

**Грошев Игорь Васильевич**

д-р экон. наук, д-р психол. наук,  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», г. Москва,  
Российская Федерация  
**e-mail:** [aus\\_tgy@mail.ru](mailto:aus_tgy@mail.ru)

**Жерегеля Андрей Васильевич**

аспирант, ФГБОУ ВО «Юго-Западный  
государственный университет»,  
г. Курск, Российская Федерация  
**e-mail:** [azhereg@yandex.ru](mailto:azhereg@yandex.ru)

**Groshev Igor**

Doctor of Economic Sciences,  
Doctor of Psychological Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia

**e-mail:** [aus\\_tgy@mail.ru](mailto:aus_tgy@mail.ru)

**Zheregelya Andrey**

Postgraduate student, The Southwest  
State University, Kursk, Russia

**e-mail:** [azhereg@yandex.ru](mailto:azhereg@yandex.ru)

**ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОМПАНИЯХ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**Аннотация.** *Цифровизация в современном мире оказывает влияние на все сферы жизни. Взаимодействия внутри компании также претерпевают изменения. Чтобы компания оставалась гибкой, требуется особый подход к рабочим процессам и коммуникациям. Цифровые инструменты позволяют выстроить взаимодействие в компании на таком уровне, когда в принятие решений вовлечен максимальный круг лиц при непосредственном контакте с клиентами. Последние при этом выступают полноправными партнерами компании. На смену иерархическим организациям приходят самоуправляемые системы и новые концепции организационного поведения.*

**Ключевые слова:** взаимодействие, управление, цифровизация, принятие решений, компания.

**Цитирование:** Грошев И.В., Жерегеля А.В. Особенности взаимодействия в компаниях в условиях развития цифровизации//Вестник университета. 2019. № 7. С. 108-112

**FEATURES OF INTERACTION IN THE COMPANIES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION DEVELOPMENT**

**Abstract.** *Digitalization in the modern world has an impact on all spheres of life. Interactions within the company are also changing. For the company to remain flexible, a special approach to workflows and communications is required. Digital tools allow build interaction in the company at a such level, when the maximum circle of people is involved in decision-making in direct contact with customers. The latter are full partners of the company. Hierarchical organizations are being replaced by self-governing systems and new concepts of organizational behavior.*

**Keywords:** interaction, management, digitalization, decision making, company.

**For citation:** Groshev I.V., Zheregelya A.V. Features of interaction in the companies in conditions of digitalization development (2019) Vestnik universiteta, I. 7, pp. 108–112. doi: 10.26425/1816-4277-2019-7-108-112

Современный менеджмент в эпоху развития цифровой экономики нуждается в новых цифровых инструментах взаимодействия на рабочем месте. Автоматизация и цифровизация стали причиной новых способов взаимодействия – транзакций. Сегодня все больше компаний, строится по принципу систем, организованных с помощью процессов. Однако основной парадокс в том, что развитие технологий в компании, командном менеджменте и проектной деятельности вновь акцентирует внимание прежде всего на взаимодействии между сотрудниками.

Цифровая экономика трансформирует многие конкурентные парадигмы. Если раньше большой размер компании гарантировал ей продажи, постоянно растущий сегмент потребителей, сегодня такие крупные гиганты все больше вытесняются с рынка. К примеру, еще недавно на российском банковском рынке существовало несколько лидеров, сейчас их благополучию угрожают небольшие инновационные банки, которые можно называть альтернативными. Старые крупные игроки порой предпринимают попытки купить и/или поглотить новых игроков, но у них не всегда получается добиться своей цели.

В целом компании-гиганты приобретают технологии, покупателей, бренды, но они не учитывают важнейшую характеристику современной цифровой экономики – гибкость и открытость системы. В настоящее время конкурентные преимущества связаны скорее с организацией бизнеса, коммуникациями и поведением компаний, чем с особенностями продуктов, услуг и используемых технологий.

