Санкт-Петербургский государственный университет

***ВОРОНОВ Михаил Вячеславович***

**Выпускная квалификационная работа**

***Совершенствование коммуникационных процессов в компании в условиях перехода к цифровой экономике***

Уровень образования:

Направление *38.04.01 "Экономика"*

Основная образовательная программа *ВМ.5649 "Управление развитием организации"*

Профиль "Менеджмент организации"

Научный руководитель:

профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов,

доктор экономических наук,

Соколова Светлана Владимировна

Рецензент:

директор по персоналу ООО «Абсолют»

Байгозина Ирина Андреевна

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc41493231)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИЯХ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ 7](#_Toc41493232)

[1.1 Понятие, сущность и роль коммуникационных процессов в компаниях 7](#_Toc41493233)

[1.2 Влияние цифровой трансформации на бизнес и деловую среду 18](#_Toc41493234)

[1.3 Цифровизация как фактор совершенствования коммуникационных процессов 29](#_Toc41493235)

[Выводы глава 1 38](#_Toc41493236)

[ГЛАВА 2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В КОМПАНИЯХ СФЕРЫ IT 41](#_Toc41493237)

[2.1 Процесс формирования коммуникационной системы в сфере IT 41](#_Toc41493238)

[2.2Анализ существующих подходов к совершенствованию коммуникационных процессов 51](#_Toc41493239)

[2.3 Цифровые методы совершенствования коммуникационных процессов 61](#_Toc41493240)

[Выводы глава 2 79](#_Toc41493247)

[ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ ООО «АБСОЛЮТ» СФЕРЫ ДИДЖИТАЛ – МАРКЕТИНГА 81](#_Toc41493248)

[3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Абсолют» 81](#_Toc41493249)

[3.2 Анализ коммуникационных процессов ООО «Абсолют» 89](#_Toc41493250)

[3.3 Совершенствование коммуникационных процессов ООО «Абсолют» 97](#_Toc41493251)

[3.4 Расчет экономической эффективности мероприятий и рекомендации по внедрению 105](#_Toc41493252)

[Выводы глава 3 112](#_Toc41493255)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 114](#_Toc41493256)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 119](#_Toc41493257)

[ПРИЛОЖЕНИЕ А1 125](#_Toc41493258)

[ПРИЛОЖЕНИЕ А2 126](#_Toc41493259)

# 

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность работы.** Проведение анализа управленческого процесса предполагает изучение таких функций организации, как планирование, организация, мотивация и контроль, где коммуникационный процесс и процесс принятия управленческих решений проходят красной нитью через все этапы, являясь связующим звеном в хозяйственной деятельности предприятия. Под коммуникацией понимается информационный обмен, в результате которого менеджер получает необходимую для принятия управленческих решений информацию, чтобы впоследствии спустить эти решения вниз, доведя их до сведения сотрудников компании. Одним из ключевых факторов, оказывающих непосредственное влияние на качество процессов принятия и практической реализации управленческих решений, является уровень эффективности коммуникационного процесса.

Любая организация должна постоянно совершенствовать систему коммуникационных процессов в целях поддержания уровня организационной стабильности, конкурентоспособности, а также для повышения скорости адаптации к изменениям внешней среды. На современном этапе развития отечественной экономики происходит постепенное осознание руководством компаний роли коммуникаций в управлении организацией, что в значительной степени определяет актуальность проблемы формирования системы эффективных внутрикорпоративных и внешних коммуникаций компании.

Современный этап развития экономики диктует необходимость внедрения цифровых технологий в практику управления компаниями. В условиях перехода к цифровой экономике цифровые технологии выступают в качестве средства совершенствования экономической деятельности и отдельных процессов функционирования компаний.

Совершенствование деятельности современных IT- организаций в условиях непредсказуемо развивающегося рынка – это необходимое условие успешного функционирования и устойчивого роста бизнес. Предприятием необходимо предпринимать различные тактические и стратегические действия для адаптации и развития, имеющихся бизнес-коммуникаций. В свою очередь, значимость коммуникаций в деятельности предприятия сложно переоценить, так как они являются основой роста и развития предприятия.

Бизнес находится сейчас в самом начале пути своей кардинальной трансформации и модернизации, предполагающих проведение принципиальных изменений в теории и практической реализации управленческих подходов на постоянной основе, что стало возможным вследствие успешной деятельности в сфере инноваций и в частности в области развития применения искусственного интеллекта. Благодаря использованию систем, базирующихся на применении технологии искусственного интеллекта, появляются возможности по осуществлению автоматизации и, соответственно, повышению эффективности различных процессов, а также выведению на качественно новый уровень взаимодействия людей и машин. Изменения традиционных моделей бизнес-процессов влекут за собой радикальное изменение всего процесса управленческой деятельности в организации наряду с изменением характера иных видов работ вследствие перемен в коммуникационной сфере, где осуществляется взаимодействие между организацией ее партнерами и потребителями, а также процесс внутренней коммуникации с сотрудниками организации, не говоря уже о коммуникации с использованием машин и технологий Industry 4.0. Таким образом актуальность выбранной нами темы исследования не вызывает никаких сомнений.

**Цель выпускной квалификационной работы** заключается в совершенствовании коммуникационных процессов компании при помощи цифровых методов для повышения эффективности ее функционирования.

Для достижения поставленной цели был определен ряд задач, в число которых входит:

1. Выявить сущность и роль коммуникационных процессов в компании.
2. Установить, как цифровая экономика способствует трансформации коммуникационных процессов.
3. Проанализировать коммуникационные процессы в контексте теории бизнес-процессов.
4. Выявить современные подходы к формированию коммуникационной системы предприятия, а также установить какие из них в большей степени являются оптимальными для IT-индустрии;
5. Определить наиболее эффективные цифровые методы совершенствования бизнес-процессов;
6. Проанализировать коммуникационные процессы ООО «Абсолют» и на основе полученных результатов разработать управленческое решение для их совершенствования;
7. Провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий и сформулировать рекомендации, для компаний анализируемой отрасли (IT, диджитал-маркетинг) по совершенствованию внутренних и внешних коммуникационных процессов.

**Объектом** исследования является коммуникационная система организации.

**Предметом** исследования выступают коммуникационные процессы в организации и их цифровизация.

**Теоретическая и методическая основа исследования:** научную основу исследования составляют учебные материалы, монографии, статьи отечественных и зарубежных авторов по проблемам совершенствования коммуникационных процессов и формировании эффективной системы коммуникаций. Теоретические аспекты коммуникационных процессов в системе управления организацией рассматриваются у зарубежных и отечественных авторов, таких как Р. Айзенберг, Ч. Бернард, Т.Н. Каликина, А.О. Конушкина, Т.В. Ковалева, Р.Г. Леонтьев, М. Мескон, П. Нивз, Т.М. Орлова, В.Е. Рева, И.В. Тоцкая, М.Г. Федотова, Ф.И. Шарков, К. Ясперс и др.

Методами исследования являются наблюдение, классифицирование, систематизация, синтез и анализ, сравнение, аналогия, абстрагирование, мысленное моделирование а также сопоставление факторов влияющих на процесс коммуникаций. Основными подходами применяемыми в работе можно назвать системный метод и теоретико-методологический подход.

**Научная новизна** заключается в применении цифрового гибкого подхода к совершенствованию коммуникационных процессов в компании. Также автор рассматривает эффекты цифровизации экономики с точки зрения новой парадигмы коммуникации «машина-человек» и доказывает, что применение гибкой методологии Agile является актуальным решением для адаптации IT- предприятия к новым условиям среды. Автором предложен метод внедрения методологии Agile (инструмент Scrum) с учетом фокусировки на проблематике управления коммуникации в Agile команде.

**Планируемая теоретическая значимость** исследования состоит в систематизации теоретических знаний по вопросу совершенствования коммуникационных процессов предприятий отрасли IT в современных условиях цифровой экономики. Помимо этого работа будет направлена на рассмотрение коммуникационных процессов, как бизнес – процессов, в условиях формирования гибкого IT предприятия согласно методологии Agile.

**Планируемая практическая значимость** исследования заключается в выявлении источников совершенствования коммуникационных процессов, в условиях цифровизации экономики. Основным практическим достижением, предлагаемого автором метода, является интеграция внутренних отношений и мотивации проектной команды в процессе адаптации Agile методологии с целью повышения эффективности работы, коммуникационной составляющей команды и ее самоорганизации.

**Обоснование структуры ВКР и ее логики.** Логика построения структуры выпускной квалификационной работы обусловлена сформулированной целью и задачами исследования.

Первая глава носит теоретический характер и посвящена раскрытию сущности и роли коммуникационных процессов в компаниях. Кроме того, в первой главе автор выявляет характер влияния цифровой экономики на развитие внутренних и внешних коммуникаций компании.

Вторая глава носит методический характер. Автором будет предложена собственная методика формирования коммуникационной системы компании, основанная на цифровых методах совершенствования коммуникационных процессов.

Третья глава содержит практические разработки для конкретной компании. Также автором будут разработаны рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов для компаний определенной отрасли. Кроме того, будут даны рекомендации по реализации предложенных автором мероприятий и обоснована экономическая эффективность.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИЯХ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

## 1.1 Понятие, сущность и роль коммуникационных процессов в компаниях

Эффективность работы компании в современных условиях, а также конечные результаты ее функционирования во многом зависят от степени слаженности работы всех элементов внутренней систем, а также качества взаимосвязи между этими элементами и между внутренней системой и внешней средой. В данном случае под взаимосвязью стоит понимать некоторые процессы, которые могут протекать в форме управленческих решений, конфликтов, коммуникаций и в других формах. При этом, коммуникации являются одним из наиболее базовых элементов, и в современном мире во многом определяют эффективность функционирования компании, так как именно эти процессы отвечают за распространение информации, столь необходимой для принятия грамотных управленческих решений.

В отечественной и зарубежной литературе, относящейся к различным областям научной мысли авторы приводят разнообразные подходы к трактовке термина «коммуникации», в качестве:

* деятельности, являющейся предметом изучения теории менеджмента и широко используемой в процессе управления организацией и при принятии управленческих решений;[[1]](#footnote-1)
* средства, содействующего введения в социальные системы энергетических и социальных вкладов;[[2]](#footnote-2)
* инструмента, осуществляющего процесс реализации поставленных целей, проводятся организационные и изменения иного характера, трансформируется модель поведения и повышается эффективность информационного обеспечения.[[3]](#footnote-3)

Существование огромного множества трактовок термина «коммуникация» обусловлено прежде всего разницей подходов ученых и специалистов, осуществляющих свою деятельность в сфере психологии управления и менеджмента. Тем не менее, в соответствии с наиболее популярным в научных кругах определением этого понятия, коммуникация представляет собой процесс обмена информацией и иными элементами между несколькими индивидами, являющимися отдельными субъектами.

Стоит также отметить, что в некоторые авторы рассматривают коммуникацию и общение, как синонимы, чья суть сводится к обмену информацией, опытом и знаниями. В то время как, по мнению целого ряда авторов, понятия коммуникация и общение далеко не тождественны и не имеют сходства по существу и содержанию в связи с наличием явно выраженной личностно-эмоциональной составляющей в процессе общения.

Далее рассмотрим определения различных авторов терминов «коммуникации» и «общение» для того, чтобы определить принципиальную разницу между этими явлениями (см.табл.1.1).

Таблица 1.1 - Различные подходы к определению терминов «коммуникации» и «общение»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор | Определение | Комментарий |
| Г.М. Андреев | Коммуникация является одной из сторон процесса общения наряду с взаимодействием и восприятием. | Автор характеризует общение через три взаимосвязанные стороны:  - коммуникации (процесс передачи информации);  -интеракцию (взаимодействие)  -перципция (общение как восприятие) |
| А.Я. Кибанов | Общение представляет собой многоаспектный процесс, обусловленный человеческими потребностями по ведению совместной жизнедеятельности, в результате которого развиваются взаимосвязи и взаимодействия между индивидами. | В своей работе автор отмечает, что коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, которая в свою очередь увязана с текущими поведенческими характеристиками субъектов. |
| В.А. Спивак | Общение — это скорее психологическое явление, говоря же о коммуникациях стоит уточнить с точки зрения какого аспекта мы рассматриваем это явление. Общение - это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. | Автор выделяет следующие аспекты коммуникаций: психический, информационный, технико-технологический, организационно - экономический, |
| М.Ю. Коваленко | Коммуникация как процесс представляет собой обмен смысловой информацией между людьми, при котором сообщение или сигнал в виде скомпонованных определенным образом знаков или символов передается целенаправленно, принимается в соответствии с определенными правилами, независимо от того, приводит ли этот процесс к ожидаемому результату | Ключевыми компонентами коммуникационного процесса, с точки зрения автора, являются:  - отправитель, выступающий в качестве основного источника информации;  - сообщение, содержащее информацию;  - канал связи;  - получатель информационного сообщения. |
| Ю.В. Таратухина | Коммуникация - акт специфического характера, в процессе которого происходит обмен информацией, а также передача эмоционального и интеллектуального содержания. | Позиция автора по этому вопросу близка основам социальной психологии, в соответствии с которыми коммуникация представляет собой процесс по осуществлению передачи информации получателю от отправителя. При этом отмечается информационная составляющая процесса. |

Источник: составлено автором на основе [[4]](#footnote-4) [[5]](#footnote-5) [[6]](#footnote-6) [[7]](#footnote-7) [[8]](#footnote-8)

Анализ различных подходов показал, что вне зависимости от дисциплины в рамках которой дается определение термину «коммуникации» для его раскрытия необходимо определить основные элементы процесса. Кроме того, хоть главный термин и не является синонимичным термину «общение», при этом они взаимосвязаны, так как коммуникации являются одной из форм общения.

Таким образом, по итогам анализа различных подходов к определению коммуникаций автором было сформулировано собственное определение термина коммуникация в организации, как многоуровневой системы сложной структуры, которая охватывает компанию и ее составляющие наряду с внешним окружением организации и специфическими актами в рамках процесса обмена информацией и иным содержанием (см. рис.1.1).

Без учета всех разновидностей коммуникационного процесса по выстраиванию общения невозможно построение эффективной коммуникации. М.Ю. Коваленко в качестве познавательной коммуникации рассматривает определенный вид деловой коммуникации, предполагающей передачу необходимой информации другой стороне коммуникационного процесса, которая осуществляется с целью повышения её осведомленности и расширения базы информационных ресурсов.[[9]](#footnote-9) В процессе познавательной коммуникации субъект получает информацию, представляющую для него наибольшую ценность и практическую пользу, а также входящую в зону его интересов.

Изображение выглядит как снимок экрана

Описание создано автоматически

Рисунок 1.1 Виды коммуникаций

Источник: URL:http://de.ifmo.ru/bk\_netra/page.php?dir=3&tutindex=3&index=53&layer=2 (Дата обращения 09.12.18) – электронная библиотека ИФМО.

Следующий тип коммуникации, получивший широкое распространение в управленческой теории - это бизнес-коммуникации. В последние годы отмечается высокая интенсивность и развитие данного типа коммуникации в связи с тем, что в современных условиях бизнес-коммуникация выступает в качестве неотъемлемой составляющей функционирования, как коммерческих организаций, так и государственных структур.

Под бизнес-коммуникациями подразумевается деловое общение, протекающее в различных формах. На сегодняшний день, стоит рассматривать бизнес-коммуникации как самостоятельную концепцию, согласно которой данный тип коммуникаций - это отдельная технология ведения бизнеса, которая настраивает информационную связь между экономическим субъектом (например, корпорацией) и внешней средой.

Как уже отмечалось, бизнес-коммуникации это отдельное управленческое поле - функция современного менеджмента. Именно поэтому в процессе бизнес-коммуникаций чаще всего участвуют управляющие звенья, которые в свою очередь могут являться представителями разных областей деятельности.

Организационные коммуникации являются процессом, в ходе которого менеджмент компании получает возможности для развития системы информационного обеспечения организации, как из внутреннего источника, которым являются ее сотрудники, так и из внешней среды. Организационные коммуникации применяются в целях координации деятельности всех подразделений посредством получения, обмена и распределения необходимой информацией, что способствует с одной стороны налаживанию внешних связей предприятия со средой, его окружающей, а с другой стороны обеспечивает эффективное взаимодействие менеджмента организации со своими подчиненными на любых уровнях управления. [[10]](#footnote-10)

С точки зрения С.С. Беляловой организационная коммуникация является выверенной системой движения информационных потоков между структурными подразделениями компании. Грамотно выстроенная система позволяет обеспечить высокую эффективность коммуникационных каналов внутри компании, формируя стабильный психологический микроклимат, оказывающий благотворное воздействие на производительность и результативность сотрудников (подразделений или же организации в целом).[[11]](#footnote-11)

Как мы видим в таблице 1.1, многие авторы раскрывают понятие «коммуникация» как некий процесс, что позволяет отождествлять содержание термина «коммуникация» и «коммуникационный процесс» - это процесс обмена информацией между несколькими субъектами. Одна из главных задач коммуникационного процесса - организовать процесс передачи информации так, чтобы она была правильно интерпретирована.

Коммуникационный процесс протекает на семи этапах, преобразуя входящую идею в исходящую, после чего происходит реализация обратной связи и процесс повторяется. При этом в современных экономических условиях особый интерес представляют именно коммуникации в организации, так как их качество и процесс их реализации обуславливают скорость реакции на изменения внешней среды и в целом успех компании в условиях высокой скорости развития событий на рынке.

На рис. 1.2 представлена схема коммуникационного процесса.

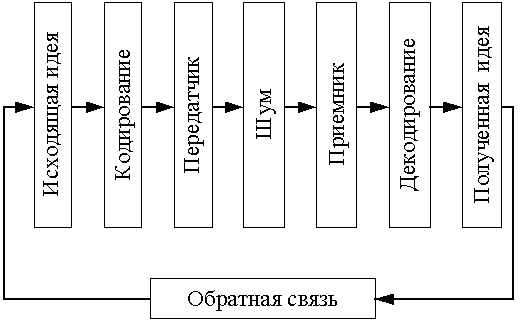


Рисунок 1.2 Схема коммуникационного процесса

Источник: URL: http://de.ifmo.ru/bk\_netra/page.php?dir=3&tutindex=3&index=53&layer=2 (Дата обращения 09.12.18) – электронная библиотека ИФМО.

В качестве организационных коммуникаций следует рассматривать систему взаимодействия предприятия, реализуемая непосредственно внутри самой организации, а также с ее окружающей средой.[[12]](#footnote-12) Все коммуникационные процессы и процессы взаимодействия в компании базируются на организационных коммуникациях, в процессе реализации которых происходит налаживание бесперебойных непрерывных взаимосвязей с микроокружением предприятия, то есть его ближним окружением, и дальним окружением, представляющим собой макроокружение организации или его окружающую среду (см. рис.1.3).

Логунова И.В. увязывает особенности коммуникаций и коммуникационного процесса непосредственно с функциями коммуникационного процесса и здесь происходит разграничение на два подхода.[[13]](#footnote-13)

* Первый подход подразумевает следующие функции коммуникаций: информативная, интерактивная (побудительная), перцептивная, экспрессивная.
* Согласно второму подходу выделяют: информационную, социальную, экспрессивную, прагматическую, интерпретативную.

С точки зрения И. В. Логуновой все коммуникационные процессы в аспекте взаимодействия субъектов в организации подразделяются на формальные и неформальные или организационные и межличностные коммуникации.

Рисунок 1.3 Коммуникации между организацией и внешней средой.

Источник: Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Финансы: Теория и Практика. 2011. №6. С.22.

В отличие от предыдущего автора, Конушкин А.О. и Федорова А.В. выделяют гораздо большее количество классификаций коммуникационных процессов по следующим основаниям:[[14]](#footnote-14)

* по субъектам коммуникации: международная, государственно-административная, политическая, некоммерческая, корпоративная;
* по масштабам коммуникации: межличностная, групповая, массовая;
* по вектору движения: вертикальная и горизонтальная;
* по характеру объектов коммуникации: внутренняя и внешняя;
* по использованному коду: вербальная и невербальная;
* по соотношению прямой/обратной связи (иерархическая, демократическая);
* по характеру сообщения (конструктивная, деструктивная, нейтральная).

Если в организации работают более двух человек, то можно говорить не только о наличии коммуникаций и коммуникационных каналов, но и о функционировании целой коммуникационной системы, состоящей из переплетающихся сетей. Сущность коммуникационных сетей заключается в том, что они выполняют связующее звено между элементами управленческой структуры, формируют единый "организм" из всех формальных и неформальных каналов.[[15]](#footnote-15) Принято выделять три основных вида коммуникационных сетей **- открытые, замкнутые и комбинированные.[[16]](#footnote-16)**

В таблице 1.2 представлены основные виды коммуникационных сетей и дана характеристика каждой из групп.

