рисунок 4. Альянс внутри цепочки создания стоимости [15]

Следует понимать, что каждый из вышеприведенных типов может быть эффективен в зависимости от целей компании. Самыми популярными на современной рынке являются альянсы с лидирующими компаниями. Это отличный толчок для развивающийся компании, но есть и минусы, поглощение предприятия или выкуп виртуальной услуги. Пример будет рассмотрен во второй главе.

 Основными характеристиками, описывающими виртуальную организацию, являются:

 1. Ключевые компетенции. Выбор партнера для виртуальной организации основывается на его ключевых компетенциях. Инициатор объединения осуществляет выбор компанийпартнеров таким образом, чтобы их навыки были взаимодополняющими, что является важным для эффективного осуществления бизнес-процессов и позволяет наиболее полно удовлетворять потребности клиентов.

 2. Сеть независимых организаций. Виртуальные организации в экономической литературе, как правило, рассматриваются как сеть независимых организаций.

 3. Идентифицируемость. Виртуальная организация должна иметь свою собственную идентичность. При этом, если индивидуальность партнеров остается видимой, то такая виртуальная организация называется «мягкой виртуальной организацией», а в случае, если организация со стороны выглядит как единое целое, то такая организация называется «жесткой виртуальной организацией».

 4. Основана на информационных технологиях. Существует несколько различных взглядов на информационно-коммуникационные технологии как на фактор создания виртуальных организаций. Так, важным считается развитие в области транспорта, связи и вычислительной техники. Также информационная сеть рассматривается как основной способ объединения и работы компаний.

 5. Отсутствие иерархии. Равенство партнеров в виртуальной организации, как правило, приводит к отсутствию иерархии в организации. Иногда такая структура организации обозначается как эгалитарная. Преимуществом подобной структуры является повышение эффективности и оперативности организации, и при этом сокращение накладных расходов.

 Выделяют три вида виртуальных предприятий по типу управления:

· с централизованным типом управления, при котором координирующие функции передаются «головному» предприятию, а знания и ресурсы доступны всем «агентам»;

· 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».

 Появление новых типов организаций предполагает пересмотр старых схем управления. Одним из главных изменений системы управления является стирание иерархических рамок в структуре корпорации. Вместо должностной иерархии на первое место выходят интеллектуальное сотрудничество и сетевая кооперация менеджеров. Главным фактором, обуславливающим эти изменения, становится переход от капитала к знаниям, интеллектуальным активам как критическим ресурсам организации.

 Для иерархической структуры управления характерно то, что каждая новая ситуация выносится на высший уровень рассмотрения, где и принимаются решения. Такой механизм управления становится неработоспособным в современном быстроменяющемся мире. Именно поэтому возникают ВК с сетевой структурой, где каждый доступен для каждого, а функции руководящих менеджеров ограничиваются организацией совместной работы, подбором персонала, обучением.

 В узком смысле классическим примером виртуальной корпорации является Internet. Его роль и охват рынка столь стремительно развиваются, что становятся фактором развития не какого-то отдельного государства, а всей планеты.

 Для виртуальной корпорации характерно выделение проектной группы (групп), разрабатывающей и продвигающей проекты в среде такой виртуальной корпорации (все эти группы могут иметь свои задачи и свои стратегии).

Итак важно знать по каким признакам и на какие виды распределяются виртуальные компании, для того чтобы лучше понимать их функционирование, или при желании начать свою компанию с виртуальной организационной структурой.

**1.4** Перспективы и направления развития виртуальных организаций

 Необходимо сказать о направлениях развития виртуальных корпораций и об их перспективах в условиях рынка.

