

**ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ  
КОМАНДАМИ У ВІРТУАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

*Визначено специфічні особливості праці у віртуальній організації, зокрема індивідуально та колективної інтелектуальної праці. Розглянуто види інтелектуальних команд, що функціонують у віртуальних організаціях. Обґрунтовано формування у віртуальних організаціях інноваційних команд. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційними віртуальними командами на основі компетентісного підходу.*

*Определены специфические особенности труда в виртуальных организациях, а именно, индивидуального и коллективного интеллектуального труда. Рассмотрены виды интеллектуальных команд, функционирующих в виртуальных организациях. Обосновано формирование инновационных команд в виртуальных организациях. Разработаны рекомендации по усовершенствованию управления инновационными виртуальными командами на основе компетентностного подхода.*

*Specific features of labor in virtual organizations, namely, individual and collective intellectual labor, were certain. Types of functioning in virtual organizations intellectual commands were considered. Forming of innovative commands in virtual organizations is grounded. Recommendation on the improvement of innovative virtual team management on the basis of competence approach developed.*

**Ключові слова.** Віртуальна команда, управління віртуальними командами, інтелектуальна праця, віртуальна організація.

**Ключевые слова.** Виртуальная команда, управление виртуальными командами, интеллектуальный труд, виртуальная организация.

**Key words.** Virtual team, management of virtual teams, intellectual labor, virtual organization

**Вступ.** Віртуальність швидкими темпами поширюються практично у всі сфери життя суспільства і породжує нові феномени. Поряд із стрімкими змінами останніх десятиліть, які характеризуються глобалізацією корпорацій, переходом до аутсорсингу, збільшенням кількості інформації і швидкості її змін, а також прогресом технологій комунікацій, вона змушує працівника проводити більше часу з комп'ютерами, а не з колегами. Зникає те неформальне спілкування, яке раніше пов'язувало людей у команди. Крім того, в роботі з віртуальними командами виникають проблеми з комунікаціями, організацією, контролем і мотивацією членів команди, які ніколи не зустрічались. Відсутність систематизації методів і форм управління такими командами, в теоретико-методологічному та прикладному аспектах зумовлює необхідність пошуку наукових підходів до оптимізації роботи з віртуальною командою.

*Аналіз основних досліджень і публікацій.* Наукові проблеми праці, зайнятості та соціально-трудова відносин ґрунтовно дослідженні такими вітчизняними вченими, як: Н. Гавкалова, В. Геєць, О. Герасименко, О. Грішнова, А. Колот, Е. Лібанова, Л. Лісогор, Н. Лук'янченко, О. Новікова, В. Онікієнко, І. Петрова, М. Семикіна та ін., у працях яких обґрунтовано, зокрема, теоретичні засади наукових уявлень про інтелектуальну працю та інтелектуальний капітал. Аспекти управління командами широко розглянуті у працях таких учених, як Р. Белбін, М. Геллерт, Т. Грабенко, Т. ДеМарко, О. Євтіхов, Т. Зінкевич-Євстігнеєва, Ю. Жуков, А. Жу-

равльов, А. Карякін, Т. Лістер, Дж. Л'юїс, К. Новак, Д. Новіков, Ф. О'Коннел, Є. Павлова, Л. Томпсон, Д. Фролов та ін., проте вони мають більше прикладний характер, в основному присвячені реальним командам і лише оглядово описують діяльність віртуальних команд. Проблема віртуальних організацій та їх впливу на роботу персоналу та соціально-трудова відносина розкрита у роботах Л. Санкової, О. Тітової, Н. Кулешової, І. Алексєєва, В. Дудко, Д. Безрукова. Але варто сказати, що поєднання цих напрямів досліджень у єдиний науковий підхід, як того вимагає практика командного менеджменту, поки-що не відбулося. Тому дослідження теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління інтелектуальною працею у віртуальних командах є актуальним.

**Постановка завдання.** Саме тому, метою написання статті стало розробка рекомендацій щодо вирішення проблем колективної інтелектуальної праці в умовах віртуалізації суспільства та вдосконалення підходів до управління віртуальними командами.