Таблица 1.2 - Основные виды коммуникационных сетей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа | Описание | Основные виды | Графическое изображение |
| Открытые | Данный тип сетей характеризуется тем, что движение информации может быть остановлено, так как попадает к центральному элементу структуры управления - конечной точке. Кроме того информация может столкнуться с «посредником» или «контролером» (промежуточное препятствующее звено в сети коммуникации). | Сеть типа «Змея», «Звезда», «Шпора», «Тент», «Палатка» | Ð¡ÐµÑÑ ÑÐ¸Ð¿Ð° ÐÐ¼ÐµÑ  Сеть типа «Змея»  Ð¡ÐµÑÑ ÑÐ¸Ð¿Ð° ÐÐ²ÐµÐ·Ð´Ð°  Сеть типа «Звезда»  Ð¡ÐµÑÑ Ð¨Ð¿Ð¾ÑÐ°  Сеть типа «Шпора»  Ð¡ÐµÑÑ Ð¢ÐµÐ½Ñ  Сеть типа «Тент»  Ð¡ÐµÑÑ Ð¿Ð°Ð»Ð°ÑÐºÐ°  Сеть типа «Палатка»  Ð¡ÐµÑÑ ÐÐ¾Ð¼  Сеть типа «Дом» |
| Замкнутые | Тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. | Сеть типа «Дом», «Круг», «Колесо» | Ð¡ÐµÑÑ ÐÑÑÐ³  Сеть типа "Круг"  Ð¡ÐµÑÑ ÐÐ¾Ð»ÐµÑÐ¾  Сеть типа «Колесо» |
| Комбинированные | Сочетают в себе оба принципа построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям. | Сеть типа "Соты" | Ð¡ÐµÑÑ Ð¡Ð¾ÑÑ  Сеть типа «Соты» |

Составлено автором на основе Олевский Г. М. Информационно-коммуникационная составляющая современного предпринимательства //Мировая экономика и международные отношения. – 2012. – №. 10. – С. 30-39.

Стоит отметить, что вне зависимости от подхода, в любой классификации прослеживаются типичные проблемы, связанные с формированием эффективных коммуникационных процессов. При этом их можно разделить на две основные группы:

- проблемы, которые возникают в ходе межличностного общения,

- проблемы структурных коммуникаций.

Так, выделяют следующие виды коммуникативных барьеров:

* Логический барьер в деловой коммуникации - один из наиболее частых барьеров, возникающих в ходе переговоров между деловыми сторонами. Стоит понимать, что разные субъекты могут иметь различную психологию, менталитет, в случае, если стороны являются представителями компаний разных стран. Важно в процесс организации коммуникационных взаимодействий закладывать возможность маневрирования в зависимости от поведенческих особенностей. Среди основных неточностей, возникающих в ходе появления данного вида барьера можно выделить - смысловые разрывы, противоречия в используемом понятийном аппарате, неясность отдельных моментов и высказываний, несовершенство перекодирования или интерпретации слов и другие.
* Стилистический барьер возникает в ситуации, когда наблюдается расхождение с деловым стилем коммуникации и содержание получаемой и передаваемой информации не согласуется с формой ее реализации.
* Фонетический барьер возникает при наличии у говорящего (отправителя информации) определенных особенностей в речи: особая расстановка логического ударения, неверно выстроенные конструкции предложений, нарушающие восприятие смысла информационного сообщения, плохое владение иностранным языком. Кроме того, барьеры данной группы могу возникнуть по причине напряженной обстановки или неподходящей для переговоров атмосферы.
* Семантический барьер возникает в случае расхождения у деловых партнеров в понимании значения тех или иных символов, знаков и слов. Основными причинами возникновения подобных барьеров является несовпадение тезаурусов, разнообразные профессиональные, социальные, национальные, культурные, психологические или религиозные различия между партнерами, а также узость словарного запаса одной из сторон в ситуации, когда возникает необходимость осуществления коммуникации на иностранном языке.

По результатам анализа понятийного аппарата, а также на основе выявленных характеристик коммуникационных процессов можно отметить главную проблему организации эффективного коммуникационного процесса - игнорирование поведенческого аспекта и сложность или неопределенность между сторонами информационного обмена (структурными единицами организации). Неоптимальная организация коммуникационного процесса обладает чаще всего следующим характеристиками: распоряжение директивы поступающие от руководства не соответствуют реальной ситуации, форма донесения информации является непонятной для подчиненных, информация многократно дублируется, информация носит противоречивый характер и т.д. При наличии данных характеристик можно сделать выводы о ненадежности горизонтальных и вертикальных связей между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками. Информация в таком случае поступает хаотично, что не позволяет извлечь из ее использования максимальную выгоду. Это вызывает так называемый "информационный дефицит" или «информационный голод». Кроме того в данных условиях обостряются коммуникационные барьеры.

Таким образом, коммуникации у большинства авторов понимаются не только как процесс передачи информации, а также как особый акт, имеющий эмоциональный, экспрессивный и поведенческий аспект. Автором в ходе параграфа были рассмотрены основные барьеры, которые могут возникнуть между реципиентами в ходе передачи информации: фонетический, стилистический, логический и семантический.

Коммуникации в современных условиях являются важным элементом системы управления компанией, так как грамотная организация процесса передачи информации оказывает существенный вклад в итоговые результаты и эффективность работы компании. Отсутствие выстроенных коммуникационных связей наоборот, оказывает негативное влияние на результаты работы компании, и в целом система начинает носить стихийный характер и становится неуправляемой. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом эффективной системы управления компанией.

В современных реалиях одной из ключевых функций коммуникаций является обеспечение развития информационных технологий, чьей целью использования помимо традиционной оптимизации деятельности управленческого и производственного характера внутри предприятия является также привлечение клиентов для максимальной реализации их покупательных возможностей.[[17]](#footnote-17) В качестве эффективного примера использование потенциала инновационных коммуникаций можно привести официальный сайт Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, где каждый посетитель имеет возможность оперативного получения ответа на любой интересующий вопрос касательно деятельности ВУЗа.[[18]](#footnote-18)

## 1.2 Влияние цифровой трансформации на бизнес и деловую среду

С начала XXI века можно наблюдать рост значения информации как самостоятельного фактора производства. Информация приобретает роль ключевого элемента в системе экономических отношений, что обусловлено, прежде всего, высоким уровнем динамизма внешней среды, глобальными тенденциями, стремительным технологическим развитием, и протекающими во внешней среде трансформационными процессами. Кроме того на сегодняшний день сформировалось самостоятельное научное направление, проблематикой которого является организация процесса информационного обеспечения системы управления компанией, а также организация информационных процессов, протекающих как на микро-, так и на макроуровне.

Благодаря активному интересу к этой области знаний со стороны научных и профессиональных кругов наш словарь обогатился целым рядом понятий, которые описывают и раскрывают суть данного феномена, среди которых «цифровая экономика», «постиндустриальная экономика» и «постиндустриальное общество», «информационная экономика» и «информационное общество», «сетевая экономика» и «сетевое общество», «новый глобальный технологический уклад», «API экономика», «креативная экономика» и «экономика приложений».[[19]](#footnote-19) Существование такого большого числа формулировок этого термина объясняется в первую очередь отсутствием единого понятийного аппарата, получившего широкое распространение в научной среде и в рядах практиков, в связи с непрерывным процессом развития сферы информационных технологий.

Согласно отчету Бостон Консалтинг Групп (BCG) доля цифровой экономики с учетом Интернет-экономики на 2019 год составляет 6,1% от общего объема мирового ВВП. На пространстве ЕАЭС доля в ВВП на 2019 год равна 3,5 %, или 106 млрд долл. США. По оценкам Роланд Бергер, цифровая трансформация европейской промышленности может создать ценность в объеме 1,25 трлн. евро уже к 2025 году.[[20]](#footnote-20)

Многие исследователи, анализируя феномен цифровой экономики ссылаются на определение, которое дал В.В. Путин в 2015 году в рамках конференции, посвященной современным экономическим трендам. По мнению Владимира Владимировича цифровая экономика представляет собой качественно новый фундамент для развития системы государственного управления, экономики, бизнеса, социальной сферы, общества. Для Российской Федерации в связи с необходимостью обеспечения национальной безопасности, государственной независимости, положения нашей страны в мире в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также конкурентоспособности российских товаропроизводителей и компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере услуг, формирование цифровой экономики является одной из ключевых стратегических задач.[[21]](#footnote-21)

Однако, некоторые авторы приводят также свои собственные определения. Так, например, Ю.И. Грибанова и К.И. Аленина в своей научно-исследовательской статье дали следующее определение: цифровая экономика - это новый вид и форма взаимоотношений хозяйствующих субъектов во всех отраслях мировой экономики. Авторы также отмечают высокий динамизм протекающих в данный момент изменений и прогнозируют, что так как необходимость внедрения передовых технологий уже ни у кого не вызывает сомнений, использование цифровых технологий, может стать основным видом экономических отношений в глобальном контексте.[[22]](#footnote-22)

Помимо этого существуют и иные определения термина «цифровая экономика» в качестве:

* экономики современного типа, для которой характерны стремительный рост значимости информационного обеспечения и знаний, как важнейших для сферы услуг и материального производства ресурсов, а также широкое распространение цифровых технологий для организации процессов обработки, передачи и хранения информации.[[23]](#footnote-23)
* системы экономических, социальных и культурных взаимоотношений, в основе которых лежит применение цифровых информационно-коммуникационных технологий (далее ИКТ).[[24]](#footnote-24)

Кроме того, в научных работах понятие "цифровая экономика" часто используется в контексте характеристики уровня или этапа развития экономических отношений в стране. Прежде всего, цифровую экономику соотносят с четвертой стадией технологической революции, которой присущи тенденция широкого распространения автоматизации и симбиоза интеллектуальных технологий, а также активное применение ИКТ.[[25]](#footnote-25)

Если говорить о более узком восприятии цифровой экономики, то она является прежде всего процессом управления ресурсами субъектов хозяйствования с применением аппаратно-программного комплекса, включающего в себя разнообразные информационные и цифровые элементы.

Цифровая трансформация сказалась не только на функционировании экономических субъектов, кроме того цифровые технологии просочились во все сферы общественной жизни: производство, торговля, транспортные и финансовые услуги, образование, здравоохранение, СМИ и др. Несомненно, можно отмечать массу положительных моментов подобного тренда - для коммерческих структур открылись новые возможности, источники конкурентных преимуществ, активнее стали распространяться идеи и разработки, жизнь граждан стала проще за счет опосредования бытовых процессов цифровыми технологиями.

Практическое применение концепции цифровой экономики предполагает использование широкого спектра инструментов, большая часть которых имплицирует всеобъемлющее интегрирование цифровых информационно-коммуникационных технологий в текущие экономические процессы государственного, рыночного и организационного уровня.[[26]](#footnote-26) На рис. 1.4 представлена концепция построения корпоративно-информационных систем на современном этапе.



Рисунок 1.4 Концепция построения корпоративно-информационных систем

Источник: Борисов Д.Н. Корпоративные информационные системы: уч.-метод. пособие. — Воронеж: ВГУ, 2007. – С. 35.

Можно говорить о тенденции выхода цифровой экономики за пределы коммерческой деятельности, наметившейся в последние несколько лет. Помимо применения цифровых и виртуальных технологий в деятельности крупных корпораций, цифровая экономика затронула также социальную жизнь населения Российской Федерации, а также работу правительства, контрольных органов и ведомств. Стоит отметить, что для конечного пользователя многие процессы стали значительно проще (например, уплата налогов, жилищно-коммунальных счетов через специальные приложения или на веб-сайте).

Однако развитие цифровой экономики, а в частности степень ее распространения и качество сформировавшейся на сегодняшний день инфраструктуры вызывает множество вопросов. Именно поэтому ряд экспертов выделяют два вида цифровой экономики - чистая, то есть прямая предпринимательская деятельность в сети и цифровая деятельность смешанных компаний. [[27]](#footnote-27) Если говорить о международных статистических данных к началу 2019 года, то цифровая экономика самую высокую долю, равную 10,9%, имела в ВВП Соединенных Штатов, на второй позиции рейтинга расположился Китай с аналогичным показателем, составляющим 10,0 %. Стоит отметить, что доля цифровой экономике в общем объеме ВВП у стран ЕС порядка 8,2 %,, тогда как Российская Федерация, демонстрируя отставание практически в три раза от лидирующих стран, имеет долю цифровой экономики в ВВП равную 3,9 % (см. таблицу 1.3).

Таблица 1.3. - Вклад цифровой экономики в ВВП России и его составляющие в сравнении с другими странами, % от ВВП

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | США | Китай | 5 стран Западной Европы | Индия | Бразилия | Чехия | Россия |
| Расходы домохозяйств в цифровой среде | 5,3 | 4,8 | 3,7 | 3,2 | 2,2 | 2,2 | 2,6 |
| Инвестиции компаний в цифровизацию | 5 | 1,8 | 3,9 | 2,7 | 3,6 | 2 | 2,2 |
| Государственные расходы на цифровизацию | 1,3 | 0,4 | 1 | 0,6 | 0,8 | 0,5 | 0,5 |
| Экспорт ИКТ | 1,4 | 5,8 | 2,5 | 5,9 | 0,1 | 2,9 | 0,5 |
| Импорт ИКТ | -2,1 | -2,7 | -2,9 | -6,1 | -1 | -2,1 | -1,8 |
| Итого, размер цифровой экономики | 10,9 | 10 | 8,2 | 6,3 | 6,2 | 5,5 | 3,9 |

Источник: Харченко А.А., Конюхов В.Ю. Цифровая экономика как экономика будущего//Молодежный вестник ИрГТУ. 2019. № 3 (27). С. 17.

В качестве основных важных трансформационных эффектов, возникающих в процессе интеграции информационных процессов в глобальную экономику, можно выделить следующие:

1) повышение значимости информационного ресурса в процессе формирования стоимости промышленных продуктов на глобальном рынке;

2) автоматизация процессов производства и управления, внедрение сложных инноваций, например, искусственный интеллект, аддитивные технологии, интернет вещей и др.

3) интенсификация рыночного взаимодействия хозяйствующих субъектов за счет внедрения информационно-коммуникационных технологий;

4) качественная трансформация информационных продуктов и услуг и их интеграция в глобальную рыночную среду.[[28]](#footnote-28)

Кроме того, стоит отметить следующие технологии, с которыми связывают развитие коммуникационных процессов: ИИ, большие данные, облачные технологии, Интернет вещей, роботы, VR и AR технологии, 3D печать, цифровые платформы и другие. [[29]](#footnote-29)

Рост эффективности информационного обмена между персоналом в рамках организации наряду с осуществлением модернизации процессов коммуникации на качественно новом уровне, прежде всего, является естественным следствием высокой динамики развития как информационных, так и цифровых технологий.

Благодаря появлению практически неограниченных возможностей для повышения своего образовательного уровня, квалификации, компетентности и степени информированности в современном обществе основной задачей руководства предприятия становится повышение эффективности управления информацией с целью обеспечения положительной динамики показателей, характеризующих эффективность деятельности организации. К числу обязательных требований к руководству фирмы на современном этапе развития относят в первую очередь знание и рациональное применения в процессе коммуникации основных коммуникационных средств, компетенции по упреждению недопонимания в коммуникационных процессах, а также владение основами психологии.[[30]](#footnote-30)

Цифровая трансформация в качестве внутренней цели предусматривает повышение эффективности бизнес-процессов, тогда как ее внешней целью является разработка, создание и адаптация продукции и услуг организации в соответствии с явными и неявными ожиданиями и потребностями клиентов.[[31]](#footnote-31) Процесс цифровой трансформации происходит в нескольких организационных проекциях, где при изменении технологий изменяются и процессы бизнеса, в основе которых лежат эти технологии, что способствует модификации организационной структуры, системы управления и корпоративной культуры компании.

Основные признаки фундаментальной основы цифровой трансформации:

* полная или частичная автоматизация управленческого процесса;
* существование в рамках инфраструктуры виртуальных элементов;
* высокий качественный уровень развития ИТ-системы;
* синхронизация данных предполагает, что вся информация, собранная определенной организацией, непременно ложится в основу принятия управленческих решений любого уровня;
* трансформация модели ведения операционной деятельности предполагает значительные изменения организационной структуры и внутренних процессов компании, происходящие под влиянием внешних факторов. При этом главными критериями оценки скорости обработки данных, дальнейшей возможности внесения корректив, качества и обоснованности принятия управленческих решений в современных реалиях являются: факты, цифры и тренды.[[32]](#footnote-32)

На рис. 1.5 Представлены ключевые векторы эффекта цифровизации, оказываемые на трансформируемую компанию.

Рисунок 1.5 Основные векторы эффекта цифровизации

Источник: URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/about/bcg-review/digital-zone.aspx> (Дата обращения: 14.05.2019) – исследования компании BCG.

Качественная трансформация информации и других данных позволит оптимизировать многие процессы, среди которых стоит выделить разработку и запуск новых видов продукции, вывод новых товаров и услуг на рынок (данные процессы станут оперативнее и более адаптивными по отношению к внешним изменениям). Кроме того, повышение качества информационного обеспечения существенно рационализирует управленческую деятельность, децентрализуя ее, это позволит достигнуть системе управления высокого уровня гибкости.

Стоит отметить широкое распространение на фоне цифровизации концепции agile, которая подразумевает работу в небольших кроссфункциональных командах. Главное отличие таких команд - отсутствие четкой иерархии внутри команды и коллективная работа лишь в течение непродолжительного времени. Подобный способ организации деятельности позволяет в короткие сроки получить высокие результаты, что является главным преимуществом в сравнении с традиционным способом организации деятельности.[[33]](#footnote-33)

На рис. 1.6 Представлена схема связи между стратегией цифровой трансформации и другими стратегиями компании.

Источник: Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies //Business & Information Systems Engineering. – 2015. – Т. 57. – №. 5. – С. 343.

Рисунок 1.6 Связь между стратегией цифровой трансформации и другими стратегиями компании

Корпоративная стратегия

Операционная стратегия

Функциональная стратегия

Стратегия цифровой трансформации

Так, для того чтобы учесть особенности развития компании, стратегии цифровой трансформации должны пересекаться с другими бизнес-стратегиями и согласовываться с ними.

Поскольку стратегии преобразования цифровых технологий в то же время пересекаются с различными другими стратегиями, могут потребоваться комплексные усилия по их координации. Исследования должны служить ориентирами для фирм, помогая структурировать эти процессы для достижения общих целей, согласования различных стратегий и сотрудничества между различными физическими и юридическими лицами в рамках фирмы.

Главным ориентиром большинства цифровых проектов является конечный потребитель. Цифровые технологии применяются с целью конкретизировать особенности, поведенческие характеристики, привычки и другие аспекты, определяющие модель действий конкретного потребителя. Как уже отмечалось, информация используется не только в ходе операционной деятельности, но и как движущий ресурс и фактор роста. Несмотря на стремление к детализации система работает наиболее оптимально при стандартизации определенных процессов, именно поэтому можно говорить о том, что большинство коммерческих структур на данном этапе накапливают положительный опыт для того, чтобы в дальнейшем реализовать цифровой проект, направленный на реализацию принципов клиентоориентированности. Только после этого будет возможна стандартизация и регламентация процессов, их характеристик и условий.

Для компаний, являющихся цифровыми лидерами характерно управление сбалансированной экосистемой, состоящей из стратегических технологий организации и обеспечивающей полный жизненный цикл организации, ее продукции и услуг. Данный подход подразумевает реализацию процесса преобразований за счет коммуникационных каналов и внутренних бизнес-процессов, при этом поддерживая связь с рынком для оперативной реакции на новые запросы и требования. Компании - цифровые лидеры придерживаются наиболее эффективных и хорошо зарекомендовавших себя технологий, предоставляющих полный спектр аналитических возможностей. Широкая функциональность системы в данном случае объективная необходимость, так как только в этом случае возможно в кратчайшие сроки идентифицировать потребность, а затем поиск, консолидацию, расширение и изменение конфигурации своих ресурсов для создания новых продуктов, пользующихся спросом на рынке. Цифровые лидеры могут позволить себе применять наиболее передовые и адаптивные решения для бизнеса, компании аутсайдеры в это же время будут внедрять остаточные идеи, которые смогут обеспечить лишь линейный эффект, не отвечающий критерию «масштабной оптимизации». В дальнейшем после морального износа некогда передовых решение лидеры предложат их рынку.

Модель цифровой трансформации должна опираться не только на организационную культуру, но и на весь спектр возможностей адаптивного характера, формирующие ресурсы, необходимые для подключения всевозможных структурных элементов в целях обеспечения непрерывного процесса улучшения и интеграции инноваций. Способность перманентной адаптации к изменению потребностей целевой аудитории и вновь открывающимся возможностям на международном уровне, к ускоренному развитию инноваций связана со стратегией, ориентированной на клиентов, процессов проектирования, реализации и анализа.

К числу основных барьеров развития с большим сожалением можно отнести краткие сроки планирования, как на иностранных, так и на отечественных предприятиях. Более того, самые первые неудачные практики и эксперименты в дальнейшем могут привести к возникновению трудностей у организации, равно как и результат от приобретения удачного решения, окупившего себя, может быть несущественным в масштабе всей компании. Ведь подобное решение с трудом может быть масштабировано на всю организацию, так как оно не интегрировано в большинство ключевых процессов. В конце концов организация реализует некоторую «заплатку», которая не обязательно надёжно исполнена. Похожие трудности появляются и у тех предприятий, которые предпринимают попытки интеграции купленных технологий-стартапов или решений, на первых этапах воспринимающихся как эффективные инвестиции, но в дальнейшем так и оставшиеся фрагментарными преобразованиями, не особо вписывающимися в целостный механизм работы компании. Поэтому часто можно слышать комментарии в следующем духе: «Стартапы и все эти новшества – не для нас, мы уж справимся как-нибудь сами».