 Наибольшее значение здесь имеет то, что, базируясь на эффективной сетевой структуре, которой является Интернет, Интранет и др., конструкция виртуальной Web-корпорации позволяет концентрировать базовую компетентность партнерской команды. Традиционные компании поддерживают широкий диапазон компетенции для того, чтобы иметь способность формировать затратный механизм в целом или же в какой-то его части. Если эти компании не способны поддерживать цепочку поставок в целом, они пользуются компетенцией рынка, где одни содействуют в получении такой компетенции, другие же предоставляют снабженческую цепочку. Обычно компании сохраняют свою базовую компетенцию или даже приобретают дополнительную компетентность лишь для снижения уровня зависимости от других компаний. В идеале виртуальная Web-корпорация предлагает своим партнерам как бы доверительное окружение с участием в нем на равных условиях. Основная идея виртуальной Web-корпорации состоит в том, что партнерские компании создают собственную ресурсную базу, доступную для других членов, а также для привлекаемых к временному участию фирм. Это, в свою очередь, позволяет формировать общую компетенцию корпорации.

В следующей главе будут рассмотрены примеры, с помощью которых будет проще отследить позитивные предпосылки развития виртуальных корпораций.

Эти примеры организации в Сети стабильных и динамических бизнес-систем не исчерпывают вопрос о перспективе новых более дееспособных, динамичных организаций. По мнению специалистов эффективной новой бизнес-системой может стать структура, базирующаяся на глобальных сетях связи, таких как Интернет, использующая достижения в области организации деятельности, такие как виртуальная организация, Web-платформа и т.д., и способная к внедрению новых решений в области ИКТ. Последнее требует особого внимания, поскольку вопрос приемлемости новых ИКТ всегда был для предприятий болезненным процессом. Однако понимание того, что новая экономика невозможна без энергии информации заставляет относиться к ИКТ с особой тщательностью. Объясняется это тем, что практически все задачи от создания новой технологии производства товаров и услуг до их реализации на рынке решаются в настоящее время при помощи ИКТ. Особое место среди них занимают ERP-системы (Enterprise Resource Planning — Система управления ресурсами предприятия). Перечень основных функциональных блоков ERP-систем включает: планирование производства и продаж; управление спросом; укрупненное планирование мощностей предприятия; формирование плана производства; планирование потребностей в материалах; спецификацию изделий; планирование потребностей в мощностях; маршрутизацию технологических процессов и функционирование рабочих центров; проверку и корректировку цеховых планов по мощностям, управление закупками, запасами, продажами; управление финансами; управление затратами; управление проектами и программами.

Новейшие разработки в области ИКТ, такие как ERP-системы SAP R/3, Navision Axapta, Renaissance и др. включают такие модули, как управление логистическими цепочками — SCM, усовершенствованное планирование и составление производственного графика — APS, управление взаимоотношениями с клиентами — CRM, электронная коммерция — EC, управление данными об изделии — PDM, детализированное или окончательное планирование ресурсов — FRP и т.п.
исходя из этого можно сделать вывод что будущее виртуальных корпораций тесно связана с понятием виртуальной услуги и спросу на рынке. Как и любая компания – виртуальная будет актуальна, пока есть рынок, а в наши дни он все больше и больше становится информационным.

**ГЛАВА 2** Функционирование виртуального предприятия как организационной системы на примере современных виртуальных корпораций

**2.1.** Опыт Sun Microsystems, организационная структура, проблемы с которыми столкнулась компания и ее крах

 Компьютерная организация, которая одна из первых успешно внедрила виртуальную систему управления, носила название Sun Microsystems и была одной из самых быстрорастущий и многообещающих компаний США 80-х годов, она специализировалась на компьютерном обеспечении, разработала архитектур SPARC и язык программирования JAVA.

 Начиная свою историю с 1982 года, компания Sun Microsystems одна из первых начала внедрять элементы виртуальной организации, удаленной работы, дижитал-коллабораций среди компаний, целью которых всегда было создание оптимального продукта, которого требовал на то время рынок.

Изначально они создавала дешёвые, но эффективные компьютерные станции, поддерживающие ethernet, главным клиентами Sun Microsystems были офисы и университеты. В первом году продажи составил 8 миллионов долларов, главным конкурентом Sun Microsystems в восьмидесятые годы была корпорация Аpollo. Но Sun Microsystems к концу десятилетия утвердила свои позиции как одна из самых успешных компьютерный компаний. В девяностых Sun Microsystems выпускает на рынок язык JAVA и меняет ход мировой истории. С этой поры компания начала вступать во множество сотрудничеств, которые осуществлялись за счет элементов виртуального предприятия.