**Результати дослідження.** Ознаки віртуального майбутнього оточують нас у щоденному побуті: інтернет-послуги, інтернет-магазини, інтернет-банкінг тощо. Що стосується компаній, то разом із вже традиційними формами і напрямками діяльності, успішно функціонують віртуальні організації, що дозволяють мобілізувати матеріальні, фінансові та інтелектуальні ресурси для вирішення виробничих і комерційних завдань із мінімальними затратами [2]. Віртуалізації сприяють фінансово-економічні проблеми сучасних компаній, які змушують їх усе частіше набирати команди під визначені проекти в найвіддаленіших кутках світу і працювати з ними віддалено — за допомогою телефону, електронної пошти, відеоконференцій, для економії часу та грошей [5]. Крім того, майже кожна новостворена компанія — це частково віртуальна команда, оскільки у більшості з них немає свого офісу, багато хто працює неповний робочий день чи вдома. Також спостерігається поширення використання аутсорсингу, як варіанту поширення віртуальної команди на незнайомих людей. Отже, управління віртуальними командами в різних сферах бізнесу стає пріоритетним видом менеджменту будучи оптимальним з точки зору як затрат, так і результативності. Саме такі переваги, як економія засобів, часу, висока мотивація, чіткі цілі і зрозумілий кінцевий результат [1] зумовлюють поширення віртуальної команди у всі сфери діяльності.

Віртуальні організації (далі — ВО) є новим типом компаній, діяльність яких базується на знаннях, інтелекті та інноваціях. Феномен ВО, виникнувши більше десяти років тому, набуває все більшого поширення в сучасних соціально-економічних системах і поступово трансформується у практику все більшої кількості компаній. Сьогодні ВО найбільш представлені як у таких інтелектуальних сферах, як інтернет-проекти, програмування, журналістика, наука, так і у сфері торгівлі тощо [6]. Оскільки успіх функціонування сучасних ВО переважно визначається їх людськими ресурсами, відповідно, зростає роль ефективності використання інтелектуальної праці та менеджменту персоналу в них.

Поведінка ВО відтворює просторово-часові характеристики поведінки традиційних організацій. При цьому, якщо для деяких віртуальних об'єктів і процесів необхідна лише деяка схожість логіки людської діяльності з логікою віртуальної реальності, то для ВО комп'ютеризація та інтелектуалізація основних процесів — найбільш значущі атрибути. На думку, Л. Санкової [6], організація «віртуалізується» в тій мірі, в якій відповідність нормам, що перетворюють організацію виробництва в інститут, стає віртуальною. У зв'язку з цим, автор виділяє загальні риси віртуальної реальності, які знаходять відображення в специфічних характеристиках, притаманних віртуальним організаціям (табл. 1).

## ХАРАКТЕРИСТИКА СПЕЦИФІЧНИХ РИС ВІРТУАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

№ з/п	Специфічні риси	Характеристика
1.	Значні нематеріальні активи та об'єднані мережі	Для ВО нематеріальні активи включають: вкладення в людський капітал та науково-дослідні роботи; інтелектуальний капітал; корпоративну культуру, торгову марку, бренд, репутацію компанії, «ноу-хау», навички, формалізовані знання, процеси управління, сформовану стійку клієнтську базу, мережу постачальників, надійність і якість, професіоналізм менеджерів і персоналу
2.	Відсутність таких атрибутів «реальної» організації	У діяльності ВО відсутні вертикальна інтеграція, центральний офіс, ієрархія, а також чітких меж організації в традиційному розумінні
3.	Гнучкість	При потребі після вирішення поставленого завдання мережа, команда легко можуть змінити конфігурацію або розпастися
4.	Різноманітність форм	Наявність гібридних форм, здатних об'єднувати різні активи
5.	Дистанційні форми роботи	У роботі ВО спостерігається відсутність фізичного контакту працівників один з одним (наприклад, віртуальні команди з окремих працівників, які проживають в різних містах, регіонах і навіть країнах);
6.	Менша прозорість діяльності	Робота ВО погано піддається прямому контролю.

Надшвидкі темпи поширення ВО можуть бути пов'язані з їх найбільшою цінністю — вони формуються з особистостей, які вносять у діяльність власну концептуальну постановку мети. Вони виступають як тимчасові форми кооперації агентів, народжуючи якісно специфічні соціально-економічні відносини. Тому, на наш погляд, зайнятість у ВО тісно пов'язана з реалізацією потенціалу інтелектуальної системи, де одним з найважливіших факторів виступає інтелектуальна, креативна праця. В сучасній науці автори [6] виділяють такі властивості інтелектуальної системи: праця як провідний фактор; саморегуляція як загальний принцип організації; вибіркова мобілізація окремих підсистем і елементів у цілісній організації системи; ієрархія функцій життєдіяльності підсистем; пов'язана взаємодія різних просторово виділених систем за кінцевими результатами.