Стоит отметить, что противодействие устоявшейся культуры нововведениям, провальные проекты и связанные с ними риски - неизбежные спутники развития и движения вперёд. В то же время, обоснованный подход к трансформации, осознание естественности и верности этого процесса - факторы успеха компании в этом процессе. На достижение значимых результатов и осуществление контроля возможных рисков существенное значение оказывает порядок действий и их масштабность.

Так, для того чтобы добиться положительных результатов в современных условиях, международные объединения, государства, организации и компании должны трансформироваться в целях удовлетворения меняющихся потребительских потребностей и рыночных условий. Активация организационного мышления и реакции основана на целостном подходе, подразумевающем объединение работы процессов, продуктов и услуг со стороны международных объединений, стран и компаний для целевых клиентов и рынков в общей модели цифровой трансформации бизнеса.

В рамках общей модели цифровой трансформации предприятия осуществляется изменение самого продукта или услуги, налаживаются процессы получения выгоды от проведения преобразований, как непрерывного характера, так и тех, что осуществляются дополнительно. Описанные меры обеспечивает организации минимизацию периода производства и выпуска на рынок нового продукта или услуги, достижение запланированных финансовых показателей и высокий уровень конкурентоспособности, который является следствием улучшению качества работы с клиентами. Благодаря внедрению единой модели цифровой трансформации у компаний появляется возможность достичь качества обслуживания, оптимального для ее клиентов, что способствует разработке и реализации продукции и услуг, способных обеспечить организации запланированные финансовые показатели. Внутренние и внешние цифровые коммуникации в настоящее время развиваются наиболее стремительно. Рассмотрение основных трендов процесса цифровизации, ее инструментария и средств является логичным следующим шагом в рамках нашего исследования.

## 1.3 Цифровизация как фактор совершенствования коммуникационных процессов

Вторая половина ХХ века в плане организации системы коммуникаций между различными предприятиями и человеческим обществом заключалась, прежде всего, в осуществлении рекламных кампаний и иных видов деятельности в этом направлении, а также связях с общественностью. Рекламная деятельность включала в себя коммуникации, организованные на основании таргетинга с целью продвижения продукции компании, в то время как PR предполагал проведение работы по формированию позитивного имиджа бренда и организации.[[34]](#footnote-34)

В 90-е годы еще до эпохи Интернета зародилась и получила дальнейшее развитие принципиально новая система коммуникаций предприятия с государством, инвестиционными компаниями и сферой науки, что способствовало появлению коммуникационных средств, отвечающих ее потребностям, таких как деловой контент и контент в медиа-сфере, адресные публикации в СМИ, проводимые для целевой аудитории организации публичные мероприятия, персонифицированные коммуникации со стейкхолдерами.

С 1995 до 2018 года отмечался поистине небывалый рост аудитории глобальной сети Интернет с 16 млн. до 3,6 млрд. пользователей соответственно, что не могло не отразиться на современном положении дел в мире. Сеть Интернет является важнейшим инструментом пространства коммуникации в настоящее время. Благодаря развитию технологий в области Интернета отмечается повышение качества коммуникации, осуществляемой предприятием с пользователями, наряду с непрерывным увеличением количества пользователей глобальной сети Интернет.[[35]](#footnote-35) Появление новых разновидностей коммуникаций компаний со своим внешним окружением, таких как корпоративные сайты, электронная почта, поисковые системы и базы данных, различные облачные и локальные платформы, применимые в бизнес-сфере, основано на широком распространении Интернета.[[36]](#footnote-36)

XXI век ознаменовался непрерывным развитием разнонаправленной структуры современных коммуникаций, что способствовало и трансформации деятельности по управлению бизнесом.

Начиная с 00-х годов нашего века распространение глобальной сети Интернет вышло на этап Web 2.0, предполагающий проникновение коммуникаций в глобальной сети в повседневную жизнь людей. Люди становятся не только потребителями информации, но и ее источниками, при этом информация активно передается от одного субъекта к другому в рамках всего информационного поля. Также во второй фазе происходит стремительное развитие Интернет-проектов, например, таких как блоги, информационные порталы как Wikipedia, социальные сети. Пользователи при этом являются не только потребителями конечного виртуального продукта, но и активно участвуют в его создании и развитии, так как менеджмент качества выстраивается на базе обратной связи и мнения пользователей.[[37]](#footnote-37)

Потребители и общественные группы, имеющие заинтересованность в деятельности организации, к которым относятся лица и компании, от которых она зависит и на которые может воздействовать, именуемые стейкхолдерами, получают в свое распоряжение как инструментарий для контроля результатов различных информационных кампаний в сети Интернет посредством отслеживания числа обращений или кликов, лайков, откликов, отсылок и обсуждений, так и разнообразные средства коммуникации для получения возможности умаления авторитета других организаций в связи с недостаточной их прозрачностью, открытостью и честностью.[[38]](#footnote-38)

В последние годы широкое распространение получили несколько трендов, связанных с коммуникационными технологиями, в рамках нашего исследования необходимо уделить особое внимание их анализу в целях определения степени их влияния на конкурентоспособность организации.

Увеличение темпов роста мобильности связи является первой по значимости тенденцией. В 1997 году появились первые телефоны с возможностью выхода в глобальную сеть, в 1999 году появился Wi-Fi, в 2003 году появилась возможность общаться по видеосвязи через Skype, в то время как 2004 год стал годом появления Facebook. Уже к 2008 году количество проданных персональных компьютеров превзошло аналогичный показатель по офисным компьютерам. 2011 год стал первым годом в истории, когда продажи смартфонов превысили количество проданных стационарных телефонов. К 2015 году на использование смартфонов перешло 80% от общего числа пользователей телефонов. Несмотря на то, что к 2018 году количество проданных за все время мобильных устройств превысило численность населения планеты Земля, общий трафик глобальной сети лишь на 17% состоял из мобильного трафика. Уже к 2018 год в соответствии со статистическими данными наблюдалось повышение на 2,4% затраты на IT-поддержку коммуникаций бизнеса.[[39]](#footnote-39)

Еще одним трендом нашего времени стало существенное повышение удобства применения и функциональных возможностей различных мобильных приложений и продуктов наблюдаемое наряду со снижением их средней стоимости. Подобная продукция призвана предоставлять возможность и инструментарий для поддержки мобильных коммуникаций, что способствует росту их популярности среди Интернет-пользователей, упрочению тенденции персонализации коммуникаций, повышению числа информационных и иных запросов равно как и потребностей покупателей.[[40]](#footnote-40)

В настоящее время мы имеем возможность стремительные темпы роста мобильности работников, о чем нам недвусмысленно свидетельствует статистика, в соответствии с этими данными в 1995 году лишь 9% рабочих хотя бы раз работали удаленно, тогда как уже в 2006 и 2016 годах эти показатели составили 30% и 37 % соответственно.[[41]](#footnote-41) Беря в учет эту глобальную тенденцию, многие прогрессивные компании разработали социальные программы, позволяющие наиболее ценным сотрудникам выбирать график работы. Возможность формирования гибкого графика преследует цель повысить лояльность сотрудников, уровень их инициативности, что свою очередь положительно скажется на отдаче и эффективности труда таких сотрудников.

К числу важных трендов современности следует отнести распространение облачных коммуникационных услуг, объясняющееся высокой эффективностью, простотой их использования и сравнительно невысокой стоимостью по отношению к традиционным коммуникационным услугам. В этой области произошли некоторые изменения, например, интеграция программного обеспечения CRM (Customer Relations Management) или Системы управления отношениями с клиентами с технологией VoIP (Voice over Internet Protocol) предоставило возможность получения доступа к информации о клиентах менеджерам по работе с клиентами и отделу продаж, заказчикам и агентам, что привело к повышению эффективности и снижению стоимости ее использования для достижения бизнес-целей.[[42]](#footnote-42) Схема эволюционного развития отечественного рынка облачных технологий представлена на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 Рынок облачных услуг в России 2017-2022 гг. (прогноз), млрд. руб.

Источник: URL: https://www.rbc.ru/technology\_and\_media/30/01/2019/5c5042d69a7947891969615e (Дата обращения: 12.05.2019) – издание РБК.

В соответствии с целями бизнеса происходит унификация модели коммуникации, предполагающей преимущественное использование схожего инструментария, включающего аудио- и видеоконференции наряду с иными видеорешениями. Можно отметить также увеличение использования WebRTC (Web Real Time Communications), предоставляющей возможность осуществления и повышения качества взаимодействия между браузерами и мобильными приложениями в режиме реального времени. Еще не так давно существовало территориальное ограничение подобных мероприятий, тогда как сейчас в связи с переносом их в «облако» значительно упрощается процесс доступа и снижается стоимость для любых пользователей, находящихся в любых точках земного шара. Согласно прогнозам уже в 2020 году число устройств, поддерживающих WebRTC, возрастет до 6 млрд. устройств на мировом рынке.[[43]](#footnote-43)

Широкое распространение использования среди пользователей глобальной сети Интернет облачных технологий обусловлено их функционалом, позволяющим обеспечивать хранение и обмен необходимой информацией. К тому же облачные платформы, услуги и инфраструктура, взятые в аренду обходятся компаниям значительно дешевле в сравнении со стоимостью приобретения оборудования в собственность. К числу наиболее успешных облачных сетей следует отнести Google Apps, Microsoft Office 365 и QuickBooks, демонстрирующих уверенный рост числа пользователей их услугами наряду с увеличением ассортимента предлагаемой продукции.[[44]](#footnote-44) В связи с тем, что любая сеть обладает уязвимыми местами, значительно увеличивается потребность в системах безопасности. Наглядное распределение доли рынка между игроками рынка облачных сервисов в Российской Федерации за 2018-2019 годы продемонстрировано на Рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 Ключевые игроки рынка облачных сервисов в России

Источник: URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Облачные_сервисы_(рынок_России)> (Дата обращения: 12.05.2019) – электронное издание TAdviser.

При этом в Российской Федерации существует ряд проблем, которые осложняют интеграцию облачных решений. Ключевые из них представлены на рис. 1.9.



Рисунок 1.9 Основные барьеры для внедрения облачных услуг в РФ

Источник: URL: <http://www.cnews.ru/news/top/2018-09-18_rossijskij_rynok_oblachnyh_uslug_nabral_temp_pered> (Дата обращения: 12.05.2019) – электронное издание CNews.

Так, ключевыми барьерами являются желание сохранять конфиденциальность данных, а также контроль над их преобразованиями, непонимание ценности таких решений, а также необходимость повышения квалификации персонала. В таких условиях необходимо обеспечить высокую защищённость облачных сервисов, а также разработать адаптивный интуитивно понятный интерфейс таких решений.

Другой важной тенденцией является воздействие социальных медиа на коммуникации и бизнес-процессы в компании. Повышение значимости цифровой информации, онлайн-общения оказывает влияние на поведение организаций и их стейкхолдеров, на характер конкуренции, и известность брендов. Ещё одним отличием цифровых от традиционных средств массовой информации является различный уровень вовлечённости аудитории. Такая вовлечённость влияет на осознание того, что важно для бизнеса, как на это реагирует потребитель и как осуществлять взаимодействие с ним. И здесь важен баланс эмоционального (диалог с потребителем) и рационального (оценка влияния на него и получение желаемого результата).[[45]](#footnote-45)

Стремительно развивающиеся коммуникационные технологии позволяет людям контактировать с помощью специализированных интернет-приложений и формировать на их базе уникальный контент, а также осуществлять обмен им. Форма общения может быть различной, люди имеют возможность обмениваться мыслями, опытом, новостями, знаниями, видео- и фото- контентом, ссылками на различные ресурсы, а также осуществлять нетворкинг и координировать совместные активности. По данным исследований, пользователи хранят в памяти только 20% просмотренного, а 80% познания реализуется визуально.[[46]](#footnote-46)

Стоит отметить ряд направлений развития и совершенствования внутренних коммуникаций, которые стали особенно актуальны по причине цифровой трансформации экономики и отдельных компаний. Во-первых, благодаря переходу к цифровым решениям в сфере информационного обеспечения задачи стали формулироваться более лаконично и четко, во-вторых, цифровые технологии позволили своевременно идентифицировать информационный дефицит и оперативно его восполнять, кроме того такие традиционные функции как планирование, реализация, контроль и другие стали также совершенствоваться в направлении улучшения коммуникационного взаимодействия. Среди направлений совершенствования внутренних коммуникаций также можно выделить:

- осуществление коммуникаций в сети Интернет, что способствует налаживанию процесса обмена знаниями и опытом между специалистами из разных стран мира;

- внедрение аналитических решений, встроенных в цифровые платформы и системы, чьей целью является получение обратной связи, как от клиентов, так и от сотрудников компании;

- автоматизированная идентификация креативных идей, фильтрация «шума» и иные способы сбора информации, чье качество существенно возросло благодаря цифровизации;

- принципиально новые каналы коммуникации, таких как форумы, паблики, чаты, групповые диалоги, видеоконференции и чат-боты, появившиеся благодаря развитию сети Интернет и социальных медиа и отличающиеся большим удобством.

Благодаря широкой популяризации социальных медиа и закреплению данного тренда, а также по причине осознания всевозрастающей важности данной формы бизнес-коммуникаций, сформировалась необходимость в выделении коммуникаций данной сферы в отдельное направление. Современные компании имеют в штате отдельных специалистов, в профессиональные обязанности которых входит продвижение продуктов и услуг компании в социальных сетях - SMM (SMO) маркетолог. Такой способ внешних коммуникаций позволяет точечно взаимодействовать с аудиторией, оказывать на ее потребности и запросы большее влияние нежели при традиционных способах организации связи. SMM специалист также может самостоятельно осуществлять сегментирование при помощи выбора той цифровой площадки, где ЦА представлена в большей степени. Так, VK в основном использует молодежь, в то время как на Одноклассниках зарегистрированы люди старшего поколения и, в зависимости от целей, специалист может выбирать ту площадку, которая привлечет ЦА и обеспечит ее активность.[[47]](#footnote-47)

К числу наиболее заметных в нашей стране трендов относится омниканальность или уникальность, где во внимание компании принимается вся совокупность коммуникаций. В соответствии с существующей концепцией под омниканальностью понимается возможность пользователей глобальной сети осуществлять переход от онлайн-коммуникаций к офлайн, не испытывая никаких ограничений или затруднений в связи с их интегрированностью.[[48]](#footnote-48)

Фактическое место расположения покупателя теперь не имеет никакого значения, равно как и выбранный канал продаж продукции, так как клиент может ознакомиться с ассортиментом продукции и услуг бренда, а также получить любую интересующую его информацию, находясь при этом в любой точке планеты. Нередки ситуации, когда начало процесса покупки проходит в режиме онлайн, а заканчивается уже в оффлайне, так как действия страниц социальных сетей, Интернет-магазинов и мест продаж в режиме оффлайн согласованы. В единой базе данных организации содержатся товарные матрицы, информация обо всех операциях и сведения, позволяющие, поместив покупателя на центральное место в каналах взаимодействия компании, избавляя его от необходимости контактирования с ними отдельно. Благодаря наличию таких баз у бизнеса появляется возможность наблюдения за поведением клиентов, тогда как он получает возможность ознакомиться с ассортиментом предлагаемой продукции и услуг. На основании данных, хранящихся в подобной системе, организация получает возможность, сформировав свою собственную баку клиентов, разрабатывать к каждому из них индивидуальный подход. Если говорить о предприятиях, занимающихся розничными продажами, то принцип омникальности в них уже достаточно давно имеет практическую реализацию, что было продиктовано устареванием и снижением эффективности традиционных коммуникационных каналов с клиентами вследствие широкого распространения использования мобильных устройств, имеющих доступ в глобальную сеть Интернет, что привело ритейлеров к осознанию необходимости освоению новых и модернизации существующих каналов, объединяющих как онлайн, так и оффлайн коммуникации.

Стандартные средства коммуникации утратили свою популярность в связи с развитием современных технологий, составивших им серьёзную конкуренцию и более того изменившим сам смысл и цель коммуникационного процесса в бизнесе, сделав коммуникацию средством участия в формировании добавленной стоимости, поддержки стратегически необходимой степени доверия между партнёрами, уровня вовлечённости в различные бизнес-процессы и формирования контента.

К основным факторами доверия относятся:

* восприятие стратегического потенциала компании клиентами и партнерами организации;
* реноме, формируемое на основе деятельности организации в прошлом, в соответствии с принципом «доказательного менеджмента»;
* доверие к менеджменту организации;
* информационная политика организации, реализуемая в соответствии с принципом открытости касательно стейкхолдеров.[[49]](#footnote-49)

Перечисленные принципы наряду с формированием модели стратегического доверия выступают в качестве ключевого нематериального актива организации, представляющего большую ценность в связи с возможностью его окупаемости и создания добавленной стоимости бизнеса, что способствует в соответствии с результатами различных научных исследований обеспечению устойчивой конкурентоспособности компании.

Мы можем наблюдать возрастание мировой значимости коммуникаций и влияния, которое они оказывают на процесс выбора и формирования стратегии развития организаций. В современных реалиях к числу основных задач цифровых коммуникаций относят, прежде всего, увеличение их интеграции в процессы бизнеса с целью осуществления модернизации существующих каналов и инструментария взаимодействия, обеспечения компании победы в конкурентной борьбе и увеличения уровня доверия среди всех участников коммуникации, что, по сути, преобразует сам коммуникационный процесс. Теоретические аспекты наряду с практикой использования и развитием цифровых коммуникаций относятся к числу важнейших областей интересов в ходе формирования и проведения политики государства и экономической политики. Одним из основных факторов обеспечения эффективности и роста национальной экономики является поиск и модернизация средств и инструментария обеспечения экономического развития, где уровень развития цифровых коммуникаций определяет степень упрочения современных управленческих методологий в международной экономике.

Несмотря на успешное использование инновационных коммуникаций в различных бизнес-отраслях, можно наблюдать явный недостаток внимания этому аспекту со стороны государственной власти, что идет в разрез с провозглашением ею курса на модернизацию экономики в Российской Федерации. В связи с сырьевой зависимостью отечественной экономики, отсутствием должного уровня развития и распространения информационно-коммуникационных технологий и современными реалиями, характеризующимися в первую очередь нестабильностью в финансово-экономической сфере, перспективы развития системы национальной экономики неразрывно связаны с необходимостью поддержки инновационного процесса на всех уровнях.

### **Выводы глава 1**

Процесс коммуникации у большинства авторов понимается не только как информационный обмен, но и процесс, включающий эмоциональный и экспрессивный элементы, учёт которых крайне важен в современных условиях. В ходе коммуникации между участниками возможно возникновение ряда барьеров (фонетический, логический и др.). Коммуникация выступает в качестве основы работы любой компании на рынке, выступая в роли процесса взаимодействия и передачи информации. Недостаток качественных коммуникаций приводит к снижению степени управляемости компанией. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом эффективной системы управления компанией.

Среди проблем, замедляющих рост и развитие коммуникационных процессов в организации, выделяют наличие фактора неопределенности, который определяет характер взаимодействия элементов организационной структуры, а также отсутствие понимания со стороны сотрудников распоряжений руководства в связи с наличием в них противоречий или же дублей предыдущих приказов. В подобных обстоятельствах сотрудники организации могут испытывать на себе такие недостатки информационного обеспечения, характерные при горизонтальных связях между отдельными сотрудниками и целыми подразделениями, как недостаток или переизбыток противоречивой информации.

Важно отметить положительное влияние, оказываемое коммуникациями на развитие современных информационных технологий, что способствует помимо традиционной оптимизации производственно-управленческой деятельности внутри организации также привлечению новых клиентов и наиболее полному использованию их покупательских возможностей.

Со стороны межгосударственных объединений, стран, различных организаций и компаний в целях обеспечения процветания в современных условиях требуется проведение существенных внутренних преобразований, способствующих полному обновлению хода мыслей и восприятия наряду с повышением степени отзывчивость к условиям рынка, запросам и желаниям потребителей, характеризующихся динамичным изменением. Подобная активизация организационного мышления и восприятия возможна лишь в случае применения комплексного подхода, предполагающего совместное использование разнообразных коммуникационных технологий в рамках модели цифровой трансформации предприятия.

В связи с распространением целостной модели цифровой трансформации сферы предпринимательства мы можем наблюдать непрерывное повышение качества продукции и услуг, целью которого является извлечение дополнительных выгод от преобразований, как носящих перманентный характер, так и произведенных дополнительно, что способствует сокращению сроков разработки и выпуска на рынок новой продукции и услуг, достижению запланированных финансовых показателей и обеспечению лидерских позиций в конкурентной борьбе за счет возрастающего опыта работы с потребителями.

Так, роль коммуникаций повышается на глобальном уровне, определяя при этом характер формирования стратегии развития компаний. Ключевой целью цифровых коммуникаций на современном этапе является обеспечение вовлечённости стейкхолдеров в появляющиеся бизнес-процессы, трансформации способов и средств их взаимодействия, роста уровня доверия между ними, повышения конкурентоспособности компании, то есть обновление смысла процесса коммуникаций.

Цифровизация коммуникаций в текущих условиях обуславливается несколькими трендами. Первый из них - повышение скорости смещения в сторону мобильных устройств. Второй - устойчивое распространение облачных технологий, которые имеют меньшую стоимость, проще в использовании и эффективнее традиционных средств коммуникаций. Третий - рост значимости социальных медиа в процессе бизнес-коммуникаций. Также важным трендом является омниканальность, что характерно и для Российской Федерации.