Организационное взаимодействие претерпевает сильные изменения. Электронные коммуникации в цифровой среде осуществляются мгновенно и непрерывно. Самым успешным инструментом социального взаимодействия, а также проводником изменений являются социальные сети. Что бы ни потребовалось сделать

© Грошев И.В., Жерегеля А.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



группе людей, они могут осуществить это онлайн или с помощью приложения: от организации совещания до реализации глобального проекта.

Компании и проекты – это социальные структуры, которые представляют собой группы людей, организованных для достижения общей цели. Такие бизнес-инструменты, как корпоративные мессенджеры, коренным образом изменяют характер взаимодействия сотрудников. На предприятиях устанавливаются новые нормы поведения на рабочем месте. Для коммуникации больше не требуется быть в одном месте или даже стране. Очные встречи по-прежнему важны для налаживания партнерских отношений, но они всего лишь часть целого комплекса используемых инструментов. Скорость реализации проекта вряд ли снизится, когда члены команды находятся в разных часовых поясах – скорее наоборот. Например, компания DuPont имеет исследовательский офис в каждом часовом поясе, все они подключены к единой информационной платформе. Таким образом, когда закрывается один офис, открывается другой. Работа никогда не останавливается, это увеличивает скорость бизнеса на порядок.

До появления глобальных инструментов цифрового взаимодействия компьютеризация играла очень небольшую роль в формировании связей между людьми. Компьютерные мощности (кроме электронных писем и SMS-сообщений) были направлены исключительно на выполнение цепочки задач и работ, в результате которых появлялись услуги или продукты. Ведение бизнеса обеспечивалось с помощью автоматизированного, прогнозируемого и повторяемого процесса. В результате повышения эффективности из-за использования программного обеспечения для процесса управления компании сокращали издержки, получали конкурентные преимущества, добивались роста или даже лидирующего положения на рынке. Это был мир, в котором главную роль стали играть процессы.

К началу XXI в. все затратные, повторяющиеся и порождающие ошибки процессы были отданы на аутсорсинг и подверглись реорганизации. Возник беспрецедентный спрос на программное обеспечение для планирования ресурсов предприятия (англ. Enterprise Resource Planning, ERP) и услуги крупных компаний по предоставлению программного обеспечения. Постоянно сокращалось время осуществления деятельности и технологического цикла, устранялись непредвиденные ситуации. Предприятия увеличивались в размере, их организация становилась все сложнее. За последние 15 лет в компаниях в среднем в 3,5 раза увеличилось число организационных процедур, вертикальных уровней, специальных структур, предназначенных для обеспечения взаимодействия сторон, координационных органов, а также случаев, когда для принятия решений необходимо одобрение вышестоящего руководства [3].

Некоторые компании настолько сильно увлеклись собственными процедурами, что позволили организационным процессам сформировать их корпоративную культуру, эффективную и подконтрольную, но в то же время лишенную гибкости. В такой культуре не поощрялось творческое мышление. Процессы и процедуры, используемые для повышения эффективности и производительности, не способствовали обдумыванию того, что привело к застою в бизнесе. Компании застыли в развитии, в то время как клиенты, которых они обслуживали, продолжали изменяться [1].

Повышенное внимание к организационным процессам в итоге привело к появлению компьютерных систем для осуществления взаимодействия с заказчиками. В интересах повышения эффективности компании разработали системы организации взаимоотношений с клиентами (англ. Customer Relationship Management, далее – CRM). Однако взаимодействие с заказчиками нельзя полностью смоделировать на основе графика последовательности операций по их обслуживанию: процесс оказания услуг предполагает слишком много взаимосвязей, решений и ожиданий. По мере все большего внедрения CRM-систем недовольство данным подходом возрастало: тенденция ко все большему распространению данных систем коррелировала с тенденцией снижения удовлетворенности клиентов. Организационные процессы вышли за пределы компаний, и клиенты стали против своей воли вовлекаться в них, что им не слишком понравилось. Отношение к человеку как предмету воздействия в ходе реализации процесса способствует объективации, а не гуманизации, и если работодатели получали выгоды от такого положения вещей, то клиенты – нет.