Отже, особливості зайнятості у ВО характеризуються саме інтелектуальною працею. Пояснюється це тим, що в умовах теоретичного переосмислення постіндустріальних теорій інтелектуальна праця набуває нових якостей [7]. Вона стає домінуючою у суспільстві і на цій основі можна спрогнозувати, що саме інтелектуальна праця стане основою майбутньої економіки. Масове поширення інтелектуальної, креативної, творчої праці сприятиме збільшенню віртуалізації зайнятості. До того ж становлення творчої праці, як домінуючої в суспільстві, перетворить духовне виробництво, для якого особливо притаманна віртуальність, у вирішальну сферу економічної діяльності. Крім того, загальна інтелектуальна праця якісно змінить матеріальне виробництво, рівень якого здатний буде забезпечити суспільне благополуччя. Набуття інноваційною і творчою працею загального характеру вимагатиме створення відповідних умов для прояву обдарувань і талантів кожного члена суспільства. І оскільки інтелектуальна праця стає домінуючою у суспільстві, то індивідуальна і колективна приватна інтелектуальна власність має отримати статус основної форми власності.

При цьому, варто розрізнати індивідуальну і колективну інтелектуальну працю. На думку Е. Тріфонова [7], при індивідуальній інтелектуальній праці суб'єктом є індивід, приватна особа, що володіє здібностями до творчої праці. Об'єктом інтелектуального (духовного) виробництва при індивідуальній праці є індивідуальне знання, індивідуальний інтелект як здатність створювати нове знання. Будучи індивідуальним власником «засобів виробництва» і «робочої сили», автор стає індивідуальним власником продукту інтелектуальної праці — нового знання. Індивідуальний власник нового знання (інформації), вільно володіє, розпоряджається і користується результатами своєї творчої праці. Колективна інтелектуальна праця формує колективного суб'єкта інтелектуальної власності. Колективний інтелект не лише підсумовує здатності до творчості, але й примножує ці здібності, утворюючи якісно новий та ефективний колективний інтелект. Об'єктом інтелектуального (духовного) виробництва при колективній праці стає колективне знання. Колективної інтелектуальною власністю стає нове знання як результат колективної інтелектуальної праці.

Саме у віртуальних організаціях представлені колективні інтелектуальні системи [5]. На нашу думку, вони проявляються у самоспрямовуючих інтелектуальних командах, тобто командах, які пов'язані з розробкою нових виробів, процесів, технологій; та віртуальних командах, тобто інтелектуальних командах, які контактують за допомогою комп'ютерних мереж (табл. 2) [3].

Таблиця 2

**ПОРІВНЯННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ КОМАНД ВІРТУАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Критерії	Самоспрямовуючі інтелектуальні команди	Віртуальні команди
Членство	Висококваліфіковані працівники різнобічної кваліфікації	
Функції	Постановка цілей команди. Розробка нових виробів, процесів, технологій. Контакти з постачальниками і споживачами, прийняття проектних рішень, адміністративні функції, розробка стратегії розвитку	Постановка цілей команди. Розробка нових виробів, процесів, технологій. Прийняття проектних рішень, розробка стратегії розвитку, частина адміністративних функцій
Життєвий цикл	Постійно діючі команди	
Управління	Самоврядування, ротація лідера	Самоврядування, ротація лідера. Частина адміністративних функцій і контактів із зовнішнім середовищем у менеджера (координатор)
Взаємодія	Постійний взаємний контакт, у тому числі під час нарад	Постійний взаємний контакт за допомогою комп'ютерних мереж
Методи	Методи дослідження ринку і споживачів, планування виконання проекту, контролю якості, вимірювання результатів, стандартизації, прийняття рішень, комунікації	Планування виконання проекту, контролю якості, вимірювання результатів, стандартизації, прийняття рішень, комунікації

Безумовно, багато команд у практиці діяльності віртуальних організацій будуть мати характеристики, властиві різним типам команд. Так, наприклад, сьогодні практично всі інтелектуальні команди використовують комп'ютерні мережі, багато самоспрямовуючих команд у виробництві і сервісі для досягнення поставлених цілей вирішують завдання, властиві інтелектуальним командам [3]. Але в

цьому випадку відбувається і взаємопроникнення інших характеристик, тому наведені види команд можуть допомогти в процесі проектування і розвитку команди у віртуальній організації.