Для развитых стран особо важной областью экономики и государственной политики являются проблемы управления и развития цифровых коммуникаций. Выявление новых и улучшение текущих методов обеспечения экономического роста являются важными драйверами повышения темпов развития национальной экономики.

Провозглашенный Правительством Российской Федерации курс на модернизацию экономики не способствовал увеличению внимания, которое государство уделяет аспекту применения инновационных коммуникационных средств, тогда как они уже успешно реализуются в различных сферах экономики. С точки зрения развития национальной экономики Российской Федерации, как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе, в условиях, характеризующихся нестабильностью финансово-экономической сферы, недостаточным уровнем распространения информационно-коммуникационных технологий и сырьевой ориентацией отечественной экономики наиболее перспективным путем развития является поддержка инновационного развития на всех уровнях.

# ГЛАВА 2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В КОМПАНИЯХ СФЕРЫ IT

## 2.1 Процесс формирования коммуникационной системы в сфере IT

Совершенствование деятельностью современных IT- организаций в условиях непредсказуемо развивающегося рынка – это необходимое условие успешного функционирования и устойчивого роста бизнес. Предприятием необходимо предпринимать различные тактические и стратегические действия для адаптации и развития, имеющихся бизнес-коммуникаций. В свою очередь, значимость коммуникаций в деятельности предприятия сложно переоценить, так как они являются основой роста и развития предприятия.

В качестве деловых коммуникаций принято рассматривать такое проявление системы и разновидность процессов в бизнесе, чьим результатом деятельности в рамках специфики работы коммерческого и маркетингового отдела, а также логистических подразделений является заключение сделки. Однако деловая коммуникация также может быть представлена в качестве средства, инструмента или этапа бизнес-процесса, именуемого также подпроцессом и обеспечивающего реализацию определенных процессов в рамках функционирования организации, чья структура содержит в себе разнообразные виды взаимоотношений между субъектами. Что касается необходимых при разработке стратегий компании, осуществлении маркетинговой деятельности, работе с персоналом организации, при ведении переговоров с контрагентами предприятия и заключении сделок отделом продаж деловых коммуникаций, то они являются в этом случае бизнес-процессами и имеют все их характерные признаки и особенности. Следовательно, деловые коммуникации наиболее целесообразно рассматривать и изучать в комплексе, основываясь на принципах обеспечения долгосрочного устойчивого развития компании функционирующей в сфере IT, которая характеризуется высокой динамикой развития и ожесточенной конкурентной борьбой.[[50]](#footnote-50)

Совершенствование коммуникационной системы предприятия невозможно без выстраивания системы бизнес-процессов, неотделимой частью которых и является коммуникация (как между людьми, так между машинами, машинами и людьми) Одними из распространенных и зарекомендовавших себя подходами, которые позволяют поэлементно декомпозировать, проанализировать и сформировать коммуникационную систему производственного предприятия это функциональный и процессный подход.

Функциональный подход был впервые теоретически обоснован еще Смитом. Суть функционального подхода в разделении всего процесса производства на простые задания, которые мог бы выполнять один рабочий, не обладающий высокой квалификацией. Его умения должно было хватать лишь для возможности специализироваться на одном или нескольких элементарных заданиях. Безусловно, влияние индустриализации и затем информатизации общества усложнили функции работника, однако основной принцип данного подхода остался прежним – разделение труда, специализация, фрагментация работы.

Тот же самый подход можно заметить в работе некоторых IT предприятий в целом или в их отдельных подразделениях (в особенности крупных), как и в целом и в других отраслях. Здесь прослеживается общая закономерность, чем крупнее предприятие, тем уже специализация. На основе этого создаются отделы, объединенные по функциональной составляющей (отсюда «функциональные отделы» и «функциональная структура управления»). В соответствии с этим подходом организация подразделяется на основе комплекса функционала подразделений и в дальнейшем между сотрудниками различных служб, выполнение должностных обязанностей которыми, прежде всего, имеет своей целью удовлетворение потребностей компании.[[51]](#footnote-51)

Несмотря на наличие целого ряда сильных сторон рассмотренный нами механизм, используемый в рамках функционального подхода, обособляет различные подразделения, предполагая их концентрирование на достижении определенных целей на локальном уровне, никак не согласуя их с целями иных подразделений предприятия. Более того, в подобной ситуации сотрудники подразделения не имеют возможности оценить общее положение дел в организации, не ощущают себя частью большой команды и не осознают всей значимости выполнения своих должностных обязанностей, определенных функционалом подразделения, для достижения общих стратегических целей компании.

Естественным следствием подобного обособления подразделений в пределах выполнения их трудовых функций становится снижение эффективности взаимодействия и ослабеванию коммуникационных связей между подразделениями, что впоследствии приведет к неутешительным результатам.

Со временем, бизнес-сообщество пришло к осознанию того, что оптимизация функциональными предприятиями своей деятельности в отрыве от других, в итоге, приводит к негативному влиянию на стратегические цели всего предприятия и не способно в полной мере обеспечить его полноценное устойчивое развитие. Анализ преимуществ и недостатков функционального подхода представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1. - Анализ преимуществ и недостатков функционального подхода

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| * Возможность специализации и профессионального роста в рамках выбранной сотрудником профессии; * Рост безопасности труда за счет более четкого представления о функциональных обязанностях своего рабочего места; * Более простое формулирование орг. структуры. | * Обособленность подразделений и монополизация, принимаемых решений; * Деструктивный для стратегических целей предприятия, характер взаимодействия отделов; * Эффект подмены стратегических целевых ориентиров всего предприятия на внутри функциональные; * Рост информационной энтропии и числа иерархических уровней предприятия; * отсутствие ориентированности на внешнего потребителя * повышенный уровень специализации сотрудников, не позволяющий им видеть стратегические проблемы и ориентиры. |

Источник: составлено автором на основе Organization? Harvard Business Review. (3). Geissbauer R., et al. Digital factories 2020-shaping the future of manufacturingPwc.de. Retrieved January 10, 2018, from https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/ digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf Hedlund G. (1994). A model of knowledge management and the N-form

Характерная для конца XX века, скачкообразная динамика интенсивности конкуренции, под влиянием глобализации приводит к существенным сбоям функционально-ориентированной системы, причиной чему служили именно те недостатки, указанные в таблице 2.1. В качестве альтернативы функциональному подходу в практику предприятий внедряется подход, ориентированный на процессы.[[52]](#footnote-52)

Далее произведем описание и характеристику процессного подхода. При данном процессе, каждый сотрудник обеспечивает реализацию конкретного процесса, протекающего на предприятии, напрямую участвуя в них. Если функциональный метод характеризуется в том числе и ориентацией на коммункационную вертикализацию структуры управления и связей между элементами системы, то в данном подходе горизонтальная коммуникация между структурными единицами существенно сильнее. То есть «вертикальная иерархическая» составляющая между руководителем и сотрудником становится менее заметной.[[53]](#footnote-53)

Еще одной важной характеристикой данного подхода является то, что критерии успешности и ответственности, как и обязанности сотрудников сформулированы относительно контекста проецируемой задачи или процесса. За счет этого изменилось и восприятие ответственности персоналом предприятия. В данном подходе, сотрудник отвечает не только за функции, характерные его позиции в структуре предприятия, но и за успешность всего процесса в целом. Чувство сопричастности к общему, стратегическому успеху предприятия положительно отражается на ответственности за итоговый результат, подталкивая не только к внутреннему пониманию ответственности перед руководством, но и в целом, перед коллегами, участвующими в реализации того же процесса. Эта неформальная коммуникация положительно влияет на укрепление командного духа и создание благоприятной рабочей атмосферы.[[54]](#footnote-54)

Создание и развитие процессно-ориентированной системы предполагает учет интересов всех участников бизнес-процесса, заключающихся в ориентации на повышение качества готового продукта, удовлетворяющего потребности и запросы клиентов, а также роста эффективности деятельности организации, чему способствует внедрение на предприятии системы учета потребностей, как окружающей среды, к которой относятся государство, общественность, покупатели, поставщики и партнеры организации, так и внутрифирменной среды.

В рамках процессного подхода управление предприятием рассматривается в качестве деятельности, предполагающей реализацию определенных процессов, целью которых является выполнение поставленных задач и достижение запланированных результатов.

Принципы процессного подхода:

* Деятельность предприятия – это совокупность процессов.
* Обязательная регламентация и описание процессов.
* Деятельность компании рассматривается как совокупность бизнес-процессов.
* Выполнение бизнес-процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию.
* Наличие внутренних и внешних клиентов/владельцев каждого бизнес процесса (ответственное за результат лицо).
* Бизнес-процесс характеризуется ключевым показателем, описывающим ход его исполнения, результат и влияние на предприятие в целом.[[55]](#footnote-55)

В число основных доводов, подтверждающих положительный эффект внедрения и использования процессно-ориентированного управления принято относить:

* Эффективная система разграничения обязанностей, ответственности и полномочий сотрудников предприятия;
* Обеспечение стандартизации требований процессов;
* Эффективное делегирование полномочий;
* Снижение издержек предприятия;
* Снижение оперативной нагрузки на управленческий блок;
* Снижение времени, требуемого для принятия управленческого решения;
* Повышение эффективности труда и управления персоналом;
* Идентификация источников и направлений по сокращению издержек;
* Качественное изменение межорганизационных, операционных, межфункциональных коммуникационных процессов на предприятии.

Совокупный эффект заключается в общем повышении управляемости предприятием, снижении влияния человеческого фактора и себестоимости[[56]](#footnote-56).

При процессно-ориентированном подходе персонал предприятия становится осознанным участником непрерывного процесса деятельности, которая напрямую связана с итоговым результатом предоставления качественных услуг и продукции конечному пользователю.

Процессный подход получил широкое применение и развитие, он стандартизирован в разных версиях ISO, а доскональный анализ, построение и моделирование процессов является неотъемлемой частью формирования системы менеджмента качества предприятия, реализация процессного подхода является частью концепции TQM.Анализ преимуществ и недостатков, присущих данному подходу в таблице 2.2.[[57]](#footnote-57)

Таблица 2.2 - Анализ преимуществ и недостатков процессного подхода

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| * Более широкие полномочия и ответственность сотрудников в рамках процесса и общих целей предприятия; * Рост степени «самоотдачи» персонала; * Более оперативная реакция на изменения внешней и внутренней среды; * Возможность реализации более стратегически направленной деятельности руководства за счет делегирования оперативных полномочий; * Система критериев эффективности и качества, как процессов, так и всего предприятия; * Более гибкая и прозрачная система коммуникаций внутри процессов и структур предприятия. | * Высокая степень зависимости профессиональной и личностной квалификации персонала и результативности предприятия * Сложный процесс управлениями смешанными командами, функционирующими в рамках данного подхода * Совместная деятельность в рамках одного процесса людей с разным уровнем проф. подготовки приводит к задержкам, ошибкам и потерям при развитии того или иного процесса |

Источник: составлено автором на основании статьи Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможности адаптивной модели Agile для менеджмента // Вестник астраханского государственного технического университета. Серия: экономика. – 2017. - № 1. – c. 7-15.

Итоговый анализ сопоставления данных подходов указан в таблице 6. Данный анализ позволяет сделать следующий вывод: преимущества процессного подхода делает его более актуальным и эффективным с точки зрения конкурентоспособности, в современных, более динамичных условиях функционирования предприятий интеллектуальной отрасли.

При использовании функционального или процессного управленческого подхода достигается аналогичный результат, заключающийся в формировании организационной структуры с определением функционала и разработке механизма взаимодействия ее элементов ил процессов. Противопоставлять друг другу эти подходы нецелесообразно, так как максимальная эффективность достигается при их комплексном использовании.[[58]](#footnote-58) Сравнительный анализ функционального и процессного подходов к управлению коммуникационной системой предприятия представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Сравнительный анализ функционального и процессного подходов к управлению коммуникационной системой предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы системы | Функциональный подход | Процессный подход |
| Объект управления | Функция | Процесс |
| Определение подхода | Управление на основе деструктуризации элементов относительно функционального признака | Управление регламентированными процессами, представляющими собой совокупность видов деятельности, представляющими в итоге конечную потребительскую ценность |
| Потребители | Потребность функционального руководителя реализуется вертикально согласно иерархии | Горизонтальное направление удовлетворения потребности следующего процесс в цепочке |
| Поставщики | Лицо, предоставляющее функциональным отделам ресурсы для анализа и обработки | Предыдущий процесс, заинтересованный в удовлетворении представленных требований |
| Распределение ответственности | Фрагментарность ответственности между функциональными руководителями в рамках и сферы влияния. Конечная ответственность лежит только на высшем руководстве организации. | Распределенная между «владельцами» процесса ответственность. |
| Функции высшего  руководства | Повышенная концентрация, как на оперативных, так и на стратегических вопросах | Делегирование оперативных функций и сосредоточение высшего руководства на стратегических вопросах |
| Компетенция и карьерный рост сотрудников | Карьерный  рост в рамках продвижения по уровням иерархии, чаще всего в рамках функционального подразделения. | Сниженная возможность карьерного роста в следствии «плоской» орг. Структуры. |

Разработано автором

В качестве объекта управления рассматривается общая система процессов в бизнесе, которые взаимосвязаны между собой и формируют потребительскую ценность, а также его функциональных разделов, связывающих между собой схожие функции, реализуемые в разнообразных процессах. В рамках процессного подхода определяется алгоритм выполнения поставленных задач, тогда как при функциональном подходе определяются предметная область.

К числу достоинств использования процессного подхода при управлении предприятием перед функциональным подходом является более короткие сроки проведения процесса трансформации и минимизация возможности ошибочных действий, что определяется в первую очередь наглядностью выявления слабых сторон. Применение этого подхода российскими компаниями, функционирующими на рынках, характеризующихся высоким уровнем конкуренции и динамичным характером развития, обеспечило им повышение эффективности бизнес-процессов, уменьшение издержек и времени обслуживания покупателей без расширения численности персонала организации. Перспективным является использование этой управленческой модели также в компаниях, осуществляющих большое число сходных однотипных операций или специализирующихся на операциях с физическими лицами, которые носят массовый характер. Тогда как для предприятий, где бизнес-процессы ориентируются и изменяются в соответствии с запросами и требованиями определенного клиента, а все сделки заключаются на индивидуальных условиях, применение такого подхода является нецелесообразным и может негативно отразиться на деятельности всей организации.[[59]](#footnote-59)

Процессы можно разделить на три крупные группы: потребности клиента; процессы управления; продукты; клиенты; вспомогательные процессы.

* К потребностям клиента относятся позиции: простота взаимодействия; простота подачи заявки; широкий спектр услуг; удаленное выявление проблем со стороны компании; оптимальная стоимость; выполнение заявок в ожидаемые сроки; своевременность ответа.
* К группе «процессы управления» относятся: контроль ключевых показателей; управление ресурсами; стратегическое планирование и развитие; управление финансами; управление бизнес-процессами; управление продуктами.
* К группе «продукты» относятся: аудит IT-системы; абонентское обслуживание; инсталляция и настройка проекта; диагностика удаленная; устранение проблемы.
* К группе «основные процессы» относятся: прием заявки; выполнение заявки; согласование объема услуг и их стоимости; мониторинг IT-системы.
* К группе «вспомогательные процессы» относятся: коммуникации с клиентом; поддержка IT-инфраструктуры; разработка и улучшение IT-инфраструктуры; работа с персоналом; обеспечение ПО и оборудованием; коммуникации с поставщиками.

Характеристика распространенных моделей формирования и управления коммуникационными процессами в IT среде исходя из специфики ITсферы представлена ниже. Данные модели охватывают основные процессы и элементы деятельности IT предприятия, указанные выше.

1. Value Chain Model, разработанная М. Портером, является моделью цепочки добавления ценности, в рамках которой предприятие рассматривается в качестве цели базисных действий, добавляющих продукту ценность, чья оптимизация способствует минимизации затрат и, как следствие, максимизации прибыли или же выполнению одного из условий. На Рисунке 2.1. представлены бизнес-процессы, входящие в данную модель.

Прибыль

Внутренняя

логистика

Проектирование и разработка

Внешняя логистика

Маркетинг и продажи

Сервис и поддержка

Материально техническая поддержка

Обеспечение инфраструктуры предприятия

HR-технологии

Цепочка добавления ценности

Первичные бизнес-процессы

Развитие технологий

Рисунок 2.1. - Бизнес-процессы верхнего уровня модели цепочки добавления ценности

Источник: URL: https://www.digitalnewsasia.com/digital-economy/agile-giants-can-corporations-really-do-what-startups-can (Дата обращения 13.12.2019) – сайт информационного агенства Digital News

Как основная, заключающаяся в производстве и организации сбыта продукции, так и вспомогательная деятельность предприятия, предполагающая поддержку выполнения основной деятельности организации, представлена в рамках этой цепочки. Данная модель является разработкой компании Price Water House Coopers. Основные процессы, входящие в состав цепочки добавления ценности и оказывающие прямое влияние на продукцию и услуги, которые реализуются покупателям, представлены на Рисунке 2.2.[[60]](#footnote-60)

Разработка продукта

Маркетинг

Проектирование продукта

Доставка конечному потребителю

Сервис е и поддержка

Обеспечивающие процессы

Оптимизация деятельности предприятия

Управление защитой окружающей среды

Управление внешними коммуникациями

Управление корпоративными коммуникациями

Управление финансами

Управление персоналом

Управление юридическими услугами

Планирование

Снабжение

Разработка и поддержка продуктов

Рисунок 2.2. - Перечень бизнес-процессов верхнего уровня модели IBL

Источник: Strack R. et al. How to Gain and Develop Digital Talent and Skills. Bcg.com. URL: https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/people-organization-technology-how-gain-develop-digital-talent-skills.aspx, last accessed 2018/01/10.

Грамотно проведенное определение стадии жизненного цикла процесса в рамках компании наряду факторами, оказывающими непосредственное влияние на ход функционирования процессов, лежат в основе целесообразности выбора и эффективности применения различных методов, способствующих усовершенствованию процессов, где ошибка руководства может стоить предприятию потери лидирующих конкурентных позиций и преимуществ.

С точки зрения коммуникаций, сопровождающих каждый бизнес процесс, то в данном случае также целесообразно выбирать такую систему и архитектуру процессов предприятия, которая в условиях динамичной деловой среды, растет и развивается вместе с ростом и развитием бизнеса, быстро приобретая новые полезные функции, повышая мобильность сотрудников, позволяя совершенствовать бизнес-процессы и увеличивая прибыльность деловых операций.

Современные системы и модели организации бизнес-процессов можно рассматривать, как постоянно развивающиеся коммуникационные платформы, которые поддерживают существующие и будущие средства групповой работы, предоставляя заказчикам свободу выбора, партнерам данные о необходимых поставках, предприятию – возможности реагировать на изменения внутренних и внешних сред.

Предприятие, направленное на постоянный рост и устойчивое развитие, нацелено на совершенствование своего бизнеса на всех его уровнях. Процессы, происходящие в рамках деятельности предприятия являются одним из ключевых субъектов, на которые направлено совершенствование бизнеса предприятия. На современном этапе развития экономики, бизнеса и IT-индустрии, существует множество методов, с помощью которых предприятия могут достигнуть успеха в рамках повышения эффективности своей деятельности и их выбор зависит от множества факторов, которые заключаются в специфике бизнеса, целей, рыночного положения той или иной компании.

## 2.2Анализ существующих подходов к совершенствованию коммуникационных процессов

Совершенствование коммуникационной системы предприятия невозможно без выстраивания системы бизнес-процессов, неотделимой частью которых и является коммуникация (как между людьми, так между машинами, машинами и людьми) Одними из распространенных и зарекомендовавших себя подходами, которые позволяют поэлементно декомпозировать, проанализировать и сформировать коммуникационную систему производственного предприятия это функциональный и процессный подход.

Любая организация должна постоянно совершенствовать систему коммуникационных процессов в целях поддержания уровня организационной стабильности, конкурентоспособности, а также для повышения скорости адаптации к изменениям внешней среды.

На современном этапе развития отечественной экономики происходит постепенное осознание руководством компаний роли коммуникаций в управлении организацией, что в значительной степени определяет актуальность проблемы формирования системы эффективных внутрикорпоративных и внешних коммуникаций компании.

Совершенствование деятельности современных IT- организаций в условиях непредсказуемо развивающегося рынка – это необходимое условие успешного функционирования и устойчивого роста бизнес. Предприятием необходимо предпринимать различные тактические и стратегические действия для адаптации и развития, имеющихся бизнес-коммуникаций. В свою очередь, значимость коммуникаций в деятельности предприятия сложно переоценить, так как они являются основой роста и развития предприятия.

Вне зависимости от выбора метода совершенствования, необходимо определить дорожную карту, отражающую последовательность действий по улучшению всех видов коммуникаций на предприятии. Подобное моделирование является поэлементной визуализацией всей коммуникационной системы предприятия, включающей порядок действий при процессе совершенствования. Управление процессами, протекающими в организации, включают в себя моделирование бизнес процессов и улучшение бизнес-процессов.[[61]](#footnote-61)

Рисунок 2.3 - Составляющие управления бизнес-процессами предприятия

Разработано автором

Бизнес-модель представляет собой компактный упрощенный вид бизнеса, предназначенный для обзора и анализ взаимосвязанных бизнес-процессов всей системы предприятия. Создание бизнес-модели может быть использовано как один из этапов стратегического планирования, обеспечивающий доскональное изучение всех коммуникаций, происходящих между, составляющими элементами предприятия. Для графического описания коммуникационной системы предприятий можно использовать карту, содержащую блок-схемы бизнес-процессов, как представлено на рисунке.