После покупки клиенты становились объектом еще большего воздействия. При сервисном обслуживании (клиентской поддержке) покупатели обычно направляются к специалистам, мотивированным к достижению высокого показателя решения проблем при первом обращении (англ. First Call Resolution, далее – FCR). Использование таких измеримых показателей, как FCR, может легко привести к неожиданным последствиям и злоупотреблениям. Например, если проблема клиента не решена, и он обращается в поддержку снова, то после

долгого периода ожидания и прослушивания сообщений на автоответчике о важности его звонка клиент может обнаружить, что ему нужно объяснять все с самого начала (в таком случае показатель FCR не снижается).

Вскоре клиенты начали уставать от все возрастающего числа транзакционных взаимодействий. Компании по инерции продолжали следить за тем, чтобы задачи были помечены как выполненные, процессы завершались и показатели были хорошими. Когда клиенты начали уходить, демонстрируя тем самым свое отношение к происходящему, компании внимательно посмотрели на собственные системы и признали, что они строили их исключительно исходя из собственных интересов. Эту проблему сформулировал Л. Герстнер, возглавлявший компанию IBM с 1993 по 2002 г., которая заключается в необходимости сосредоточиться не на транзакциях, а на взаимодействии. Технологии – это легкая часть работы, однако еще более важным является то, что сложная часть представляет собой разработку новых концепций для моделей управления [4].

Клиенты устали играть функциональную роль в транзакциях и неожиданным образом получили инструменты, позволяющие влиять на взаимодействие с компаниями. Они пишут сообщения в Twitter, размещают обзоры и посты в социальных сетях. Репутацию компании может поставить под угрозу всего один блогер, указавший в своем обзоре недостатки продукта.

Соотношение сил изменилось навсегда. Клиенты получили доступ к такому же объему информации, что и корпорации, и такое же право голоса. При наличии онлайн-обзоров и сайтов для сравнительного анализа цен перед компаниями встала задача найти новый способ конкуренции: основанный не на ценах, продуктах и маркетинговых бюджетах, а на более глубоких, отношениях с клиентами, используя инструменты цифровой экономики.

Чтобы компания была эффективной в эпоху тотальной цифровизации, транзакции следует заменить на взаимодействие, бизнес-процессы следует трансформировать: необходимо управлять, развивать и улучшать их, а также устранять проблемы, если они в них возникают. Следует наблюдать за процессами и контролировать их.

Во времена, когда управление, основанное на взаимодействии в рамках иерархической структуры, было эффективно, можно было предположить, что руководитель инженерного отдела раньше был простым инженером, начальник смены на заводе – механиком, а портной до этого 5 лет проработал подмастерьем. Если нужно было принять важное решение, то чем выше подниматься по иерархии, тем больше знаний и опыта использовалось.

Сегодня это не так. Окружающие условия меняются слишком быстро. К 2018 г. сеть Facebook, которой 15 лет назад вообще не существовало, насчитывала 2 млрд пользователей и находилась в поле зрения каждой маркетинговой команды. Совсем недавно не было таких должностей, как комьюнити-менеджер, специалист по оптимизации поисковых систем, менеджер по устойчивому развитию, менеджер по взаимодействию с пользователем, разработчик приложений или инженер беспилотных автомобилей.

В настоящее время менеджеры могут управлять сотрудниками, функции которых они никогда не выполняли, а также использовать инструменты и платформы, не существовавшие, когда они заняли руководящую должность. Все комьюнити-менеджеры находятся в подчинении у лиц, большинство из которых сами не были комьюнити-менеджерами. Руководители многих инженеров-разработчиков никогда не занимали эту должность (по крайней мере, в условиях современных технологий). В настоящее время существуют альтернативные сети вне одномерной организационной структуры.