Sun Microsystems была одной из первопроходцев на рынке высоко децентрализованной организацией, состоящей из независимо действующих компаний. У Sun Microsystems насчитывалось около 20 дочерних компаний к середине девяностых годов. Sun Microsystems позиционировала, что информационные системы являлись для них главным приоритетов, стремясь добиться более быстрой и качественной коммуникации в мире.

Sun Microsystems максимизировала организационный эффект путем созданий Sun Teams, работники удаленно децентрализовано работали над решением самых разных проблем организации. Что выпустить на рынок? Поиск клиентов, перспективы развития, мотивация сотрудников и прочее. Члены команды работают во времени, пространстве и организациях для решения критических бизнес-вопросов. Менеджеры Sun выявляют ключевые проблемы клиентов, а затем формируют команды с критическими навыками и знаниями, необходимыми для решения этой проблемы. В эту команду входили специалисты по продажам, маркетингу, финансам и операциям из разных уголков земного шара. Клиенты и поставщики могут стать эпизодическими членами по мере необходимости. Еженедельные встречи могут проводиться с помощью конференц-звонков. Решающее значение для успеха команды имеет отбор талантов из организации, определение четкой цели усилий команды и установление коммуникационных связей между членами команды. То есть организационная структура Sun Microsystems была виртуальной с различными исполнительными группами, которые решали спектр относящихся к ним проблем.

Sun работала над дальнейшим развитием таких технологий, как EDI (Электронный обмен данными) и RFID (Технология радиочастотной идентификации). Как EDI, так и RFID в итоге оказали влияние на обмен информацией во всем мире и во многих отраслях промышленности.

Основной проблемой Sun оказался кризис доткомов (термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках сети Интернет. Возник и получил распространение в конце 1990-х гг. в момент бума на интернет-бизнес), по причине которого она значительно пострадала из-за переоценки стоимости акций. Еще больше урона ей нанесли последствия разорения множества интернет-компаний. Оборудование, приобретенное у Sun, продавалось на аукционах по цене гораздо ниже рыночной стоимости. Это в свою очередь снизило уровень продаж Sun.

Затем в течение всего десятилетия компанию преследовали неудачные сделки и неудачные запуски, например покупка MySQL, инициатива open storage, которая была многообещающей, но не принесла результатов, покупка StorageTek и т. д. Некоторые аналитики считают, что у всех вышеперечисленных покупок есть общие особенности. Можно считать, что Sun поглощала процветающие компании, способные принести новшества, но так и не смогла прийти к успеху. Действия Sun были похоже скорее на панику, чем на трезвый расчет, это принесло еще большие трудности. Стоит так же уточнить, что кризис доткомов и неудачные приобретения были не единственными проблемами компании. Инновационные лидер и одна из первых гибридных-виртуальных компаний начала угасать по вполне стандартным причинам, которые губят многие компании в этой сфере.

В 2002 году компанию [покинул](http://www.osp.ru/cw/2003/35/68058/) Билл Джой, основатель и вдохновитель основных идей компании. Официальной причиной ухода Б. Джоя считается желание заняться другими проектами. Для Sun это стало крупной потерей.

В 2004 году состояние Sun все еще было на грани, потому была начата реструктуризация, в ходе которой были [уволены](http://www.sostav.ru/news/2004/04/05/717/) 3 300 человек. Компания потерпела [убытки](http://www.cnews.ru/news/line/kvartalnaya_pribyl_sun_snizilas_na_85) в 2003—2004 финансовом году в размере $388 миллионов. В 2004—2005 году убытки уменьшились до $11 миллионов, но в четвертом квартале на ряду с предыдущим годом прибыль упала на 85%.

В 2006 году из-за неудовлетворительных финансовых результатов в отставку [ушел](http://www.cnews.ru/news/line/skott_maknili_ushel_s_posta_ispolnitelnogo)еще один исполнительный директор, который являлся ключевой фигурой в компании.

Но смена исполнительных директоров не привела к желаемым результатам.