Основные задачи моделирования бизнес-процессов

Конечная цель моделирования бизнес-процессов – их улучшение. Для этого необходимо фокусироваться на повышении ценности результатов процесса, снижении стоимости и времени его выполнения. Моделирование бизнес-процессов имеет несколько целей:[[62]](#footnote-62)

* Описание процесса. Посредством моделирования прослеживается ход процесса от начала до конца, измерение его эффективности и направлений совершенствования.
* Оценка и стандартизация процесса. На данном этапе описываются связи и закономерности, определяются основы стандартов эффективного процесса.
* Установление взаимосвязей между процессами в единой системе.

Вход

Процесс

Процесс

Рисунок 2.4 - Пример графического изображения процессов предприятия

Источник: составлено автором на основе Korkala M, Abrahamsson P, Kyllonen P (2016) A case study on the impact of customer communication on defects in agile soft-ware development. In: Chao J, Cohn M,Maurer F, Sharp H, Shore J (eds) AGILE2016, Minneapolis. IEEEPress, NewYork, pp76–88 (Дата обращения: 11.08.2019)

Методы моделирования обеспечивают фокусировку на различных аспектах деятельности предприятия, содержат, как графические, так и текстовые инструменты, с помощью которых возможна визуализация основных компонентов процесса и установка точных параметров и взаимных корреляций элементов/процессов на предприятии.

Блок-схема – метод графического представления процесса, в котором отражаются операции, проходящие на предприятии, обмен данными, функционирование производственных мощностей и иные коммуникации, отображаемые специальными символами. Данный метод используется для отображения логической последовательности процесс коммуникации и взаимодействия всех элементов системы предприятия. Основным преимуществом этого метода является его гибкость. Процесс, визуализируемый с помощью применения данного способа может быть представлен во множестве интерпретаций и взаимосвязях внутри системы (Приложение 1).

Диаграмма потоков данных. (DFD, data flow diagrams). Схема DFD позволяет отражать поток данных, описывая операции с помощью информации о взаимодействии и обмене данными. Метод основан на структурном анализе процессов, что позволяет декомпозировать процесс на логические уровни. Каждый процесс может быть разбит на подпроцессы более высокого уровня детализации. DFD позволяет отражать только поток информации, но не потоки материалов. Диаграмма потока данных, показывающая, как информация поступает и выходит на определенных этапах процесса, где именно меняются информация и хранится в процессе функционирования того или иного процесса предприятия.[[63]](#footnote-63)

Диаграмма активности (роль ролей). Данный метод используется для имитации процессов с точки зрения отдельных ролей, групп (роли и ответственности), их взаимодействия в том или ином процессе. Роль является абстрактным элементом процесса выполнения любой организационной функции.

IDEF ((Integrated Definition for Function Modeling) - это набор методов описания различных аспектов бизнес-процессов (IDEF0, IDEF1, IDEF1X, IDEF2, IDEF3, IDEF4, IDEF5), основанный на методологии SADT. Для моделирования бизнес-процессов наиболее часто используемые методы IDEF0 и IDEF3.

Для совершенствования бизнес-процессов используются определенные подходы, которые включают в себя такие методы, как: Six Sigma, Lean Management (бережливое производство), Total Quality Management (всеобщее управление качеством), реинжиниринг, бенчмаркинг и многие другие.

Определение методов, которые необходимо использовать в данной области – это важнейший этап совершенствования и оптимизации процессов на предприятии. Исходя из этого необходимо проанализировать каждый из них для принятия рационального управленческого решения об актуальности того или иного метода в конкретной ситуации предприятия. По мнению автора, одним из основных критериев выбора служит жизненный цикл бизнес-процесса, состоящий из следующих составляющих:[[64]](#footnote-64)

* определение процесса (входы, выходы, степень взаимодействия, ресурсы, данные, стандартизация процесса);
* развитие процесса (уровень адаптации процесса к потребностям рынка);
* взаимодействие с другими процессами, его регламентация и стандартизация;
* стабильность функционирования;
* стагнация эффективности процесса (снижение показателей, иллюстрирующих эффективность);
* ликвидация или реорганизация процесса.

Основные принципы Lean Mmanufacturing (Бережливое производство) можно резюмировать следующим образом:

* Определение основной ценности продукта с точки зрения конечного пользователя. Организация может выполнять множество действий, которые не важны для потребителя. Только в том случае, когда предприятие точно знает, что необходимо потребителю, оно может определить, какие процессы предназначены для предоставления потребительских ценностей, а какие нет.
* Определение необходимых шагов в производственной цепочке и устраните потерь. Для этого оптимизируется производительность и определяются потери. Необходимо подробно описать все этапы от получения заказа до доставки продукта потребителю. Это позволяет определить потенциал для улучшения процессов.
* Перестройка цепочки производственных этапов. Действия в процессах необходимо строить таким образом, чтобы между операциями не было простоев или других потерь. Это может потребовать реинжиниринга процессов и внедрения новых технологий. Все процессы должны состоять из действий, которые повышают ценность продукта.
* Выпуск продукции, необходимой конечному потребителю. Организация должна производить только те продукты и в определенном количестве, которое необходимо конечному потребителю.
* Стремление к совершенству через постоянное сокращение ненужных действий. Внедрение бережливого производства не может быть разовым. При реализации этой системы необходимо постоянно улучшать работу путем поиска и устранения отходов.

PDCA (Plan-Do-Check-Act - планирование-действие-проверка-действие) - это итерационный метод, нацеленный на совершенствование бизнес-процессов, также известный как цикл Деминга.

Методология PDCA - это самый простой алгоритм действий менеджера по управлению процессами и достижению целей. При непрерывных проверках могут быть обнаружены многочисленные слабые места в различных процессах внутри компании. PDCA используется для выявления причин сбоев и поддержки всего процесса вплоть до устранения дефектов.

Six Sigma - это популярная концепция управления, направленная на повышение качества организации. Эта концепция была разработана в 1980 году компанией Motorola с целью снижения отклонений в производстве электронных компонентов. Эта концепция была основана на статистических методах управления процессом и на работе японского эксперта по качеству Геничи Тагучи.[[65]](#footnote-65)

В настоящее время Six Sigma, рассматривается как философия, методология и набор инструментов для улучшения функционирования деятельности предприятия. Метод широко используется в организациях в различные области. Термин «SixSigma», который используется в названии концепции, означает случайное стандартное отклонение от среднего значения. Этот термин используется в математической статистике.Случайная переменная может быть охарактеризована двумя параметрами - средним значением и стандартным отклонением (сигма). Суть концепции Six Sigma заключается в применении различных методов и инструментов процессов управления для уменьшения стандартного отклонения для заданного допуска[[66]](#footnote-66).

Рисунок 2.5 - Этапы реализации метода SIXSIGMA

Источник: составлено автором на основе Organization? Harvard Business Review. (3). Geissbauer R., et al. Digital factories 2020-shaping the future of manufacturingPwc.de. Retrieved January 10, 2018, from https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/ digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf Hedlund G. (1994). A model of knowledgemanagementandtheN-form

Реинжиниринг бизнес-процессов - это радикальное переосмысление и реорганизация бизнес-процессов для достижения резких и радикальных улучшений производительности компании, таких как: стоимость, качество и обслуживание.

Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях используется тогда, когда необходимо принять решение о реорганизации деятельности или радикальной трансформации бизнеса. Компания, стремящаяся выжить или улучшить свое положение на рынке, должна постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации бизнес-процессов.

Реинжинирингу бизнес-процессов присущи фундаментальность и радикальность. В ходе реинжиниринга бизнес-процессов затрагиваются и изменяются не только бизнес-процессы, но также основа или вся стратегия организации. После его проведения схемы построения коммуникации процессов предприятия «До» и «После» разительно отличаются. [[67]](#footnote-67)

Рисунок 2.6 - Этапы реализации метода реинжиниринга

Источник: составлено автором на основе Ильин В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. 2-е изд. СПб., 2015.

Метод анализа рабочих ячеек акцентируется на технической основе процессов предприятия. Данный метод предполагает реализацию следующих этапов:

* Формирование ячейки со входами и выходами ( то может быть группа работников, цех, отдел и т.д.)
* Определение потребителей и постановка технических характеристик продукта
* Определение поставщиков и постановка технических характеристик, предъявляемых к инфраструктуре и сырью (в отрасли IT – к ПО)
* Выявление процессов на базе которых происходит преобразование входов и выходов
* Определение показателей удовлетворения потребителей и производственной эффективности для последующих контроля и оптимизации
* Мониторинг, предложение рекомендаций, внедрение в деятельность предприятя.

Данный метод способствует пристраиванию и совершенствованию бизнес-процессов относительно требований и ожиданий потребителя. Его применение наиболее предпочтительно на первой стадии жизненного цикла так как рациональное использование его инструментария позволит сформировать последующий, новый эффективный бизнес-процесс.[[68]](#footnote-68)

Agile- это способ управления бизнес-процессами в крайне непредсказуемой среде, которая в особенности свойственна IT отрасли. Так же, как разработчики программного обеспечения используют гибкие методы для реагирования на изменения требований проекта, предприятия могут использовать гибкие методы для реагирования на организационные изменения, повышения производительности и удовлетворения неожиданных потребностей клиентов.[[69]](#footnote-69)

Гибкая методология бизнеса набирает популярность во многих отраслях и может помочь организациям сократить расходы и удержать клиентов на все более конкурентном рынке. Agile компании делают упор на гибкость и быстрое принятие решений, а не на традиционную бюрократию. Основные шаги реализации Agile метода в управлении и построении процессов компании могут быть описаны следующим образом:

* cсоздание межфункциональных групп, которым поручено решать конкретные проблемы, а не позволять департаментам или бизнес-подразделениям передавать ответственность за возникающие проблемы друг другу.
* Использование мобильных технологий и облачных инструментов управления проектами, позволяющих сотрудникам работать вне традиционных офисных условий.
* Работа по сокращению сроков проекта для увеличения скорости улучшения свои продуктов или услуги в ответ на изменения на рынке.[[70]](#footnote-70)

Вследствие ужесточения конкуренции, появления на рынке инновационных технологий, сводящих на нет конкурентные преимущества организации, и, соответственно, снижения степени удовлетворенности клиентов существующими на предприятии бизнес-процессами в компании наступает период снижения продуктивности и эффективности ее функционирования, который проходит весьма сложно для любой организации. В этом случае необходимо незамедлительно применить методологию усовершенствования процессов в бизнесе, способствующие росту эффективности более чем на 80 %, что обеспечит компании новые конкурентные преимущества и упрочит ее позиции на рынке.[[71]](#footnote-71)

По мере того как люди и «умные» машины теснее взаимодействуют друг с другом, рабочие процессы становятся более гибкими и адаптивными, открывая возможности для изменений. В этом взаимодействии искусственный интеллект становится так называемой недостающей серединой (the missing middle), меняя принципы работы и коммуникации предприятия с внутренней и внешней средой.[[72]](#footnote-72)

В центре внимания государства — применение искусственного интеллекта и машинного обучения для роботизации процессов, улучшения качества услуг, образования, безопасности, поиск новых сфер применения. Особое внимание уделено технологиям, используемым для оценки клиентов, отражения операций и определения того, как могут быть использованы алгоритмы для оптимизации производства и сокращения времени простоя. Прогресс затронул не только производственную сферу. Системы искусственного интеллекта интегрируются во все отделы, от маркетинга, продаж и обслуживания клиентов до НИОКР.

Специфика сферы IT показывает особую динамичность при развитии всех проявлений Industry 4.0 и сопутствующей ей бизнес-трансформации с адаптивными бизнес-процессами. Например, в современных условиях, вместо того чтобы модифицировать существующие концепты с учетом множества ограничений, программист вводит эти параметры в программу с функциями искусственного интеллекта. Алгоритм генерирует огромное количество дизайн-проектов, которых никто никогда прежде не создавал. Именно адаптивность, согласно актуальным требованиям потребителя и другим изменениям рынка или технологий – это первое требование и главное требование новой бизнес-парадигмы. Таким образом можно сделать вывод, что из всех указанных выше методик, именно Agile отвечает данному требованию, представляя инструменты для устойчивого развития бизнеса в современных условиях, что особенно применительно к сфере IT.

## 2.3 Цифровые методы совершенствования коммуникационных процессов

Структурная трансформация мировой экономики, осуществляемая на качественном уровне и предполагающая интеграцию современных цифровых и облачных технологий в реальные бизнес-процессы, стала одним из ключевых трендов начала XXI века.

Цифровые технологии, как: кибер-физические системы, «Интернет вещей», «Умная фабрика» и «Интернет-сервисы», составляющие основу Industry 4.0 (Четвертая промышленная революция) изменили различные отрасли мировой экономики, культуру потребления и системы коммуникации объектов внутри глобального рынка.[[73]](#footnote-73)

В рамках кибер-физических систем, процессы коммуникации происходят в более крупном масштабе между машинами, нежели между человеком и человеком, машиной и человеком. Данные системы направлены на интеграцию коммуникации физических и вычислительных процессов. В рамках данной системы стало возможным постоянное и автоматическое изменение свойств продукта, объема выпуска или ассортимента предприятия. Данная технология повлияла на динамичность изменения во внешней и внутренней средах предприятия.

Основные принципы цифровой экономики, такие как: функциональная совместимость; виртуализация; децентрализация; сервисная ориентированность; модульность, сформировали условия, постоянно меняющейся среды, в которых действует предприятие, усложнила коммуникативные процессы, протекающие, как в самой компании, так и в рамках взаимодействия с внешней средой. Однако вместе с этим, новые технологии создали возможность реализации новых принципов построения коммуникации на предприятиях с использованием цифровых достижений.

Функциональная совместимость формирует требования согласно которому технические объекты, машины и люди должны иметь возможность поддерживать коммуникацию через Интернет (Интернет Вещей, Интернет Промышленности). Виртуализация: технологии моделируют и создают виртуальную копию реального мира, отслеживают объекты, существующие в окружающей среде. Децентрализация создает более гибкую среду для производства. В случае неудачи или противоречивых целей, проблема делегируется на более высокий уровень. Однако даже при внедрении таких технологий необходимость обеспечения качества остается необходимостью для всего процесса. Возможность внедрения изменений в режиме реального времени: современное предприятие, особенно в отрасли IT, должно иметь возможность собирать и обрабатывать данные в реальном времени, хранить, анализировать их, принимать решения в соответствии с новыми результатами. Это не только исследование рынка, но и внутренние процессы. Смарт-объекты должны быть в состоянии идентифицировать дефект и повторно делегировать задачи другим операционным машинам. Это также в значительной степени способствует гибкости и оптимизации производства, но и в не менее значительной степени усложняет процессы взаимодействия (коммуникации).Сервис-ориентация способствует ориентированность на клиента. Люди и интеллектуальные объекты / устройства должны иметь возможность эффективно подключаться через «Интернет Сервисов» для создания продуктов на основе спецификаций клиента.[[74]](#footnote-74)

Одной из самых динамично развивающихся отраслей мировой экономики является именно сфера IT. Предприятия из данной отрасли являются наиболее капиталоемкими, технологичными и лишь развивают, свойственные Industry 4.0 технологии. Однако именно представители IT индустрии предложили эффективные методы по адаптации всех процессов, происходящих в деятельности предприятия. Наиболее современный подход, позволяющий адаптироваться к условиям динамично изменяющейся среды называется Agile методология.

Agile - это структура управления, разработанная для адаптации к непредсказуемой и динамично развивающейся среде, свойственной цифровой экономике. Agile способен реагировать на изменения, а не просто придерживаться плана.

Гибкая методология разработана специально для адаптации к изменениям, происходящим на фоне цифровой экономики. Agile приводят к повышению эффективности и гибкости – именно тех основных факторов, которые чрезвычайно важны в современной цифровой экономике с высокой скоростью и масштабом изменений.

Agile представляет собой оптимальный инструмент для быстро развивающейся цифровой экономики. Постоянная переоценка и корректировка навигации позволяют даже очень крупным компаниям быть нехарактерно гибкими и быстрыми.

Для современной IT-индустрии характерно использование функционала внутри команд разработчиков, которые могут находиться в разных часовых поясах. В таком случае, формирование и реализация эффективного инструментария поддержки взаимодействия внутри объеденных групп разработчиков является стратегической инициативой предприятий с разъединёнными ресурсами, вне зависимости от модели работы (офшорная разработка, сети поставщиков, аутсорсинг и т.д.). Актуальные инструменты совместной работы — единственный способ эффективной, согласованной и коммуникации работы глобальных команд и снижения рисков.[[75]](#footnote-75)

Agile – это подход, позволяющий предприятиям создавать/внедрять изменения и реагировать на них с целью преуспеть в неопределенной и турбулентной среде. Данный метод обеспечивает адаптивность и реакцию на изменения, которые характерны современной цифровой экономике. В сфере IT Agile является наиболее предпочтительным методом, именно потому что Agile изначально был создан для решения задач, стоящих перед IT-предприятиями в современных условиях.

Основное отличие Agile от других подходов - это сосредоточенность на людях, выполняющих работу, и на том, как они работают вместе. Решения развиваются благодаря сотрудничеству между самоорганизующимися кросс-функциональными командами, использующими соответствующие методы для этого методы.[[76]](#footnote-76)

В сообществе разработчиков программного обеспечения Agile большое внимание уделяется совместной работе и самоорганизующейся команде.

При фактическом наличии менеджеров, команды имеют возможность самостоятельно выбирать действия по решению той или иной задачи. Другими словами, команды являются кросс-функциональными. В данных командах нет строго определенных ролей так как при ее формировании учитывается принцип соответствия ее участников решению определенных задач с помощью конкретных навыков[[77]](#footnote-77).

Важнее чем

Процессы и инструменты

Люди и их взаимодействие

Важнее чем

Исчерпывающая документация

Работающее ПО

Важнее чем

Обсуждение контракта

Взаимодействие с заказчиком

Важнее чем

Реакция на изменения

Следование плану

Рисунок 2.7 – Основные принципы Agile

Источник: составлено автором на основе Paul R. Daugherty и H. James Wilson Human + Machine Reimagining Work in the Age of AI // Harvard Business Review Press 2017

Менеджеры удостоверяются, что члены команды имеют, или получают, необходимые навыки, обеспечивают среду, которая позволяет команде быть успешной, позволяя команде выяснить, как именно они обеспечат решение поставленной задачи. В случае невозможности положительно исхода силами одной команды, руководитель может вмешаться в процесс работы напрямую.

Agile признает необходимость эффективной коммуникации и предоставляет различные инструменты и контрольные точки в качестве средств поддержки. Это помогает организациям избежать типичных ошибок проекта, связанных с несоответствием целей и ожиданий. Некоторые из сессий, направленных на постоянное участие и эффективное сотрудничество заинтересованных сторон, - это ежедневные постоянные встречи, частые демонстрации гибкой разработки программного обеспечения, ретроспектива, деятельность, связанная со сбором требований, сессиями по планированию и оценкой результатов на основе групп.

По мере развития проекта заинтересованные стороны, участвующие в проекте, могут меняться по нескольким причинам. Следовательно, важно постоянно обновлять список заинтересованных сторон, чтобы они были актуальными и действительными. Кроме того, соответствующие заинтересованные стороны должны быть вовлечены в процесс принятия решений.[[78]](#footnote-78)

Термин «социальные медиа» относится к компьютеризированным инструментам, которые позволяют людям в рамках организации делиться знаниями, идеями, обсуждать проект и сотрудничать в рамках его реализации. Организации используют такие инструменты для обеспечения потока информации внутри, их также можно распространять на людей вне организации, чтобы фиксировать их мнения и отзывы.

Некоторые из преимуществ применения данного метода:

* Всеобъемлющая коммуникация через глобально распределенную среду
* Особенно важная информация может быть быстро передана сотрудникам через ограниченный доступ, при этом обеспечивается обратную связь.
* Прежде чем тратить много времени, сил и денег на создание реального продукта, организации могут продемонстрировать модели и прототипы в социальных сетях, получая отзывы от клиентов.
* Сбор отзывов клиентов через проведение опроса, где они могут высказать свое мнение о продукте. Это действует как ключевой вход для формулирования дорожной карты продукта.

На рисунке показано взаимодействие всех звеньев цепи предприятия. Данная схема характерна для IT-предприятий, реализующих методологию Agile.[[79]](#footnote-79)



Рисунок 2.8 - Схема коммуникаций и задач, выполняемых в ходе работы над проектом Agile методом

Источник: Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 7-е изд. М., 2016.