Знания не требуют иерархии, однако она крайне необходима для координации деятельности при ведении бизнеса. Тем не менее, существует много компаний, бизнес которых основан на самоорганизации, когда рабочий процесс основан на деятельности самоуправляемых команд. Наемные работники компании, или ее партнеры, принимают как тактические, так и стратегические решения, включая связанные, например, с продуктом или месторасположением нового завода. В организации нет секретарей на ресепшен и личных помощников руководителей, сотрудники сами договариваются о встречах и готовят собственную корреспонденцию. Кроме того, в компании очень мало правил. Персонал сам устанавливает свои часы работы и вознаграждение. Правила и предписания только отвлекают внимание сотрудников от целей компании, дают руководителям ложное ощущение безопасности и добавляют работы бухгалтерам. Сегодня компаниям нужно меньше правил и больше естественного взаимодействия между людьми [5].

Принятие решений в иерархической структуре не отвечает требованиям динамичных компаний с широким кругом участников бизнеса. Вследствие этого информация теряется, система сдержек и противовесов не работает, мнения многих участников, которые должны были учитываться, не принимаются во внимание. Отдельные лица, на которых влияют принимаемые решения, узнают о них только после того, как они уже приняты. В настоящее время отдельные лица играют сразу несколько ролей в принятии организационных решений.

В принятие решений в современных гибких компаниях неожиданным образом вовлекается очень много участников. На смену управлению по принципу «сверху вниз» приходит всеобщее динамичное взаимодействие, предполагающее информирование всех его участников. В центре этого взаимодействия находятся цифровые социальные инструменты, которые и делают его слаженным. Сегодня круг лиц, которых касается принятие решений в компании, выходит за ее искусственно созданные физические пределы и включает клиентов, в том числе потенциальных, посредством социальных сетей и сотни связанных с ними инструментов. Социальные инструменты являются отчасти причиной, отчасти следствием того, что принятие решений с участием широкого круга лиц становится обычным явлением.

Для того чтобы понять возможности решений рассматриваемого вида, отметим, что иерархическая организационная структура лишь в малой степени отражает реальное взаимодействие сторон при обычном принятии решений и их участии в этом процессе. Один из членов команды может затронуть определенный вопрос, заявить об исключительной ситуации, поднять проблему или отметить возможность и указать тем самым на необходимость принятия какого-либо решения, таким образом, он является его инициатором. Тот же сотрудник может координировать деятельность по доведению решения до окончательного принятия, т. е. выступать в качестве координатора. Для этого потребуется информация от других сторон (возможно, бизнес-партнеров, сотрудников финансового отдела, аналитиков, специалистов по обработке данных или просто работников, обладающих знаниями, благодаря которым можно выработать решение или получить сведения об альтернативных вариантах). Эти стороны будут участниками принятия решения, т. к. они либо обладают соответствующими знаниями, либо у них есть какие-то идеи, либо просто их мнению доверяют и ценят его. Существуют лица, которые будут проинформированы о решении: они подвержены его влиянию или в итоге выступают в качестве исполнителей, т. е. реализуют решение после его принятия. Возможно вовлечение в процесс участников, ответственных за формальное утверждение решения, в частности, это характерно для регулируемых отраслей.

Кроме того, присутствует лицо, принимающее окончательное решение, – это арбитр, которому в иерархической структуре подотчетны все остальные. Различные роли при принятии решений обобщены в таблице 1.

Таблица 1

**Роли при принятии решений**

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>
Инициатор	Определяет проблему или возможность и начинает процесс выработки решения
Координатор	Координирует взаимодействие других действующих лиц в процессе принятия решения. Часто (но не всегда) является инициатором
Арбитр	Несет основную ответственность за принятие решения. В случае коллективных решений эта ответственность может быть разделена, но не обязательно. Если решение принимает группа людей, составляющая комитет, то данное лицо будет его председателем
Аналитик	Предоставляет информацию в явной форме, способствующую выработке решения или дающую возможность найти альтернативные варианты
Участник	Пользуется доверием, делится собственными знаниями в неявном виде, вносит творческий вклад, помогает посмотреть на ситуацию с разных сторон с единственной целью – повысить качество решения
Лицо, информируемое о решении	Получает информацию ввиду подверженности влиянию решения. Данную роль обычно играют исполнители, которые будут реализовывать решение
Лицо, ответственное за формальное утверждение решения	Является руководителем, несущим ответственность за соблюдение правовых норм и требований регулирующих органов
Исполнитель	Реализует решение. Коллегиальное принятие решений предполагает, что исполнители также выступают в роли лиц, информируемых о них, благодаря чему удастся рассмотреть вопросы реализации этих решений