Крім цього, для ефективного планування та розвитку діяльності команди у ВО важливо, на нашу думку, враховувати особливості інтелектуальної праці у віртуальній команді, обумовлені її базовими характеристиками. У літературі виділяють їх дві базові та три додаткові [4]. У зв'язку з цим, при організації діяльності віртуальних команд, на нашу думку, варто насамперед враховувати їх просторовий, часовий, організаційний розподіл і необхідність використання сучасних технологій. Це надзвичайно важливо, оскільки у віртуальній команді існують бар'єри, що ускладнюють безпосереднє спілкування між людьми, зокрема, відстань, що розділяє членів команди, і супутня їй різниця у часі тощо. Саме для їх подолання необхідні сучасні засоби зв'язку і комп'ютерні технології. На жаль, розвиток технологій на даний момент часу не дозволяє повноцінно зімітувати процес безпосереднього спілкування між людьми. У багатьох випадках дуже істотні, а іноді і ключові інформаційні складові процесу спілкування, такі як міміка, жести, втрачаються при передачі. Крім цього, відстань між людьми обмежує можливості для неформального особистого спілкування між ними, тим самим перешкоджаючи встановленню таких важливих і таких потрібних для виконання командних цілей міжособистісних зв'язків між ними.

Крім цього, знижувати ефективність функціонування віртуальних команд може кроскультурність, оскільки вони часто поєднують людей, що відносяться до різних культур (це можуть бути культури окремих країн, регіонів чи організацій), між членами яких можуть з'являтися кроскультурні бар'єри, що значно ускладнюють процес спілкування. Врахування культурних відмінностей і їх подолання в процесі роботи з командою є одним з найважливіших чинників створення успішної команди. Додатковим ефектом, викликаним просторовим розподілом і наявністю в команді представників різних культур, є можливість або навіть небезпека того, що в команді буде сформовано кілька згуртованих підгруп за територіальною або культурною ознакою. Проблема може полягати в тому, що хоча в команді будуть добре згуртовані та організовані підгрупи, сама команда при цьому не буде мати достатньої згуртованості, щоб можна було вважати її дійсно високорозвинутою структурою.

Ще однією ознакою віртуальної команди є її велика відкритість зовнішньому світу, порівняно із звичайною командою, яка більш оформлена, захищена від зовнішніх впливів за рахунок сильніших міжособистісних зв'язків між її членами. Тому вона може «відбиватися» від негативних зовнішніх впливів з більшим успіхом, ніж віртуальна команда. З іншого боку «розмитість» віртуальної команди, її безформність, дає її членам більше можливостей щодо використання різних зовнішніх ресурсів. Це дозволяє збільшити різноманітність у джерелах інформації для діяльності команди, обробці цієї інформації, прийнятті рішень і втіленні їх у життя.

Перераховані вище особливості віртуальних команд вимагають нових підходів до їх формування, де особливу увагу варто приділяти підбору персоналу, чітко визначати його критерії. Для цього потрібно виділити компетенції, які будуть актуальними саме для учасників віртуальних команд. На нашу думку, такими компетенціями є уміння ясно формулювати завдання, висловлювати інформацію (у міжнародних організаціях — знання іноземної мови); володіння навичками письмової, електронної комунікації; широкий спектр знань, «контекстне» мислення (оскільки працівники працюють не над одним проектом, а можуть бути включені одночасно

в кілька проєктів, вирішувати паралельно кілька завдань); уміння встановлювати цілі, структурувати власний час; уміння знаходити нестандартні рішення завдань; велика персональна відповідальність за результати роботи, у зв'язку з чим працівники мають добре знати відповідні інструкції, основи законодавства, етичні норми компанії; здатність успішно співпрацювати у віртуальному середовищі (що не тільки обумовлюється психологічними особливостями індивідів, але і тісно пов'язано з корпоративною культурою і застосовуваними технологіями управління).

Отже, можна сказати, що у ВО мають бути сформовані інноваційні команди, в яких важливі інтелектуальний потенціал працівників, їх професіоналізм, індивідуальність, відповідальність і гнучкість, вміння ефективно працювати в команді. Разом з тим зайнятість у віртуальних організаціях менш стабільна. Також працівники ВО часто ототожнюють себе з виконуваними проєктами, що веде до зміни частки робочого часу в загальній структурі часу індивіда, і негативним наслідком цього є зростання кількості стресів.