Для упреждающего управления ожиданиями заинтересованных сторон и обеспечения прозрачности в отношении выполняемой работы используются ряд инструментов, дающих представление о ежедневном прогрессе команды, качестве работы, препятствиях и рисках. Данные инструменты должны быть простыми, однозначными, актуальными, переходными, влиятельными, хорошо видимыми и минимальными по количеству. В Agile проектах могут быть использованы следующие инструменты, основной целью которых является улучшение коммуникации в рамках реализации проекта:

* Графики выгорания (burnup charts)
* Канбан
* Scrum
* XP
* Доски задач (task boards)
* Определители препятствий (Impediment Logs)

1. Графики выгорания. Графики выгорания показывают объем выполненных работ в соответствии с проектом. Диаграмма выгорания имеет две строки: общую рабочую линию и линию завершенной работы. Проект считается завершенным, когда линия завершенных работ достигает общей рабочей линии. Диаграмма постепенно развивается, демонстрируя растущий объем работы, выполненной командой. Эта схема также называется «Feature Complete Graph» в методологииFeature-Driven-Development (FDD).[[80]](#footnote-80)
2. Метод Scrum является одной из методик системы Agile, в основе которой лежит проведение качественного контроля рабочего процесса. Создатели этого метода Икуджиро Нонака, профессор в области научно-технических знаний, и Хиротака Такуэти, специалист по стратегическому менеджменту, сравнивают его с борьбой за мяч в рэгби. Сутью метода является разработка проекта в соответствии с определенными этапами, именуемыми спринтами, по истечении которых клиенту предоставляют усовершенствованное программное обеспечение. Продолжительность спринтов, как правило, 2-4 недели. В рамках одного спринта предполагается осуществление рабочего процесса в соответствии со следующими этапами:

* Определение объема работ;
* Ежедневные встречи продолжительностью 15 минут, проводимые для подведения промежуточных итогов и внесения правок и корректив в работу каждого члена команды;
* Презентация готового результата;
* Обсуждение итогов спринта с целью внесения изменений в дальнейшую работу.

Метод Scrum применяется преимущественно при необходимости разработки сложного программного обеспечения, а также при разработке продукта, осуществляющейся с применением метода итерации или с использованием метода инкремента, что позволяет снизить временной интервал, необходимый для достижения цели, и способствует росту производительности всех членов команды. Также среди положительных следствий применения метода Scrum выделяют повышение эффективности и финансовых результатов, обеспечение возможностей по адаптации проекта к возможным изменениям, позволяет снизить трудозатраты на проведение оценки и контроля всех этапы работы над проектом.

1. Метод Kanban используется для повышения продуктивности и эффективности командной работы вследствие равномерного распределения нагрузки между командой проекта и обеспечения прозрачности процесса его разработки. Метод Канбан обеспечивает мотивацию сотрудников на дальнейшее обучение, саморазвитие и совершенствование навыков, а также постоянное сотрудничество членов команды. Основные принципы работы по методу Kanban:

* необходимость визуализации всех данных проекта для своевременного обнаружения и устранения ошибок и неточностей;
* одновременное решение только одной задачи всеми участниками команды, что способствует повышению эффективности работы команды на каждом отдельном этапе вследствие равномерного распределения нагрузки между членами команды, а также обеспечивает баланс приложенных усилий и достигаемых результатов;
* точный контроль сроков выполнения каждой задачи, что способствует экономии временных затрат оптимизации процесса работы.[[81]](#footnote-81)

Метод Канбан является сравнительно более молодым, чем Scrum, тем не менее, он также широко используется в предпринимательской сфере и в сфере IT. Рассмотренные нами методы базируются на методологии Agile, как и методы XP, ECM, PRINCE2, Waterfall, Lean, Six Sigma, CCPM, достаточно широко применяемые для поддержки работы распределенных Agile-групп. На основании различия функционала, поддерживаемого теми или иными инструментами совместной работы для распределенных групп Agile, они классифицируются на следующие группы, которые представлены на Рисунке 2.9.

Рисунок 2.9 - Инфраструктура коммуникаций в Agile проекта

Источник: составлено автором на основе Paul R. Daugherty и H. James Wilson Human + Machine Reimagining Work in the Age of AI // Harvard Business Review Press 2017

* **Взаимодействие. Обеспечение процессов обмена информацией** между командой разработчиков и заказчиками в рамках распределенного проекта (такие как, мгновенный обмен сообщениями, IP-телефония, конференц-связь, ПО для совместной работы с функциями календаря и демонстрации экрана).
* Рабочее пространство. Для распределенных проектов, свойственным IT-предприятиям необходимы инструменты для контроля и управления за различными результатами распределенных команд, работающих в рамках одного проекта. В качестве такого инструментария могут быть использованы: ПО для создания проектов и моделей, конфигурационного управления проектами и знаниями внутри него, контроля и определения проблем, управления сборкой и тестированием, пакетные диспетчеры.
* **Жизненный цикл.** С течением времени ПО и приложения изменяются, адаптируются согласно предпочтениям потребителей и внедрением новых технологий. Каждый проект требует контроля и управления на всем протяжении жизненного цикла. С целью реализации этой деятельности используются различные технологии, обеспечивающие поддержку коммуникационного процесса между командами разработчиков, заказчиками, потребителями и т.д. Примерами таких технологий служат: репрессированное тестирование, сервис ПО, ПО для обеспечения жизненного цикла и поддержки обратной связи с клиентами, системы, позволяющие обеспечивать контроль над запросами об обслуживании, автоматическая доставка обновлений в рамках конвееров DexOps.

Данные технологии обеспечивают совместную работу и служат в качестве центров через которые обеспечивается коммуникационный процесс, тем самым помогая распределенным командам обеспечивать осведомленность о текущем положении дел, субъектов своего окружения, работниках, артефактах, целях и задачах.

Программисты, при отсутствии возможности личного общения, часто полагаются на ряд асинхронных и синхронных инструментов ИКТ (к первым можно отнести сервисы электронной почты, ко вторым различные чаты, аудио- и видеоконференции). Современные технологии представляют широкий круг возможностей для общения в рамках рабочих процессов, однако определение наиболее подходящего решения является не простым с технической и экономической точки зрения действием. Необходимо учесть ряд особенностей, таких как наличие межсетевых экранов, различные внутрикорпоративные ограничения и особенности, интероперабельность с уже существующей инфраструктурой предприятия. Это характерно, как для крупных компаний, так и для распределенных групп. В таблице ниже приведен и структурирован краткий итог анализа основных современных коммуникационных платформ, которые применяются в Agile, в частности IT-предприятиями.[[82]](#footnote-82)

Таблица 2.4 - Анализ функциональности коммуникационных платформ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Gitter | Goggle hangouts | GoToMeeting | Microsoft teams | Skype for business | Slack | WebEx |
| Каналы связи | + | + | - | + | + | + | - |
| Поиск по журналу | + | + | - | + | + | + | - |
| Аудио-видео звонки | - | + | + | + | + | + | + |
| Запись | - |  |  |  |  |  |  |
| Видео-конференции | - | + (50 чел макс) | + (100 чел макс) | + (250 чел макс) | + (250 чел макс) | + (15чел макс) | + (75 чел макс) |
| Телефонное подключение | - | + | + | + | + | - | + |
| Демонстрация экрана | - | + | + | + | + | + | + |
| Обмен файлами | Только ссылки GitHub | + | + | + | + | + | + |
| Календарь | - | + (Google calendar) | + | + | +(Outlook) | - | + (Google calendar) |
| Интеграция | + (API) | + (API нет) | + (API) | + (API) | + (API) | + (API) | + (API) |
| Мобильные приложения | Ios, Andriod | Ios, Andriod | Ios, Andriod | Ios, Andriod | Ios, Andriod | Ios, Andriod | Ios, Andriod |
| Лицензия | Открытый код | Freemium | Требует оплаты | Freemium | Freemium | Freemium | Требует оплаты |

Источник: Conboy K, Coyle S, Xiaofeng W, PikkarainenM (2011) People over process: key chal-lenges in agile development. IEEESoftw28(4):48–57 (Дата обращения: 10.11.2019)

В рамках Agile IT предприятий участники распределенных групп часто взаимодействуют с помощью различных коммуникационных платформ, позволяющих сформировать общее рабочее пространство, которое поддерживает внутреннюю дискуссию в рамках общих или можно отдельных каналов. Одной из популярнейших платформ является Slack. Крупные корпорации создали свои аналоги данной программы (такие как: Microsoft Teams, Skype for Business, Google Hangouts. Всем платфорам, изученным в рамках данного исследования характерен текстовой, аудио и видео режимы общения в асинхронном и синхронном режиме. Вся история сохраняется в журналах, что предотвращает потерю знаний и разносторонность данных. Основная функция данных ИКТ платформ – это повышение удобства решения эксплуатационных задач разработчиков с помощью удобной и гибкой, в рамках принципов Agile, коммуникации.[[83]](#footnote-83)

Платформенные веб-решения, такие как Cisco WebEx и GoToMeeting – это одна из альтернатив, указанных выше платформ коммуникации, однако они не поддерживают разделение на отдельные каналы, и они доступны лишь в платных вариантах. Все проанализированные коммуникационные платформы имеют полнофункциональные приложения на Ios и Android.

Рабочее пространство в рамках Agile предприятий выделяет идеи самоуправления и самоорганизации команд, что само по себе поощряет гибкость, доверительные отношения и ответственность, необходимый уровень координации и коммуникации.

В рамках работы над проектом необходимым средством коммуникации разрозненных групп разработчиков, тестеров и руководства являются платформы (среды) коллективной разработки. Данные средства бизнес-коммуникации, при их оптимальном использовании способны повысить производительность и условия труда групп. К числу таких коммуникационных систем относится GitHub и GitLab, сосредотачающих в себе системы: контроля и обмена данными, артефактами программного обеспечения, отслеживания проблем; управления проектом, управлением знаниями в рамках проекта и т.д.

Коммуникация в группах разработчиков Agile ПО подразумевает обмен файлами, моделями и контентом. Данная коммуникация происходит через веб-инструменты для коллективного создания UML-диаграмм (Creately, Jira, Cacoo и GenMyModel).

В рамках работы распределенных групп используется коммуникационная система обмена знаниями и управления контентом (внутренние документы, стандарты, оптимальные методы). Для подобной коммуникации используют платформы вопросов и ответов Stask Overflow Enterprise (только платная версия) или такое ПО, как Question2Answer, доступное в бесплатном режиме.

Agile-разработки осуществляются на базе «Манифеста Agile» и включают в себя такие составляющие, как взаимодействие, поставка, анализ и усовершенствование. При этом тестирование, осуществляемое в настоящее время преимущественно в комплексе со сборкой с использованием инструментария непрерывной интеграции или CI (от англ. Continuous Integration), является центральным компонентом методологии Agile и важнейшим инструментом этапов анализа и усовершенствования. Благодаря использованию практики CI в проекты, основанных на методах Agile, осуществляется проведение автоматизации бизнес-процессов наряду с нивелированием существующих отличий между функциями разработчиков и специалистов, отвечающих за эксплуатацию, что способствует DevOps-взаимодействию.

Рост гибкости и сокращение сроков разработки достигается благодаря внедрению метода командного управления жизненным циклом программного обеспечения в соответствии с принципами Agile. Следует отметить, что осуществление этого типа управления на практике нельзя назвать легким, одной из наиболее перспективных методик его внедрения является расширение управленческого инструментария путем введения определенных инструментов, соответствующих разным стадиям жизненного цикла, в результате чего произойдет поэтапное внедрение комплексного решения, предполагающего выполнение запланированных задач силами Agile-групп.

Для успешной реализации проектов Agile необходима эффективная система коммуникаций, так как работа осуществляется распределенными Agile-группами для которых ключевым фактором успешности и возможности снижения накладных расходов является наличие развитой ИТ-инфраструктуры и подходящего инструментария. В противном случае при подобном распределении возникнут серьезные проблемы, связанные с несогласованностью деятельности различных групп, отсутствием открытости и прозрачности работы групп, фрагментацией процессов и несовпадением рабочих интерфейсов.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждая организация, функционирующая в сфере IT и имеющая распределенные ресурсы вне зависимости от способа организации процесса разработки через поставщиков, аутсорсинговые компании или через офшорную разработку, должна в качестве своей стратегической цели определить необходимость внедрения на предприятии эффективного инструментария, поддерживающего коммуникационные процессы и обеспечивающего эффективную работу, а также безрисковую координацию работы отдельных команд.

К числу определяющих факторов относят существование между участниками команд личного контакта необходимого для проведения совместными силами анализа сложившихся обстоятельств, обмена артефактами и определения правильного контекста.

Автор выделяет девять основных проблем, связанных с внедрением методологии Agile, а именно: привыкание к роли; привыкание к документации; новая команда; давление по срокам; проблемы с общением; креативность; оценка времени; проблемы с менеджментом; проблемы не командного поведения.

Привыкание к роли. Начиная работать над проектом в составе команды, многие специалисты с трудом переключаются на выполнение непривычных для них функций, хотя понимают выгоду такого подхода. Например, аналитики, прекрасно разбирающиеся в особенностях системы, неохотно занимаются ее тестированием. Эта проблема легко выявляется и решается без особых трудностей.

Разработчики приучены получать от заказчика подробное техническое задание, в котором разъясняются все вопросы. Эффективность такого метода передачи данных довольно низка, при методологии agile поощряется прямой контакт с заинтересованными лицами – теми, кто будет пользоваться продуктом. Если разработчики допустят какие-то ошибки, налаженная обратная связь позволит клиентам указать на выявленные недочеты.

Плохая коммуникация внутри только что созданной команды – частая проблема, с которой сталкиваются менеджеры при проектной работе над продуктом. Члены коллектива не сразу находят точки соприкосновения, стесняются обращаться за помощью или открыто выражать свое недовольство действиями коллег. Для сближения различных специалистов, задействованных в реализации проекта, в методологии agile практикуется установление неформальных отношений путем совместного участия в спортивных соревнованиях, пикниках или мероприятиях по тимбилдингу.

Проблемы с общением. Специалисты в команде не должны замыкаться на решении собственных задач, тесное общение позволяет упростить работу, сделать ее более эффективной. Для этого на начальном этапе менеджер организует регулярные встречи всех участников коллектива.

Давление по срокам. Желание быстрее представить на рынок новый продукт заставляет заказчиков торопить разработчиков. Однако сокращение сроков реализации проекта может негативно сказаться на качестве. В долгосрочной перспективе это приведет к финансовым потерям, ведь придется постоянно вносить изменения, чтобы улучшить продукт, выпущенный в спешке. На мотивацию разработчиков такое давление тоже влияет не лучшим образом. На менеджера ложится задача по соблюдению баланса между минимальными сроками выполнения работ и высоким качеством.

Креативность. Не все задачи в проекте одинаково интересны, к тому же разработчики нередко пытаются внедрить решение, привлекательное с технической точки зрения, но способное навредить общему результату. С методологией agile хорошо сочетаются принципы КISS (keep it simple, stupid) и YAGNI (you ain’t gonna need it). При выборе из нескольких вариантов решений предпочтение стоит отдавать самому простому. Чтобы научить команду придерживаться этого правила, достаточно один раз позволить специалистам совершить ошибку, затем подробно разобрать ее и объяснить, почему так делать нельзя. Практически в каждом проекте есть поле для экспериментов – дополнительные исследовательские задачи, в которых можно применять «красивые» решения без вреда для конечной цели работы.

Оценка времени. Проблемы с определением времени, которое потребуется для выполнения работы, обычно связаны с тем, что разработчики, оговаривая определенные сроки, имеют в виду его затраты на написание кода и забывают о создании дизайна и тестировании. В результате реализация проекта затягивается. В следующий раз специалисты делают поправку, исходя из предыдущих ошибок, и постепенно учатся адекватно оценивать время, необходимое для качественного решения задачи.

Проблема с менеджментом. Руководство надеется получить к указанному сроку определенные результаты работы, но при выборе методологии Agile для управления проектами 100-процентного выполнения плана ожидать не стоит, в приоритете решение только главных задач. Для согласования с менеджментом используются планы релизов, это позволяет в рамках больших промежутков времени устанавливать объем разработки элементов системы и ее отдельных характеристик. Например, при создании подсистемы поиска в задачу можно включить учет морфологии.

Проблемы некомандного поведения. Далеко не все специалисты могут эффективно работать в команде из-за особенностей характера. Некоторые люди настолько уверены в собственной правоте, что не воспринимают ни адекватную критику коллег, ни другой взгляд на решение задачи. Для методологии Agile такое поведение неприемлемо: над проектом работает команда, каждый из участников несет равную ответственность за результат работы, поэтому все решения должны приниматься согласованно.

Таким образом, несмотря на то, что сама методология Agile, была создана специалистами IT отрасли, и по своей сути является ответом и отражением на изменения условий ведения бизнеса под влиянием цифровизации, свойственной современному технологическому укладу Industry 4.0, существует ряд проблем, с которыми IT-предприятия сталкиваются при внедрении данной методологии. Решение этих проблем является ключевым условием внедрения Agile и последующего устойчивого развития бизнеса, его адаптивности в современных экономических реалиях.

Создание Agile-команд повышает гибкость бизнеса, но при этом они не должны существовать обособленно от других подразделений компании. Сочетание гибкого и традиционного подхода используется даже теми предприятиями, которые активно продвигают методологию Agile для достижения своих целей.

По мнению автора, для решения данных проблем, руководству предприятия следует сконцентрироваться на решение первостепенных задач, обособленных в таких областях бизнеса, как: ценности и принципы; управление архитектурой; талант и мотивация; ежегодный цикл планирования и формирования бюджета.

В целом компании, внедрившие методологию Agile, отмечают, что им стало проще реагировать на рыночные изменения, появилась возможность принимать адаптивные решения, улучшилось понимание потребностей клиентов.

Однако, многие проекты терпят неудачу из-за низкого уровня подготовки проекта внедрения гибкой методологии. Внедрение методологий гибкого управления проектами является одним из основных направлений реструктуризации системы предприятия для его трансформации разработки программного обеспечения.

Фокусировка на проблематике управления коммуникации в команде – это центральный вопрос при внедрении гибких методологий и ее внедрение без эффективной и само организованной команды, состоящей из квалифицированных и мотивированных кадров, является проблематичным.

Внутренние коммуникации и мотивация персонала – это основа удачного внедрения гибкой методологии, следовательно, внедрение метода адаптации и реализации методологии гибкой должно согласовываться с особенностями команды проекта. Основным достижением, предлагаемого метода является интеграция внутренних отношений и мотивации проектной команды в процессе адаптации методологии гибкой с целью повышения эффективности работы и коммуникационной составляющей команды и ее самоорганизации. Схема, предлагаемого автором решения, представлена на рисунке 2.10.

Анализ персонала

Адаптация к методологии

Подготовка к внедрению Agile

Внедрение методологии

Выбор способа внедрения Agile

# 

# Рисунок 2.10 - Основные этапы авторского метода внедрения Agile

Источник: составлено автором на основе разработок Chuck Cobb «Enterprise-level Agile»[[84]](#footnote-84) и Alan Moran «Managing agile: Strategy, implementation, organization and people»[[85]](#footnote-85)

Этап подготовки к внедрению Agile, включает в себя проведение, двух взаимосвязанных этапов: анализ персонала и выбор методики внедрения. На данном этапе определяются задачи и проблемы, которые предприятие рассчитывает решить в результате внедрения Agile. На данном этапе также определяется необходимое оборудование, ПО и компетенции персонала, как и сам персонал и руководители, которые будет учувствовать в процессе реализации Agile. В последующем, на основе результатов анализа определяется степень соответствия или не соответствия тех или иных параметров.

Автор определяет, что важный пункт трансформации предприятия к Agilt – это четкое осознание нынешнего положения предприятия и того куда и каким образом нужно двигаться. Абсолютно все модели и способы реализации гибкой методологии, сводятся к принципу: «Люди в процессе эффективной, оптимальной коммуникации между собой и техникой (машинами) формируют ценность для других людей, что идеально для любого современного бизнеса эпохи цифровизации. Именно поэтому выбор модели внедрения Agile не может быть отрешенным от анализа и подготовки персонала.

Этап анализа сотрудников дает информацию о мотивации сотрудников, межличностных отношениях, микрогруппах, формальных и неформальных лидерах и возможных гибких методологических ролях. Результаты данного анализа, в дальнейшем, позволят грамотно распределить роли в Agileкоманде и организовать внутренний коммуникационный процесс наиболее оптимально. Анализ сотрудников предлагается проводить на основе социометрического и мотивационного метода.

В социометрическом методе используется опрос, который фокусируется на количественном измерении межличностных отношений и анализе небольших социальных групп, которые уже работают в рамках проекта и которые, в дальнейшем, будут трансформироваться в Agile-команды. Мотивационный метод также может быть реализован путем опроса. При этом анализа он затрагивает факторы мотивации, основанные на иерархии потребностей Маслоу. Оба метода следуют основным этапам опросов: подготовка, сбор данных и анализ данных. Полный процесс приведен на рисунке 2.11. При формировании нового подхода к управлению проектом, новых команд и новой среды для сотрудничества людей внутри команд и команд между собой необходимо помнить о таком важном факторе как коммуникации.

Социометрический метод

Анализ социометрических данных

Сбор данных

Анализ мотивационных данных

Мотивационный метод

# Рисунок 2.11 - Этап анализа персонала

Разработано автором

На современном этапе, множество малых и крупных предприятий в сфере IT или сопряженных с ней отраслях имеют опыт работы по Agile, начиная свой бизнес на основе гибкой методологии, (Spotify). Некоторые, как Amazon и переходили от традиционной иерархии к гибким методам более постепенно. В модели, описываемой автором, воплощается именно переход от традиционной модели к современной. В качестве переходных моделей часто используются элементы Scrum, Kanban, PRINCE2 и других. С выбором той или иной модели сопряжен процесс формирования плана реализации перехода на Agile и адаптация всей системы предприятия или системы, задействованной в реализации пилотного проекта в рамках Agile.