Хотя стоит отметить, в 2006—2007 финансовом году показатели компании стали лучше во многом с помощью политики сокращения издержек. Прибыль [составила](https://www.rbc.ua/rus/news/chistaya_pribyl_sun_microsystems_v_2006_2007_fg_sostavila_473_mln_doll_protiv_ubytkov_v_864_mln_doll__1185858159) $473 миллионов. Правда, уже следующий финансовый год закончился с рекордными [убытками](https://www.bfm.ru/news/11367) в $1,8 миллиарда. Несмотря на это, компания не перестала выпускать на рынок уникальные нестандартными продукты — таким стал на тот момент самый [производительный](http://gizmod.ru/2007/08/09/sun_vypustila_samyj_bystryj_protsessor_v_mire/) процессор в мире — UltraSPARC T2.

Стало очевидно, что Sun Microsystems скорее всего не сможет самостоятельно справиться им выйти из поглотившего ее кризиса. Вскоре один из ее акционеров Southeastern Asset Management начала наращивать собственную долю в компании, как оказалось для скорейшей ее продажи. В 2009 году IBM попыталась приобрести Sun, но получила отказ от акционеров из-за слишком низкой, по их мнению, суммы. В итоге Sun купила Oracle, [выплатив](http://www.infoworld.com/article/2632056/m-a/update--oracle-agrees-to-buy-sun-for--7-4b.html) за когда-то лидера рынка $7,4 миллиарда. c учетом долгов компании.

Скотт Макнили, проработавший в Sun дольше всех, предал критики руководства компании сразу после своего ухода.

В свое время Sun cчиталась одной из самых революционных и быстрорастущих компьютерных компаний США. Ее ставили в один ряд с Microsoft, Dell, Apple и Hewett Packard, к сожалению, десятилетие неудач привело ее к гибели. Упадок Sun нельзя оправдать лишь непредвиденными обстоятельствами и кризисом доткомов, виной всему почти как и во всех умирающих компаниях, неправильные решения руководства, запоздалая внутренняя реорганизация, приведшие к печальным последствиям. Вместо того, чтобы менять внутреннюю структуру, компания была сконцентрирована на выпуске высокотехнологичных продуктов и покупке других растущих компаний. Зацикленность на внешнем росте привела к упадку внутреннего. Sun Microsystem не выдержала проверки временем, и ее наследие оказалось в руках Oracle. Это показывает прекрасный пример современным виртуальным корпорациям, что даже при главной идее – создание удовлетворяющего рынок современного продукта, не стоит забывать о внутренней эффективности структура предприятия и его работников. Обновление и пристальное внимание за работой не только на рынке, но и внутри.

***2.2***. Анализ работы современных виртуальных корпораций

На сегодняшний день на рынке появляется все больше и больше виртуальных компаний. Привлекает их высокая потребность мобильности на рынке, не привязанность к месту, низкие издержки. В условиях пандемии covid-19 этот рост только ускорился, в связи с этим необходимо тщательно анализировать ошибки других компаний, для грамотного построения своей или просто профессионального понимания этой сферы целиком и полностью.

Рассмотрим работу трех известных компаний, которые занимают уверенные позиции на рынке виртуальных корпораций.

**VIRTEC Project**

«VIRTEC Project» появился на свет благодаря инженерному факультету (Сан Карлос) Университета Сан Паоло в Бразилии. Он объединяет девять малых и средних предприятий, они предоставили проекту необходимое финансирование,технологии и качественный сервис. Они функционировали в различных областях электроники, производства металло-керамических изделий, изготовления полимерных материалов, механики, механотроники (японское название отрасли промышленности, образовавшейся в результате слияния общего и электротехнического машиностроения), жидкостных систем, прикладного программного обеспечения и сервиса.

Рабочее взаимодействие предприятий между собой выстроилось на кооперативной основе. Партнеры имели доверительные отношения между собой внутри компании, а также каждому был предоставлен доступ к созданию инфраструктуры нового бизнеса.

Учредители и основатели поставили перед собой задачу не только принимать участие в глобальном инновационном бизнесе, но и построить производственный эффективно действующий процесс. Без этого сложно выстроить грамотную работу виртуального предприятия, потому что компании на виртуальной площадке должны владеть информацией не только о том, как действовать, но и где, на каких площадках свои действия осуществлять.