**Висновки.** Специфіка праці у віртуальних командах, зумовлена майже повним переважанням використання інтелектуальної праці, ставить особливі вимоги до персоналу віртуальних організацій. Поряд з цим, особливості взаємодії учасників віртуальних команд у процесі вирішення завдань, що стоять перед ВО, потребують відповідної концепції управління персоналом, особливо вдосконалення процесів його підбору. Подальших досліджень потребують управлінські механізми забезпечення оптимальності між доцільністю забезпечення свободи і самоорганізації працівників, які забезпечуватимуть гнучкість організації, і необхідністю управління та координації роботи віртуальних команд. Управління персоналом у ВО передбачає роботу в гнучкому інноваційному середовищі, що вимагає нестандартних підходів і рішень. Крім того, зміна завдань, що стоять перед організацією, вимагає зміни конфігурації команд, поновлення і заміни управлінських систем. Тому, великих переваг в управлінні персоналом ВО можна досягти за рахунок подальшої наукової розробки таких найважливіших аспектів в управлінні віртуальними командами, як методи планування, організації, контролю продуктивності праці, мотивації, управління довірою тощо; інфраструктура та можливості ефективної комунікації; особливості формування та управління віртуальними командами на основі психологічних особливостей персоналу, особливостей національних ділових культур тощо.

### **Література**

1. *Анненко О.* Реальное управление виртуальной командой / О. Анненко [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.training.com.ua/live/interview/realnoe\\_upravlenie\\_virtualnoj\\_komandoj](http://www.training.com.ua/live/interview/realnoe_upravlenie_virtualnoj_komandoj). — Заголовок з екрану.
2. Виртуальные организации на фондовом рынке — требование времени [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ifin.ru/publications/read/309.stm>. — Заголовок з екрану.
3. *Карякин А.М.* Командная работа: основы теории и практики / А. Карякин / Иван. гос. энерг. ун-т. — Иваново, 2003. — 136 с.
4. *Корецкий А.* Что такое виртуальная команда? / А.Корецкий [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.luxoft-training.ru/blog/virtualteams/8.html>. — Заголовок з екрану.
5. *Мейер Э.* Четыре правила управления виртуальной командой / Э. Мейер [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.forbes.ru/karera-column/menedzhment/55711-zasemyu-moryami>. — Заголовок з екрану.
6. *Санкова Л.* HR-менеджмент в виртуальных организациях: проблемы и перспективы / Л. Санкова [Електронний ресурс] // Управление персоналом. — 2007. — № 5. — Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1043>. — Заголовок з екрану.

7. Трифонов Е.В. Распространение интеллектуального труда и демократизация собственности / Е.В. Трифонов [Электронный ресурс] // Креативная экономика. — 2012. — № 2 (62). — С. 10—16. — Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/16756/>. — Заголовок з екрану.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2012 р.

УДК 331

**Зоря Т.М.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ

*Розглянуто актуальні питання міжнародної трудової міграції як однієї із основних форм міжнародних економічних відносин. Пріділено особливу увагу дослідженню проблем експорту трудових ресурсів з України.*

*Рассмотрено актуальные вопросы международной трудовой миграции как одной из основных форм международных экономических отношений. Уделено особое внимание исследованию проблем экспорта трудовых ресурсов из Украины.*

*The pressing questions of international labour migration are considered as one of basic forms of international economic relations. The special attention to research of problems of export of labour resources is spared from Ukraine.*

**Ключові слова.** Глобальна міграція, експорт трудових ресурсів, країна-експортер, країна-імпортер, міграційна хвиля, закордонні українці, нелегальна міграція.

**Ключевые слова.** Глобальная миграция, экспорт трудовых ресурсов, страна-экспортер, страна-импортер, миграционная волна, иностранные украинцы, нелегальная миграция.

**Keywords.** Global migration, export of labour resources, country-exporter, country-importer, migratory wave, foreign Ukrainians, illegal migration.

**Вступ.** Домінуючою тенденцією еволюції міжнародних економічних відносин є поглиблення процесів глобалізації та інтеграції. Внаслідок чого у світовому господарстві активізувалася одна із основних форм міжнародних економічних відносин — міжнародна трудова міграція. Історично спочатку переважала переселенська міграція населення, тобто така міграція, у результаті якої сформувалася значна частина населення США, Канади, Австралії та деяких інших країн, яка передбачала переміщення мігрантів через кордони держав і зміну місця проживання назавжди.

Міжнародна трудова міграція — це переміщення працездатного населення між державами під впливом суто економічних причин, тобто в пошуках заробітку. На відміну від переселенської міграції, вона припускає збереження постійного зв'язку мігранта зі своєю батьківщиною.

Відмінність понять «міграція населення» і «трудова міграція» також полягає в основній меті. Якщо міграція населення — це переміщення людей (сімей) у міжнародному територіальному просторі з метою пошуку нового місця постійного проживання, то міграція трудових ресурсів — це переміщення людей у міжнародному територіальному просторі з метою пошуку місця роботи без зміни місця постійного проживання.