Адаптация методологии Agile в соответствии с ее требованиями и нынешним состоянием проекта и команды поможет получить лучшие результаты внедрения методологии Agile. На этапе адаптации методологии необходимо проанализировать конфликты между выбранной методологией и принципами предприятия, характеристиками сотрудников, осуществлять необходимые шаги по адаптации. На том этапе анализируются роли (стейкхолдеры, руководители, команда) и коммуникации между ними, процессы, происходящие в рамках реализации проекта, коммуникационные процессы между отделами и подразделениями предприятия.

# Адаптация гибких ролей может быть организована тремя способами: реорганизация существующих ролей в Agile роли; добавление гибких ролей к существующим ролям и адаптация Agile ролей к существующим ролям. Перед реализацией новой роли необходимо тщательно изучить выбранную роль и возможности ее реализации.

Идентификация конфликтов

Мотивационные результаты

Социометрические результаты

Принципы компании

Адаптация: роли, процессы, практики

Анализ конфликтов: роли, процессы, практики

# Рисунок 2.12 - Этап адаптации предприятия к Agile

Разработано автором

Данный этап обеспечивает реализацию методологии в соответствии с планом внедрения, который основывается на результатах предыдущих шагов. Для успешного внедрения новой методологии, по мнению автора, рекомендуется следовать принципам цикла Деминга или принципам «ШуХаРи»[[86]](#footnote-86), что способствует повышению качества процесса внедрения.

Адаптация методологии

Внедрение методологии

Выбранная модель реализации и план развития

План и модель внедрения методологии

# Рисунок 2.13 - Этап внедрения Agile

Разработано автором

Данный подход учитывает коммуникационные особенности разных людей в команде, формальных и неформальных лидеров, а также задачи и возможности самого предприятия смещает акценты от стандартного цикла внедрения Agile-разработки, в вектор более продвинутого, учитывающего особенности коллективного сотрудничества и коммуникаций на совершенно ином уровне (что достигается путем принятия решений, касательно перехода на Agile, на основе мотивационного и социометрического анализа).

## Выводы глава 2

В первом параграфе главы был проанализирован процесс формирования коммуникационной системы предприятия. Проведя анализ подходов к построению бизнес-процессов предприятия, автор, на основе сравнения имеющихся современных моделей и стандартных процессов, протекающих в ходе деятельности IT-предприятия, выделил модели, которые свойственны IT индустрии.

Автор установил и обосновал, что в современных условиях невозможно рассматривать коммуникационную систему предприятия без системы бизнес-процессов, так как каждый бизнес-процесс сопровождается коммуникацией и сами коммуникационные процессы, возникающие на любом из уровней взаимодействия предприятия, являются бизнес-процессами.

Также автором было определено, в условиях Industry 4.0 и цифровизации, происходит бизнес-трансформация, которой свойственны адаптивные процессы и новый вид коммуникаций уровня «машина - человек». Это особенно актуально для сферы IT.   
В ходе работы над второй главой автор изучил ряд методик совершенствования коммуникативных бизнес процессов, которые применяются современными компаниями.

В ходе работы была выявлена и описана основная особенность, свойственная эпохи цифровизации и нового технологического уклада, требующая максимальной адаптивности предприятия на всех уровнях работы и коммуникации с постоянно изменяющейся внутренней и внешней средой. Исходя из этого, был сделан вывод, что именно методика Agile является наиболее эффективным и актуальным решением для современной IT компании.

В третьем параграфе был глубинно проанализирован данный метод, были выявлены и доказаны составляющие, доказывающие его эффективность и актуальность. Автором была подчеркнута актуальность Agile в рамках совершенствования коммуникационной системы предприятия, так как эффективность процессов взаимодействия, как между людьми в командах, так и между машиной и человеком, машиной и машиной, являются одной из основ данной методологии. Однако, вместе с тем, были выявлены некоторые проблемы, свойственные внедрению данного метода. Для купирования этих проблем требуется, индивидуальный для каждой IT-компании, подход. Автором были определены основные области, над которыми следует работать в первую очередь чтобы переход предприятия на методологию Agile произошел с меньшими рисками. Был предложен метод внедрения методологии Agileс учетом фокусировки на проблематике управления коммуникации в Agile команде. Внутренние коммуникации и мотивация персонала – это основа удачного внедрения гибкой методологии, следовательно, внедрение метода адаптации и реализации методологии гибкой должно согласовываться особенностями команды проекта.

Основным достижением, предлагаемого метода является интеграция внутренних отношений и мотивации проектной команды в процессе адаптации Agile методологии с целью повышения эффективности работы, коммуникационной составляющей команды и ее самоорганизации. Использование предложенного автором метода является способом адаптации и обеспечения эффективной коммуникации, как внутри команды, так и между стейкхолдерами, руководителями (формальными и не формальными), подразделениями и стратегическими принципами предприятия.

# ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ ООО «АБСОЛЮТ» СФЕРЫ ДИДЖИТАЛ – МАРКЕТИНГА

## 3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Абсолют»

ООО «Абсолют» - включает в себя группу компаний:Adsbalance - агентство digital-маркетинга, LeadRock - партнерская сеть, занимающаяся реализацией товаров различных категорий, RollingApps - компания-разработчик мобильных приложений.

Основной вид деятельности группы компаний по ОКВЭД - 47.91 торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет.[[87]](#footnote-87)

Отрасль компании можно определить как диджитал маркетинг. Digital-маркетинг — это цифровой маркетинг, который предполагает использование ци фровых способов передачи информации.

Для своих клиентов компания представляет следующие виды услуг:

1. Продвижение бренда, товаров или услуг через инфлюенсеров (лидеров мнений или авторитетов). По оценкам экспертов весь мировой рынок инфлюенсер маркетинга на 2019 год на отметке $3-6 млрд. и по разным прогнозам вырастет до $5-10 млрд к 2020 году.[[88]](#footnote-88)
2. Перформанс-маркетинг (от англ. Performance based marketing) - это вид интернет-маркетинга, ключевая цель которого - достижение конкретных, финансово измеримых результатов для бизнеса (KPI) клиента в максимально короткие сроки. Perfomance - это подход, базирующийся на актуальных трендах и технологиях.[[89]](#footnote-89)
3. Медиа-кит (пресс-кит) – формирование для компании или бренда комплекта нескольких текстовых, аудио и визуальных документов, в которых содержится подробная информация о проекте, организации или событии.[[90]](#footnote-90)

Несмотря на более чем два десятилетия своего существования рынок рекламы Российской Федерации до сих пор не обладает инструментарием для однозначной объективной оценки этой отрасли. Прежде всего, это обусловлено отсутствием открытого доступа к значительной доли информации от распространителей рекламы и рекламодателей, высокой диверсификацией отрасли, характеризующейся большим разнообразием услуг, и неимением каких-либо универсальных методологий для проведения расчетов.

Так как компания представляет свои услуги для клиентов по всему миру, оценить достоверно занимаемую ей долю местного рынка достаточно сложно. Среди наиболее крупных клиентов, которые сотрудничают с компанией на долгосрочной основе можно выделить сервис Столото, Aliexpress, приложения Kiss Kiss и Olymptrade и другие.

Рисунок 3.1. Оценка и прогноз роста рынка Influencer Marketing

Источник: URL:<https://vc.ru/marketing/43323-influencer-marketing-chto-eto-takoe-pochemu-on-tak-populyaren-na-zapade-i-kogda-pridet-k-nam> (Дата обращения 15.04.2020)

По мнению целого ряда специалистов, performance маркетинг имеет большой потенциал развития в Российской Федерации в силу того, что даже в современных реалиях, характеризующихся кризисными явлениями в экономике, наблюдается рост количества рекламодателей наряду с повышением сумма среднего чека в лидогенерации, предполагающей получение контактов потенциальных клиентов компании. В связи с динамичным увеличением количества новых сайтов, численности пользователей российской сети Интернет и трафика можно будет наблюдать дальнейшее развитие performance маркетинга.

События последних месяцев 2020 года, связанные с быстрыми темпами распространения COVID-19, окажут существенное влияние на мировую экономическую ситуацию, так как в соответствии с прогнозом экспертов Capital Economics ожидаются потери мировой экономики более чем в 280 миллиардов долларов уже в первом квартале. Тем не менее согласно этим же прогнозам отрасль диджитал-маркетинга в отличие от туристической сферы, ресторанного бизнеса, оффлайн-развлечений и спортивной сферы, авиаперевозок и импортной логистики понесет гораздо меньшие потери.[[91]](#footnote-91)

Мы могли наблюдать обрушение мировой экономики в различных отраслях уже на начальных этапах пандемии, что привело к изменению стоимости акций таких бизнес-гигантов, как Amazon, являющегося крупнейшей e-Commerce организацией - 10% роста и компания Disney, крупнейшего глобального конгломерата со значительной составляющей оффлайн, с 25% падения за последние 6 месяцев. Netflix продемонстрировал 34% прирост, тогда как глобальная туристическая компания и лидер среди онлайн стриминг-сервисов Expedia показал более 55% падения.[[92]](#footnote-92)

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что сфера диджитал-маркетинга и мобильной рекламы относится к числу наиболее динамично-развивающихся сфер, чей рост, прежде всего, объясняется значительным ежедневным увеличением числа активных пользователей мобильных устройств и Интернет. Наиболее перспективным способом оптимизации бизнес-процессов организации является перемещение их подавляющего большинства в глобальную сеть Интернет. Таким образом, компания занимается перспективными в современных условиях видами деятельности.

На рисунке 3.2 представлена структура группы компаний ООО «Абсолют». Данные предоставлены отделом HR компании.

Генеральный директор

Отдел финансов

Отдел HR

Отдел продаж

Adsbalance

CFO

Руководитель HR отдела

Руководитель отдела продаж

Rolling Apps

LeadRock

Команда фин. отдела

Команда HR

Команда по продажам

Рисунок 3.2 Структура компаний ООО «Абсолют»

Стоит отметить, что в каждой компании (Adsbalance, LeadRock, Rolling Apps) созданы свои проектные команды – по продажам, по развитию и т.д. Кроме того, выделены отдельные функциональные направления – дизайнеры, менеджеры. Данная структура позволяет компании предлагать рынку услугу замкнутого цикла, где команда компании не только разрабатывает проект, но и проводит предварительные консультации, а также организует полное послепродажное обслуживание. Среди достоинств данной структуры можно выделить:

* высокую компетентность функциональных руководителей;
* уменьшение дублирования усилий и потребления информационных ресурсов в функциональных областях;
* улучшение координации в функциональных областях;
* высокий уровень использования трудовых ресурсов.

Выделим также недостатки данной структуры ООО «Абсолют»:

* чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
* проблемы межфункциональной координации;
* увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований.

Несмотря на то, что графике четко прослеживается единоначалие, в действительности, коммуникации осуществляются хаотично, что зачастую искажает информацию и негативно сказывается на принимаемых управленческих решениях.

В целях установления проблем коммуникационной системы ООО «Абсолют» автором будет проведен комплексный анализ в следующем параграфе.

Проведем финансовый анализ компании на основе доступных данных. В таблице 3.1 представлена динамика основных финансовых показателей за последние 4 года. Данные предоставлены отделом финансов компании.

Таблица 3.1 - Основные финансовые результаты деятельности ООО «Абсолют» 2015-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение тыс. руб. | | | | Изменение | | Среднее значение, тыс. руб. |
| 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | тыс. руб. | ± |
| 1. Выручка | 252 995 | 357 134 | 510 686 | 818 184 | +565 189 | +3,2 раза | 484 750 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 243 578 | 355 073 | 503 091 | 765 887 | +522 309 | +3,1 раза | 466 907 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж | 9 417 | 2 061 | 7 595 | 52 297 | +42 880 | +5,6 раза | 17 843 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | -8 205 | 149 | -121 | -37 255 | -29 050 | ↓ | -11 358 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) | 1 212 | 2 210 | 7 474 | 15 042 | +13 830 | +12,4 раза | 6 485 |
| 6. Проценты к уплате | 393 | 183 | 76 | 10 | -383 | -97,5 | 166 |
| 7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | -166 | -409 | -1 564 | -2 634 | -2 468 | ↓ | -1 193 |
| 8. Чистая прибыль (убыток) | 653 | 1 618 | 5 834 | 12 398 | +11 745 | +19 раз | 5 126 |

Разработано автором на основе бухгалтерской отчетности ООО «Абсолют»

За последний год годовая выручка равнялась 818 184 тыс. руб. За 4 года годовая выручка возросла в 3,2 раза. В течение всего анализируемого периода выручка постоянно росла.

За 2018 год прибыль от продаж равнялась 52 297 тыс. руб. За 4 года произошел весьма значительный рост финансового результата от продаж – в 5,6 раза, кроме того, такую же тенденцию в течение периода подтверждает и линейный тренд.

Таблица 3.2 – Показатели рентабельности ООО «Абсолют»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | | | | Изменение показателя | |
| 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | *коп.,* | ± % |
| 1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 6% и более. | 3,7 | 0,6 | 1,5 | 6,4 | +2,7 | +71,7 |
| 2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки). | 0,5 | 0,6 | 1,5 | 1,8 | +1,3 | +3,8 раза |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 4%. | 0,3 | 0,5 | 1,1 | 1,5 | +1,2 | +5,9 раза |
| Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг) | 3,9 | 0,6 | 1,5 | 6,8 | +2,9 | +76,6 |

Разработано автором на основе бухгалтерской отчетности ООО «Абсолют»

Рентабельность так же рассчитана на основе отчётности, предоставленной отделом финансов компании. За 2018 год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 6,4% от полученной выручки. Более того, имеет место рост рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2015 год (+2,7%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 составил 1,8%. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 1,8 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

По результатам финансового анализа можно говорить о положительной динамике развития ключевых финансовых показателей.

При помощи комплексного инструмента стратегического анализа – SWOT, проанализируем сильные и слабые стороны компании, а также ее возможности и угрозы (данные получены в результате общения с менеджерами различных команд и руководителями функциональных отделов).

Таблица 3.3 – SWOT- анализ ООО «Абсолют»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Услуги «полного цикла»: по разработке, поддержке и продвижению сайтов, мобильных приложений. 2. Наличие четкой долгосрочной корпоративной стратегии (генеральной и функциональных). 3. Внедрены принципы клиентоориентированности, индивидуальный подход. 4. Развитая корпоративная культура. 5. Высококвалифицированные сотрудники. 6. Регулярное повышение квалификации персонала (тренинги, семинары, командировки, специализированные конференции. 7. Широкое использование IT решений. 8. Высокая степень прозрачности процесса принятия управленческих решений. 9. База постоянных клиентов со всего мира. 10. Сформированный бренд компании, благодаря кейсам с крупными и известными партнерами. 11. Высокий уровень послепродажного сервиса и слабая зависимость от контрагентов благодаря наличию собственных складов, отделов для продвижения и логистической службы. | 1. Высокие цены на услуги относительно конкурентов. 2. Невозможность стандартизации услуг. 3. Слабая координация отделов – неэффективная сеть коммуникаций и обмена опытом между отделами. 4. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии компании. 5. Отсутствие персональной ответственности каждого конкретного сотрудника за тот или иной участок работы, так как большая часть работ выполняется в командах. 6. Несоответствие уровня производительности численности штата. |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Разорение и уход фирм-конкурентов по причине нестабильной экономической ситуации в России и мире. 2. Интернет-среда – неограниченная площадка для развития - дальнейшее развитие диджитал-маркетинга в России и мире. 3. Повышение качества услуг с помощью современных технологий. 4. Банкротство конкурентов, в частности малый бизнес и рекламные агентства с традиционной моделью ведения бизнеса. | 1. Ужесточение государственного контроля, появление новых требований и регламентов работы в виртуальной среде. 2. Высокая зависимость сферы от развития информационных технологий. 3. Нестабильное финансовое положение крупных клиентов вследствие распространения COVID-19 - сокращение расходов на рекламу со стороны российского бизнеса 4. Перенасыщение рынка. 5. Высокая скорость морального устаревания маркетинговых решений. 6. Банкротство части клиентов, в частности малого бизнеса. 7. Неблагоприятный экономический климат в стране. 8. Волатильность валютного рынка. 9. Высокая конкуренция на рынке маркетинговых услуг и появление новых конкурентов. |

Разработано автором

Далее построим матрицу SWOT-анализа и сопоставим поочередно все элементы для того, чтобы выявить стратегические направления развития компании.

Таблица 3.4 – SWOT матрица

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВОЗМОЖНОСТИ | УГРОЗЫ |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СИВ   1. Расширение ассортимента предлагаемых услуг за выхода на рынок дополнительного образования с обучающими курсами, семинарами, специализированными тематическими влогами и т.д. 2. Переманивание клиентов и квалифицированных сотрудников разорившихся компаний-конкурентов. | СИУ   1. Укрепление экономической безопасности компании при помощи принятия мер антикризисного управления. 2. Диверсификация бизнеса на основе глубинного анализа потребностей рынка в краткосрочной перспективе на период выход из кризиса. |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ | СЛВ   1. Обновление мотивационной системы для персонала при помощи обратной связи с сотрудниками (включение их в процесс), формирование социального пакета и доведение остальных условий труда до уровня выше рыночных. 2. Совершенствование коммуникационных процессов в компании для повышения степени координации отделов и повышения качества управленческих решений. | СЛУ   1. Внедрение стратегического управления в компанию, а также найм в штат экономиста по планированию, ответственного за разработку стратегии развития, антикризисных мероприятий и выявления приоритетных стратегических ориентиров. 2. Внедрение цифровых методов для развития коммуникационной системы, например – OKR, Agile. |

Разработано автором

По результатам организационно-экономического анализа ООО «Абсолют» удалось выявить, что компания обладает существенным потенциалом развития, в частности, благодаря наличию сформированных конкурентных преимуществ в сравнении с конкурентами в данной отрасли (компания охватывает до 70 различных рекламных источников и платформ, компания замыкает цикл производства и продвижения услуг, предлагая рынку решения «под ключ» и т.д.), сложившейся репутации и регулярному развитию трудового потенциала коллектива. Кроме того, можно говорить о прогнозируемом росте рынка Интернет-маркетинга в целом и по отдельным направлениям, на которых специализируется компания.[[93]](#footnote-93)

Однако, по результатам комплексного анализа сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз удалось выявить узких мест деятельности ООО «Абсолют», а по итогам сопоставления факторов внутренней и внешней среды удалось выявить ряд стратегических направлений развития компании. Среди стратегических ориентиров следует выделить:

* Совершенствование внутренних коммуникационных процессов компании при помощи цифровых решений;
* Повышение уровня экономической безопасности компании;
* Диверсификация бизнеса и расширение спектра предоставляемых услуг;
* Обновление системы мотивации и стимулирования, а также повышение уровня условий труда для дальнейшего расширения масштабов деятельности.

В соответствии с темой магистерской диссертации автор продолжит анализ проблем в сфере коммуникаций в компании для формирования управленческого решения, направленного на повышение эффективности деятельности ООО «Абсолют».

## 3.2 Анализ коммуникационных процессов ООО «Абсолют»

В методологической части исследования автором определены подходы, а также цифровые методы и инструменты совершенствования коммуникационных процессов. Для выявления коммуникационных процессов, для которых автором будет предложено управленческое решение по их совершенствованию, необходимо провести дополнительное исследование, направленное на выявление следующих ключевых аспектов:

* цели и задачи коммуникационной политики компании;
* установленная в компании схема коммуникационных сетей;
* виды используемых коммуникаций;
* частота использования различных внутренних и внешних каналов коммуникаций;
* ключевые формы внутренних и внешних коммуникаций.

В соответствии с определенными этапами, определим сначала цели, которые преследует ООО «Абсолют» формируя сферу внутренних коммуникаций:[[94]](#footnote-94)

* Своевременное предоставление сотрудникам организации сведений о планируемых в компании преобразованиях и бизнес-процессах.
* Единство в понимании и принятии миссии, ценностей и задач организации сотрудниками предприятия, а также современных рыночных тенденций, способных оказать непосредственное влияние на появление потребности во внесении корректировок и изменений в планы развития компании.
* Обеспечение положительного настроя и приятия стратегии развития компании, ее деловой стратегии и политики, проводимой менеджментом предприятия, персоналом организации.
* Создание положительного имиджа и репутации надежной компании благодаря обеспечению вовлеченности в эти процессы ее сотрудников.
* Положительное восприятие корпоративных ценностей, стандартов управления организацией и ее культурных основ способствует обеспечению осознания своей значимости для компании и восприятия своей неотделимости от предприятия.
* Поддержка и развитие творческого потенциала, инициативы и новаторства в персонале организации.
* Создание ценностей корпоративной культуры предприятия.
* Формирование благоприятной атмосферы, способствующей повышению вовлеченности и заинтересованности работников предприятия в достижении стратегических и оперативных целей организации, создании позитивного восприятия имиджа бренда и компании в глазах потребителей, а также в росте уровня капитализации прибыли.

