

**Формирование и управление распределённой командой в цифровой экономике**

**Научный руководитель – Зябриков Владимир Васильевич**

***Шевазуцкий Игорь Романович***

*Аспирант*

Санкт-Петербургский государственный университет, Экономический факультет,  
Санкт-Петербург, Россия  
*E-mail: skorpion51196@mail.ru*

Стремительное развитие информационных технологий уже несколько десятилетий оказывает неоспоримое влияние на экономические процессы, происходящие в мире. Современные технологии в области передачи данных изменили деятельность многих финансовых институтов, например, фондовых и сырьевых бирж, инвестиционных компаний. Возможность хранить и обрабатывать большие массивы данных о клиентах, недоступная компаниям еще в 80-е гг. XX в., обеспечила стремительное развитие теории и практики маркетинговой деятельности, привела к широкому распространению модели индивидуального предложения товаров и услуг на основе предпочтений клиента. Повсеместный доступ к сети Интернет позволил компаниям максимально быстро и эффективно доносить своё предложение для клиента и получать обратную связь.

Все перечисленные примеры отражают влияние цифровизации на связи компании с внешней средой, которые активно трансформировались в последние 20-30 лет. В то же время цифровизация внутренней среды фирм проходила в этот период значительно менее активно. Многие компании, особенно те, которые ведут деятельность в традиционных отраслях, игнорировали предоставляемые цифровой экономикой возможности трансформации своей внутренней среды либо реализовывали их формально.

Активное использование информационных технологий при организации деятельности внутри компании, взаимодействии отдельных сотрудников, проектных групп и отделов, которое было характерно для высокотехнологичных компаний, воспринималось многими руководителями «традиционных» фирм как отраслевая особенность этих организаций. Пандемия COVID-19, вынудившая многие компании частично или полностью перейти на удалённый режим работы, доказала, что внедрение современных технологий во внутренние бизнес-процессы является универсальным способом повышения устойчивости предприятия, снижения рисков нарушения бизнес-процессов.

Одной из главных проблем, с которой столкнулись компании в 2020 г., стал вынужденный перевод сотрудников на удалённый режим работы. В таких условиях многим организациям пришлось фактически с нуля создавать распределённые команды сотрудников и управлять ими.

Наибольшее количество трудностей при работе в дистанционном режиме испытывали компании с ярко выраженной бюрократической организационной структурой и системой управления. Не имея возможности опираться на установленный свод внутренних правил, руководители таких организаций испытывали трудности с осуществлением контроля за деятельностью сотрудников, а также их мотивированием.

Распределённые команды крайне неэффективны в условиях бюрократической культуры, так как предполагают децентрализацию управленческих функций, в то время как бюрократия концентрируется на построении жёсткой вертикали власти, подчинении всех элементов внутренней среды фирмы центральному руководству. Помимо этого, в компаниях с бюрократическим типом управления доступ к информационным системам часто

открыт только с корпоративных компьютеров, а удалённая работа с внутренней информацией невозможна, что также приводит к невозможности создания эффективной распределённой команды. Поэтому перед началом процесса создания таких команд руководству необходимо модернизировать внутреннюю среду организации, привести в неё признаки, характерные для интеллектуальной организации.

Интеллектуальная организация в данной работе понимается автором как организация, основывающую свою деятельность на активном использовании интеллектуального капитала и принципов работы самообучающейся организации, а также имеющая развитую деловую культуру и сетевую организационную структуру, характерные для заключительных стадий жизненного цикла фирмы [1].

Приведённое выше определение характеризует интеллектуальную организацию как фирму, имеющую черты адхократического типа деловой культуры, но при этом уже существующую на рынке долгое время и прошедшую определённые стадии развития. В такой фирме уже сформировался коллектив высококвалифицированных профессионалов, отсутствует жёсткая вертикальная иерархия, проектная работа является одним из способов решения задач, которые возникают в процессе функционирования компании.

Сетевая организационная структура в таких организациях либо уже существует, либо находится в зарождающемся состоянии. Команде высших менеджеров, а также управленцам, ответственным за формирование распределённых команд, необходимо развивать сетевой характер организационной структуры, поддерживать формирование обособленных проектных групп, пользующихся высокой степенью свободы и углубляющих свою специализацию через реализацию проектов в той или иной области. Перевод таких команд на дистанционную работу обычно не представляет трудностей для компании, позволяет экономить на содержании офисных помещений и повышать компетентность распределённой команды с помощью привлечения к работе экспертов независимо от их географического месторасположения.

Управление такими командами обладает рядом специфических особенностей, с которыми менеджеры компании сталкиваются вне зависимости от степени развитости деловой культуры компании. Распределённый характер команды предполагает возможность участия в ней носителей разных культурных кодов и установок, а дистанционный характер взаимодействия может затруднить эффективность внутренних совещаний. Менеджеру, осуществляющему общее руководство деятельностью команды, необходимо использовать принцип совместного принятия решений, учитывать разницу темпераментов членов команды и предоставлять каждому из них возможность высказаться во время совещаний [2].

Высокая степень независимости членов команды, наличие в ней собственных лидеров создают опасность ухода членов команды из компании после получения ими необходимого набора навыков и компетенций, а также потенциальной клиентской базы повышает вероятность ухода членов распределённой команды из компании с целью продолжать свою профессиональную деятельность независимо.

Для предотвращения данной ситуации необходимо последовательно увеличивать специализацию каждой команды, отказаться от проектной системы, при которой каждая проектная команда контактирует с конкретным заказчиком и выполняют работу в его интересах. Кроме того, необходимо применять в отношении сотрудников гибкую систему поощрений, которая в большей степени зависит от результатов выполнения тех задач, в решении которых участвовали члены отдельной распределённой команды, а не от результатов компании в целом.

## Источники и литература

- 1) Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р. Интеллектуальная организация: Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2003.
- 2) Seshadri V., Elangovan V. Role of manager in geographically distributed teams: A review // Journal of management. 2019. V. 6, I. 1. P.122-129.