Работа и решение возникающих проблем были разработаны матрицы базовой компетенции, конкурентоспособности, приоритизации. Матрица базовой компетенции позволила дифференцировать и разделить между партнерами сделки, виды деятельности, распределение прибыли между участниками процесса.

Делегирование полномочий и разделение труда были ключевыми факторами построение корпорации. Каждая ее часть специализировалась на производстве одного продукта, например, одна – на изготовлении полиуретанового молотка, который очень быстро вырабатывался при его использовании; другая — сосредотачивалась на производстве полимерной резины и т.д.

В результате деятельности виртуальной компании VIRTEC на рынок выпустилось несколько новых продуктов, таких как вегетируемая (разлагающаяся в природных условиях) полиуретановая резина. Эта резина используется для целей механического ассемблирования, покрытия продуктов, в сфере медицинской диагностики и т.д. Разработанный тип резины оказался дешевле и имел более высокий по времени жизненный цикл. В настоящее время созданная резина продается в странах Европы и Америки. Что отвечает экологическим стандартам и получает огромное преимущество перед другими компаниями, особенно в лице определенной аудитории.

С помощью разработки и использования матрицы компетенции, VIRTEC показали прекрасный пример того, что виртуальная форма организации позволяет сократить временные затраты на разработку и производство нового продукта, уменьшить его себестоимость, а также повысить качественные параметры, в сравнении с аналогичным товаром других производителей. Такая форма позволяет действовать инновационно и идти в ногу со временем, первыми демонстрировать новые продукты рынку.

Рассмотрим следующую виртуальную корпорацию.

**AGI-Wilgelm**

Немецкая компания «AGI business media productions GmbH» была основана тремя студентами в 1966 г. в г. Штутгарте, Германия. Их идея заключалась в разработке и реализации Интернет-приложений, их концепций и функционала. «AGI» на сегодня считается крупнейшим мультимедийным агентством Германии. Компания задействована в массе современных инновационных проектов.

Ежегодная прибыль компании составляет 4 млн. евро. Структура компании представлена пятью директорами, 60 служащими и 25 работниками по найму. В 1997 г. Торгово-промышленная палата г. Штутгарта (IHK) совместно с «AGI» приступила к разработке одного из своих первых проектов, который получил название «IHK», одна из задач которого состояла в разработке WEB-сайта который должен был содержать информацию и базы данных о партнерах компании. Реализация этого проекта повысила имидж компании, и к ней обратился зоологический сад «Wilhelma» (г. Штутгарт) с просьбой разработать в Интернете информацию о работниках сада, деятельности комплекса, цен, ответы-вопросы клиентов, отзывы. Также для внутреннего использования компании для снижения загрузки работы с клиентами для администрации, интенсификация взаимосвязей между клиентами зоосада и обеспечении их необходимой информацией и др..

Компания разрабатывала внешний и внутренний дизайны проекта, они базировались на основе концепции жизненного цикла виртуальной организации, в нее входили: фаза ориентации компании, разработка системы взаимосвязей с клиентами, решение проблемы координации и реализации продукции. Все стоящие задачи предлагали решать в онлайн формате на сайте. Были решены вопросы операционных издержек, формирования базовой компетенции и социологические аспекты проблемы, что позволило построить результативную и эффективную виртуальную компанию. Преимущество ее выразилось в следующих параметрах активности:

-     было успешно запущено в работу производство в цифровом формате дополнительной рекламной продукции посредством внедрения HTML-редактора и других программных продуктов;

-      клиенты получили доступ актуальные данные о деятельности виртуальной компании «IHK-Wilhelma» и ее партнеров;

-      оптимизация процессов позволила интенсифицировать взаимосвязи с клиентами через электронную почту;

-      редуцировались связи с посредниками между организацией и клиентами;

-      разработан электронный каталог, который предоставил доступ к продукции и услугам, предлагаемые партнерами виртуальной.