Источник: [5]

Благодаря цифровым инструментам принятие решений с участием широкого круга лиц не замедляется из-за увеличения уровня вовлеченности в него различных участников. Результатом активности заинтересованных сторон становится то, что они чаще объединяются для совместной работы. Качество таких решений выше по сравнению с решениями в иерархических структурах. Это связано не только с меньшими рисками, возникающими из-за индивидуальных отклонений, но также с тем, что информацию для принятия указанных решений предоставляет большее число участников, а реализуются они командой, которая в большей степени вовлечена в процесс и поэтому более заинтересована.

Новые формы цифрового взаимодействия могут оказать огромное положительное влияние на качество решений. Для того чтобы проиллюстрировать это, рассмотрим главную проблему, связанную с процессом принятия стратегических решений. Согласно результатам исследования, проведенного С. Финкельштейном и соавторами, для человеческих решений (особенно очень значимых организационных), при принятии которых участники полагаются на свой опыт, характерны разнообразные отклонения и предубеждения [2].

Более того, сегодня факторы, связанные с принятием решений, становятся все более сложными, им свойственны свои тонкости, и, если опираться абсолютно на всю относящуюся к делу информацию, это вряд ли приведет к хорошему результату.

Однако организации обладают ресурсами, с помощью которых можно устранить как отклонения, так и отсутствие подробной информации: это другие люди, которые могут оспаривать, обсуждать, информировать, анализировать, руководить и делиться сведениями. Не стоит забывать также о такой «мелочи», как реализация решения после его принятия. До появления цифровых и социальных инструментов это делалось медленно, однако сегодня взаимодействовать можно легко и быстро, обеспечивая таким образом не только гарантию, но и оптимизацию реализации решения.

Благодаря участию большего числа сторон в принятии решений появляется больше альтернативных вариантов, проверяется больше гипотез, рассматривается больше переменных, взвешивается больше за и против.

В настоящее время происходит разрушение иерархических структур, причем не только в компаниях, занятых в сфере высоких технологий. Чем больше руководителей находится над сотрудником, тем более вероятно, что он не будет сам принимать решения [6].

Вследствие революции в области обмена информацией и цифрового взаимодействия появляется все больше альтернативных вариантов управления организацией, таких как холакратия, предполагающая распределение ответственности за принятие решений, информации и власти. Для того, чтобы в полной мере использовать возможности и решить проблемы, необходим творческий подход и инновации. Все это не может обеспечить один человек – необходимо раскрыть потенциал, заложенный в командах, и реализовать разнообразные навыки и опыт.

Цифровые инструменты дают возможность компаниям быть более гибкими и инновационными, а также вовлечь сотрудников в работу. Однако в центре внимания должны находиться не процессы, а люди. Цифровые инструменты предоставляют возможность устанавливать связи и осуществлять взаимодействие, а не транзакции, а также делают бизнес, рабочие места и проекты более человечными.

#### *Библиографический список/References*

1. Bodell L. Kill the company: end the status quo, start an innovation revolution. Brookline, MA: Biblbmotion, 2012. 234 p.
2. Finkelstein S., Whitehead J., Campbell A. Think again: why good leaders make bad decisions and how to keep it from happening to you. Boston, MA: Harvard Business, 2008. 278 p.
3. Morieux Y. Smart rules: six ways to get people to solve problems without you. Harvard Business Review. 2011. I. 89(9). P. 78-86.
4. Rheingok J. H. Smart mobs. New York: Basic Books, 2002. 195 p.
5. Semler R. Maverick: the success story behind the world's most unusual workplace. New York: Random House, 1999. 206 p.
6. Westlaufer S. Organizing for empowerment: an interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke. Harvard Business Review, 1999, I. 77 (1), pp. 110-123.