С помощью успешного проекта компания получила пиар-толчок и успешна заняла лидирующие позиции на рынке. Это также интенсифицировало бизнес-процессы и заложило основы для возникновения других виртуальных компаний в Германии. На ее примере можно сделать вывод что при фокусе на правильном виртуальном продукте можно открыть дорогу для новых виртуальных начинаний. Так как уже было сказано, эта компания положила началу виртуальной бизнес сфере в Германии.

## **VIRTUAL UNIVERSITY ENTERPRISES**

Виртуальная компания «Virtual University Enterprises» (VUE, подразделение компании NCS Pearson, Inc.) была образована в 1997 году.

Это огромная служба виртуального тестирования (Computer-Based Testing), имеющая в настоящий момент более 3000 авторизованных центров тестирования, которые функционируют в Европе, США и Австралии. Как и SUN Microsystems VUE сотрудничает с такими известными компаниями-производителями оборудования и программного обеспечения как Cisco Systems, Avaya , Lucent Technologies, Microsoft, Novell, IBM и многими другими, разработавшими систему сертификации для того, чтобы дать специалистам в области информационных технологий возможность продемонстрировать владение определенным объемом знаний, умений и навыков, а работадателям – способ их адекватно оценить. Международная система сертификации разных компаний, особенно Cisco Systems и Мicrosoft на сегодня является чрезвычайно важным инструментом карьерного и профессионального роста. Объективно, это одна из самых стабильно работающих виртуально компаний за свою историю. На сегодняшний день в компании работает всего 23 работника, и их деятельность приносит 4 миллиона долларов дохода в год.

Их работа выстраивается на использовании базовых основ виртуальной организации, таких как электронная сетевая инфраструктура, концентрация компетенции, системы взаимодействия с клиентами и т.д. Что позволило создать и оперативно функционировать более чем 2500 центрам компании, расположенным в 110 странах мира. Эти центры проводят экзамены по программам сертификаций таких компаний, как Check Point Technologies, Cisco Systems, CompTIA, Ericsson, Generation, Informix, Linux Professional Institute (LPI), Lucent Technologies, Microsoft, Novell, PTC, RSA Security, IBM, Tivoli и др.

Новыми тестовыми центрами «Virtual University Enterprises», функционирующими в России, стали «АстроСофт» и «Академия АйТи».

«Академия АйТи», например, готовит специалистов к сдаче большинства экзаменов по программам сертификации таких фирм, как Microsoft, Novell, Oracle, Caldera, Lotus, Avaya и т.д.

 Итак, пример этих трех, успешно функционирующих на сегодняшний день виртуальных компаний, показывает, что, как и в любом другом бизнесе, главное – твердый концепт, и корректное управление ресурсами. Чего, кстати, не хватило SUN microsystems: при наличии огромных ресурсов и физических филиалов, они так и не смогли устоять на рынке и реализовать свои идеи виртуального бизнеса.

 Также, на примере VUE можно увидеть, как можно эффективно организовать удаленный виртуальный бизнес с небольшим штатом, добиться больших объемов продаж и предоставления услуг, именно благодаря тщательной подготовке к решению задачи и созданной эффективно работающей системе управления.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Виртуальные корпорации бесспорно являются как причиной, так и следствием процесса мировой экономической глобализации. С одной стороны их существование не представлялось бы возможным без развития телекоммуникационных технологий, предопределенное все теми же традиционными формами объединения. С другой стороны в настоящее время виртуальные корпорации сами активно принимают участие в процессе интеграции различных национальных экономик и рынков.

В результате проведённого нами исследования мы пришли к следующим выводам:

1. C теоретической точки зрения, виртуальная корпорация – это временное объединение независимых компаний – поставщиков, заказчиков и даже бывших конкурентов, связанных при помощи информационных технологий для обмена навыками, затратами и доступом к рынкам друг друга. Также важно отметить некоторые характеристики виртуальных организаций:

1. Установили, что они не имеют офлайн юридического адреса.

2. Выяснили, что влияние виртуальных организаций на сегодняшний день неустанно увеличивается, в связи с активным развитием информационного сообщества и неустанных технологических модификаций.

3. Проанализировали, что скорость внедрения виртуальных организаций очень высока, в связи с необходимость и спросом на все большее количество виртуальных продуктов и услуг.

4. Исследовав их место и роль, выяснили, что значение виртуальных корпорация в выполнении и предоставлении информационных услугна сегодняшний день колоссально на рынке, в связи с вышеперечисленной тенденцией развития рынка.

5. По завершению этого исследования, мы можем утверждать, что виртуальные корпорации обретает все большую популярность в современном информационном мире.

6. В ходе работы мы выявили, что некоторые достоинства виртуальных организаций пересекаются с недостатками, например:

− гибкость работы компаний, граничит с возникновением некоторых межкультурных и правовых проблем.

− лучшая скорость реакции на требования рынка или клиентов, но высокая конкурентность, в связи с быстрым развитием рынка

− сокращение затрат на помещения, персонал и прочие оффлайн нужды, но высокие затраты в сфере – инвестиции в информационное обеспечение, так как необходимо постоянно идти в ногу с развивающимся рынком.

Успех виртуальных организаций очевиден, а шансы на успех формируемых виртуальных сетей вполне реальны, но в более широком контексте остается открытым ряд вопросов. Они касаются философских, психологических, социальных, правовых, общехозяйственных и некоторых других аспектов развития общества. Социальные последствия растущей виртуализации вполне представляемы уже сейчас. Вполне возможно, что на смену классической модели индустриального общества придет не информационное, а общество, не знающее границ.

В заключение хотелось бы отметить, что, несмотря на грядущую е-экономику и появление виртуальных организаций, другие организационные формы сохранят свою актуальность в силу сложившихся потребностей и отношений между людьми.

Необходимо уже сегодня искать новые формы организации, выходить за известные стереотипы в соответствии с возможностями, которые открывает Интернет. Если сегодня не планировать то, чего еще нет, то завтра невозможно будет успеть за происходящими изменениями.

Обобщая все вышесказанное, отчетливо видно, что виртуальные организации являются достаточно эффективными организационными формами управления. Однако традиционные, по прогнозам экономических аналитиков, будут еще долго актуальны в мировом хозяйстве

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ***.*

1. Авдошин С.М., Тарасов В.Б. Синергетические организации в экономике XXI века // Бизнес-информатика. 2016. T. 17. –155-163c.
2. Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 9. – 45-49c.
3. Дэвидоу У. и М. Мэлоуна "Виртуальная корпорация". 1992. – 18-27с.
4. Дмитров В.И. CALS как основа проектирования виртуальных предприятий // Автоматизация проектирования. 2017. № 5. – 14-17c.
5. Еленин А., Пономарев И. «Виртуальные корпорации»,: Учебное пособие– М.: ЮНИТИ, 2011. – 303 c.
6. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 6. – 92-96c.
7. Мильнер Б.З. «Теория организации», – М., 2017. – 230 c.
8. Сердюк В.А. От виртуальной реальности к виртуальному правительству: миф или реальность? Менеджмент в России и за рубежом №2, 2012. –15c
9. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 3. – 92-97c.
10. Тарасов В.Б. Новые стратегии реорганизации и автоматизации предприятий: на пути к интеллектуальным предприятиям // Новости искусственного интеллекта. 2016. № 9. – 40-84c.
11. Тарасов В.Б. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа. // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 9. – 87-90c.
12. Тарасов В.Б. Предприятия XXI века: проблемы проектирования и управления // Автоматизация проектирования. 2016. № 9. –45-52c.
13. Уткин Э.А., Эскиндаров М.А. Финансово-промышленные группы. – М.: Тандем. – 2015. – 59c.
14. Ханс А.Вютрих, Андреас Ф.Филипп «Виртуализация как возможный путь развития управления», международный журнал «Проблемы теории и практики управления», 2012. – 167c.
15. Хромов И.Е. Виртуальные организации в современной экономике. – 2018. – 2-13с.
16. Яблочников Е.И., Фомина Ю.Н., Саломатина А.А., Гусельников В.С. Методы управления жизненным циклом приборов и систем в расширенных предприятиях. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2019. – 149 с.