Для достижения целей, запланированных ООО «Абсолют», перед руководством организации встают следующие задачи, касающиеся ее внутренних коммуникаций:

1. создание внутрифирменного единого информационного пространства;
2. обеспечение взаимопонимания на всех этапах коммуникационного процесса наряду с разрешением всех создавшихся трудностей в этой области;
3. свидетельства реализации принципа открытости менеджментом организации, который проявляется в возможности ознакомления сотрудников со всеми бизнес-процессами и действиями руководства;
4. налаживание получение обратной связи от сотрудников предприятия на постоянной основе;
5. донесение до сотрудников организации корпоративной политики компании в части мотивации или развитие карьеры работников;
6. создание и внедрение в практику организации единых стандартов и моделей поведения, которые отвечают требованиям корпоративного кодекса и профессиональной этике.

На основании полученных сведений мы пришли к заключению, что ООО «Абсолют» не имеет четко определенных целей создания и дальнейшего развития внешних коммуникаций предприятия.

В ООО «Абсолют» существуют следующие виды коммуникаций – горизонтальные и вертикальные. Вертикальные коммуникации осуществляются как от начальства к подчиненным, так и в форме обратной связи — от сотрудников к начальству.

Подобная схема именуется многоканальной или всеканальной, где существует взаимосвязь между всеми подразделениями организации, организованная в соответствии с принципом «каждое подразделение связано со всеми остальными». При этом задания или запросы могут прийти напрямую от любого подразделения к другому подразделению в зависимости от того, кто обладает информацией требующейся для его работы. Традиционно внутриорганизационные коммуникации контролируются руководителями подразделений, начальниками отделов и генеральным директором.[[95]](#footnote-95) К числу сильных сторон подобной коммуникационной сети можно отнести высокую надежность полученной обратной связи.

Коммуникационные процессы между отделами представлены на рисунке 3 (на основании данных, предоставленных менеджерами команд, а также менеджеров по развитию).

Генеральный директор

Финансовый отдел

HR-отдел

Отдел закупок

PR-отдел

Отдел продаж

Отдел дизайна

Рисунок 3.3. Коммуникационные сети ООО «Абсолют»

Разработано автором

Основными целью внутренних коммуникаций является своевременное решение операционных задач. Кроме того, среди дополнительных целей можно выделить выстраивание корпоративных коммуникаций, формирование и укрепление корпоративной культуры, укрепление лояльности персонал.

Отметим, что на этапе реферирования научной литературы было выявлено, что по данным зарубежных исследований, результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20–25% (то есть, такое количество исходящей от руководителей информации доходит до подчиненных и правильно понимается ими). Схематичное изображение всех разновидностей коммуникационного процесса, реализуемого в компании, мы представили в таблице 3.5 на основании которой можно прийти к заключению, что подход, избранный ООО «Абсолют» является концептуально верным, так как превалируют именно горизонтальные коммуникации.

Таблица 3.5 - Основные виды коммуникаций ООО «Абсолют»

|  |  |
| --- | --- |
| Разновидность внутренней коммуникации | Сущность внутренней коммуникации |
| Горизонтальные коммуникации | * Информационные коммуникации предполагают наличие корпоративного сайта, электронной почты и коммуникации со средствами массовой информации; * Аналитические коммуникации включают в себя мониторинг сотрудников организации, проведение анкетирований и использование метода фокус-группы, получение обратной связи; * Коммуникативные взаимодействия предполагают проведение различных корпоративных мероприятий, таких как праздники, соревнования, тренинги и обучение; * Организационные коммуникации включают в себя проведение совещаний, планерок, летучек, собраний, брифингов, выступлений менеджмента компании наряду с процессом создания и реализации корпоративных стандартов. |
| Вертикальные коммуникации | * Организационные коммуникации предполагают проведение совещаний и собраний. |

Разработано автором

В процессе исследования коммуникационных процессов в филиале ООО «Абсолют» было проведено анкетирование, в котором приняло участие 34 сотрудника. Из следующей таблицы 3.6 следует, что наиболее часто используемыми каналами коммуникации являются мессенджеры, социальные сети, электронная почта, а также сообщения и комментарии в электронном календаре. А такие каналы коммуникации как печатные документы используются крайне редко.

Таблица 3.6 – Средняя оценка частоты использования внутренних каналов коммуникации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Каналы коммуникации | Средняя оценка | Долевое соотношение |
| Личные встречи и сообщения | 2,1 | 8% |
| Skype, Zoom | 3,9 | 14% |
| Электронная почта | 3,9 | 14% |
| Социальные сети, мессенджеры | 4,5 | 22% |
| Печатные документы | 1,2 | 5% |
| Google календарь, электронные доски | 4,1 | 16% |
| Обычная почта | 0,8 | 3% |
| Телефонные звонки | 4 | 18% |

Разработано по результатам анкетирования сотрудников

Частота использования каналов коммуникации в долевом соотношении представлена также на рисунке 3.4.

Рисунок 3.4. Частота использования каналов коммуникации в ООО «Абсолют»

Разработано автором

В организации стала уже традиционной практика проведения тренингов в соответствии со следующей схемой: вступительная беседа длительностью порядка 10 минут и комплекс упражнений на проработку новых технических приемов и методик для повышения компетенций персонала организации. В ходе проведения тренинга используются различные формы обучения и практики, такие как мозговой штурм, ролевые и имитационные игры, предполагающие, в том числе, работу в мини-группах с целью разрешения противоречий и возражений и решения актуальных проблем, кейсы, деловые учения и разнообразные интерактивные техники и упражнения, будь-то информационные, групповые динамические или стимулирующие.

Таблица 3.7 – Ключевые формы внутренних коммуникаций ООО «Абсолют»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование формы внутренней коммуникации | Содержание |
| Совещание | Доведение до сведения сотрудников организации соответствующего уровня важной информации и новостей для последующего обмена различными точками зрения, определения миссии, целей и текущих задач, организации деятельности, ознакомления с отчетами руководителей подразделений о проделанной работе, а также выслушивание предложений и вопросов сотрудников, участвующих в совещании.  Совещания подразделяются на оперативные, где проводится информирование персонала о разного рода новостях и в ходе обсуждения с учетом мнения участников совещания принимаются решения касательно текущей деятельности организации, а также итоговые или отчетные совещания, совещания по развитию, проблемные и премиальные комиссии, проектные совещания и совещания по качеству. |
| Беседа | Целью подобного рода беседы является получение необходимой информации, подписание контракта, обмен информацией или точками зрения, как правило, с целью принятия какого-либо решения. |

Разработано автором

В компании «Абсолют» формальные коммуникации реализуются с применением единой интегрированной информационной системы, базирующейся на платформе SAP R/3 Enterprise, что способствовало формированию единого информационного пространства с возможностью осуществления контроля и внесения необходимых корректив в ключевые процессы бизнеса. Система SAP позволяет получать информацию о продажах в режиме реального времени, что наряду с возможностью работы подразделений компании в едином информационном пространстве, способствует существенному увеличению скорости работы, снижению затрат на подготовку управленческой отчетности и минимизации числа ошибок.

Следовательно, к числу достоинств системы внутренних коммуникаций можно отнести:

* + достаточность, надежность и точность получаемой и предоставляемой информации;
  + систематичность и эффективность информационного обеспечения сотрудников;
  + ясность и простота восприятия инструментария информационного обеспечения персонала;
  + наличие альтернативных каналов обеспечивает непрерывность информационного процесса;
  + существование действенных систем информационного обмена на вертикали управления;
  + обеспечение вовлечения персонала организации во внутрифирменные коммуникационные процессы.

Структура системы внешних коммуникаций компании «Абсолют» является сильно разветвленной и включает в себя элементы, которые находятся вне управленческой организационной структуры компании. Секретарю-администратору, находящемуся в непосредственном подчинении генерального директора предприятия, вменяется в обязанности руководство системой внешних коммуникаций, часть из этих управленческих функций берут на себя и руководители функциональных подразделений в соответствии со своими полномочиями.

К внешним коммуникациям относятся коммуникации компании с внешней средой, то есть: поставщиками, конкурентами, потребителями и государственными органами – таблица 3.8.

Таблица 3.8 – Внешние коммуникации ООО «Абсолют»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид | Описание |
| Реклама | Реклама в специализированных изданиях, размещение стендов на выставках, реклама на интернет-площадках |
| Связи с общественностью | Публикации в СМИ, участие в форумах, управление внешним информационным потоком компании, лоббирование, выстраивание взаимодействия с государственными ведомствами |
| Стимулирование сбыта | Скидки, программы лояльности для постоянных заказчиков, консультации, сервисное обслуживание |
| Прямой маркетинг | Личные продажи, директ-мейл, телефонный маркетинг, посещение профильных мероприятий |

Разработано автором

Для оценки эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Абсолют» был проведен опрос, в котором приняли участие три эксперта со стороны компании – специалист по поиску новых партнеров Лидванова М.С., специалист по закупке Интернет-рекламы в Yandex Direct Джалбыров Д.Д., руководитель HR-отдела Байгозина И.А.

Таблица 3.9 - Оценка эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Абсолют»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование признака | Вес | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Средневзвешенный балл |
| Уровень информированности | 0,15 | 4 | 4 | 5 | 4,33 |
| Уровень доступности информации | 0,15 | 3 | 4 | 4 | 3,66 |
| Уровень взаимодействия | 0,15 | 4 | 5 | 5 | 4,66 |
| Своевременность распространения информации | 0,25 | 4 | 3 | 4 | 3,66 |
| Полнота подачи информации | 0,18 | 4 | 5 | 4 | 4,33 |
| Правильный выбор канала передачи информации | 0,12 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Разработано автором на основе опроса экспертов (представители каждого подразделения организации)

Промежуточные выводы говорят о том, что наименее эффективным признаком коммуникационных процессов на текущий момент в компании ООО «Абсолют» является уровень доступности информации, что подразумевает ее качественный аспект и физическую возможность получить необходимые данные в случае возникновения необходимости.

Учитывая веса признаков, произведен расчет оценки эффективности внутренних коммуникаций:

Если принять за идеальную модель внутренних коммуникаций систему с максимальными баллами по всем критериям, то можно рассчитать степень соответствия текущей модели потребностям компании:

Таким образом, в сравнении с идеальной системой, система внутренних коммуникаций ООО «Абсолют» удовлетворяет потребности компании на 83%.

Резюмируя вышесказанное, мы пришли к выводу, что именно благоприятная психологическая атмосфера, расположение и сильный моральный дух персонала входят в число определяющих фактор, способствующих достижению эффективности осуществления профессиональной деятельности каждого сотрудника в коллективе и их вовлеченности в достижении поставленных задач. При прочих равных условиях за качество морального духа сотрудников персонала отвечает грамотно организованная кадровая структура и система взаимоотношения между подчиненными и руководством, предполагающая отсутствие ряда излишних формальностей.[[96]](#footnote-96)

Принимая во внимание все аспекты проведенного комплексного анализа, автор смог сделать вывод о том, что система коммуникационных процессов ООО «Абсолют» в настоящий момент достаточно эффективно решает первоочередные задачи информирования персонала и обладает высоким потенциалом для укрепления и развития единого информационного пространства в организации.

Тем не менее, в условиях нестабильности внешней среды, оперативная адаптация компании к любого рода внешним факторам – одна из ключевых задач. Эффективная и отлаженная система коммуникаций в компании позволит стать подспорьем для проведения организационных изменений в кризисных условиях и позволит осуществлять необходимые преобразования в компании с достижением максимальной результативности.

## 3.3 Совершенствование коммуникационных процессов ООО «Абсолют»

Для разработки управленческого решения в сфере совершенствования коммуникационных процессов ООО «Абсолют» автором было проведено аналитическое исследования при помощи инструмента анкетирования. В качестве целей аналитического исследования определены:

1. Оценка текущего социального климата в коллективе в разрезе таких факторов как доверие, уважение и т.д.
2. Чётко ли доведены до сотрудников цели их деятельности и текущие задачи;
3. С какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются и могут столкнуться и как на эти проблемы оказывают влияние коммуникационные процессы;
4. Получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
5. Открыт ли их руководитель для предложений;
6. Информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе и т.д.

Общее число респондентов – 28, из них 11 относятся к управляющему звену. Далее, представим основные данные, полученные по результатам анкетирования наглядно и сформулируем выводы по каждому пункту.

Рисунок 3.5 Результаты анкетирования

Разработано автором

Подавляющее большинство специалистов компании имеет представление о коммуникациях, что демонстрирует достаточно высокую осведомленность в данном вопросе.

Рисунок 3.6 Результаты анкетирования

Разработано автором

Как мы видим на рисунке 3.6, мнения по вопросу кто занимается организацией коммуникаций в компании сильно разнятся, что подтверждает выводы автора в предыдущей главе о том, что отсутствует четкая координация между отделами.

На следующий вопрос, насколько коммуникации важны для организации, сотрудники практически единогласно ответили, что коммуникации являются необходимым условием достижения стоящих перед организацией задач – 89% респондентов. Кроме того, сотрудники выделили важность личностных отношений в коллективе – 78%, а своевременное предоставление информации на качество выполняемой работы оказывает влияние, по мнению 75% опрашиваемых.

Для оценки эффективности действующей системы внутрифирменных коммуникаций мы провели анкетирование с целью выявления специфических особенностей, влияющих на восприятия и понимание разных групп персонала получаемой информации. Проанализировав полученные в ходе использования этого метода данные, мы пришли к выводу, что существующая система коммуникаций внутри организации является эффективной, о чем свидетельствует высокий уровень хорошо информированного персонала компании по их же собственным оценкам, составляющий порядка 69%, что способствует выполнению ими своих должностных обязанностей на надлежащем уровне. Тогда как 46% сотрудников организации считают, что получаемая информация служит хорошим подспорьем в их профессиональной деятельности на предприятии.

Рисунок 3.7. Результаты анкетирования

Разработано автором

Порядка 71% от общего числа персонала принимает непосредственное участие во внешних коммуникация с клиентами компании, что соответствует специфическим особенностям организации и ее профиля.

Помимо традиционных формальных коммуникаций, осуществляемых персоналом компании с покупателями, в организации реализуется и довольно необычный вид коммуникации, носящий неформальный характер и присущий предприятиям данного профиля, именуемый «вероятностной цепочкой».[[97]](#footnote-97) Необходимо отметить, что, по мнению 42% опрошенных, именно неформальные коммуникации являются ключевыми каналами внешних коммуникаций организации. Тем не менее, это нельзя утверждать с полной уверенностью по причине того, что в процессе функционирования организации, на разных этапах реализации того или иного проекта и в зависимости от необходимых характеристик получаемой и предоставляемой информации, а также сторон, участвующих в коммуникации, предпочтительный канал и вид коммуникации могут варьироваться.

В системе информационного обеспечения предприятия основная функциональная нагрузка ложится на плечи подразделения по работе с персоналом и руководителей различных служб. Согласно полученным при проведении анкетирования данным 60% сотрудников безусловно доверяют информации, полученной ими от непосредственных руководителей, тогда как специалисты по работе с персоналом пользуются доверием у 40% респондентов, что соотносится с показателем доверия к информации, полученной в ходе проведения совещаний.

Тем не менее, порядка трети сотрудников компании «Абсолют» пребывают в уверенности, что менеджмент организации не предоставляет своим рядовым сотрудникам информацию о выбранной стратегии развития предприятия, приоритетных направлениях бизнеса и методах достижения поставленных задав в полном объеме, так как считает, что эта информация не доступна для их понимания, а потому избыточна.

Ключевыми факторами, влияющими на выбор персоналом компании коммуникационных каналов, являются доступность этих каналов коммуникации для сотрудников, как указали 36% респондентов, уровень доверия, который принципиален для 22% опрошенных, а также простота и удобство использования выбранного канала получили голоса 20% персонала ООО «Абсолют».

Рисунок 3.8. Результаты анкетирования

Разработано автором

В качестве преграды в организационных коммуникациях сотрудники разделились во мнении:

* искажение сообщений – 29%;
* неудовлетворительная структура организации – 14%
* информационные перегрузки – 39%
* нет преград – 18%

Среди особенностей функционирования системы внутрикорпоративных коммуникаций следует отметить сопоставимые масштабы использования формальных и неформальных каналов: чаще и активнее сотрудники компании взаимодействуют с тремя основными источниками информации (непосредственный руководитель, официальные документы, коллеги по работе).

Исследование показало, что в настоящее время сотрудников удовлетворяют количество каналов информирования и их содержательное наполнение; кроме того, многие участники указывали на избыточность поступающей информации и сложность ориентирования в насыщенном информационном пространстве.

Гибкая система управления проектами Agile имеет в своем составе методику Scrum, достаточно точно и полно описывающую принципы этой системы, в которой не предполагается наличие разного рода иерархических структур, так как в основе эффективного взаимодействия в рамках команды лежит метод повторений, носящий название итерация.

Крупные проекты для стратегически важных клиентов разрабатываются и реализуются силами сразу нескольких команд, в обязанности которых входит выполнение своей части работы, согласующейся с их функционалом. В подобных условиях особую важность имеет налаживание эффективной коммуникации между командами, находящимися, как правило, на территориальном отдалении друг от друга.

Таким образом, подводя итог, можно говорить о том, что коммуникационная система компании достаточно развита. Анкетирование сотрудников и руководящего звена подтвердило выводы, полученные автором при проведении комплексного анализа коммуникационной системы в параграфе 3.2.

Однако, респонденты указали на избыточность поступающей информации и сложность ориентирования в насыщенном информационном пространстве, что также коррелирует с выводами, полученными по итогам анализа используемых форм коммуникаций, где был выявлен широкий разброс в области применяемых каналов связи.

Следовательно, управленческое решение должно быть направлено на рационализацию системы коммуникационных процессов, ее адаптацию к цифровым условиям функционирования (дистанционное взаимодействие) и проектной специфике деятельности компании. По итогам управленческого воздействия коммуникационная система должна быть представлена в форме электронной платформы в рамках которой сотрудники или проектные группы коммуницируют более эффективно за счет наличия единого формализованного, но при этом современного канала связи. Инструмент scrum как одно из направлений в Agile, наиболее четко отражает требуемые принципы и характеристики. В Scrum и Agile не приветствуются иерархические структуры, командное взаимодействие позволяет добиваться результата с помощью небольших итераций.

Методология Scrum является гибкой технологией разработки, поддержки и сопровождения программного обеспечения, базирующейся на методе итерации, где любая из них не может превышать по продолжительности шести недель, а результат работы за обозначенные сроки представлен определенным действующим функционалом ПО, который предлагается заказчику.[[98]](#footnote-98)Среди характерных особенностей методики Scrum можно выделить точное распределение ролей и задач в рамках команды, что способствует наиболее эффективной реализации определенных функций (см. таблицу 3.10).

Таблица 3.10 – Роли и функции в команде по Scrum

|  |  |
| --- | --- |
| Роль | Функции |
| Скрам-мастер | Отвечает за организацию коммуникационной составляющей и контроль соблюдения Scrum -принципов |
| Владелец готового продукта | Осуществляет распределение задач, расстановку приоритетов и контроль соблюдения интересов пользователей ПО |
| Команда разработчиков | Отвечает за создание и внедрение продукта, отвечающего Scrum- принципам |

Источник: Ермилова Т. В., Лепехин А. А. Адаптация методологии scrum в проекте развития ERP-системы для повышения эффективности информационного обмена между командами //Неделя науки СПбПУ. – 2017. – С. 29.

Над любой командой, осуществляющей разработку программного обеспечения в соответствии со Scrum- принципами, стоят скрам-мастер и владелец готового продукта, выполняющие свои непосредственные обязанности. Так, скрам-мастера различных команд отвечают за организацию коммуникации между собой, проводят оценку и контролируют соблюдение сроков выполнения поставленных задач, тогда как владелец готового продукта налаживает коммуникацию с иными подрядчиками и пользователями ПО с целью получения в результате продукта, отвечающая требованиям инициатора заявки.[[99]](#footnote-99)

Завершение крупных доработок и их перенос на рабочую информационную систему возможно выделять в отдельные релизы, что повысит управляемость разработки. Таким образом, запросы пользователей на изменения продукта отрабатываются оперативно и с полным пониманием всеми скрам-мастерами приоритетности и сложности задач.

Основными преимуществами адаптации методологии Scrum в проекте являются:

* оперативная отработка запросов пользователей на изменения продуктов;
* повышение управляемости разработки;
* повышение качества разработки;
* четкое понимание приоритетности задач командой.

Так, назначение определенной скрам-роли внутри каждой команды позволит разграничить ответственность между ее членами и разгрузить одних от потока задач, а других от постоянной коммуникации с пользователями и другими командами. Корректно выстроенный информационный обмен между скрам-мастерами и владельцами продукта команд предоставит им возможность оценить приоритетность каждой задачи в пуле, ее трудоёмкость и спланировать работу каждого члена команды на спринт, а также учесть изменяющиеся потребности пользователей и оперативно на них реагировать.

Подводя итог, сформируем сводную таблицу, отражающую основные преимущества и эффекты от внедрения философии Agile в практику компании – таблица 3.11.

Таблица 3.11 – Влияние Agile на коммуникационные процессы

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущество | Как влияет на коммуникационные процессы |
| Рационализация процесса организации командной работы:   * оперативная отработка запросов пользователей на изменения продуктов; * повышение управляемости разработки; * повышение качества разработки; * четкое понимание приоритетности задач командой. | * Снижение информационной нагрузки на сотрудников при помощи эффективного установления приоритетов задач; * Устранение барьеров, шумов и помех в процессе коммуникаций; * Повышение степени релевантности, актуальности, согласованности и полноты, получаемой информации; * Снижение степени искажения сообщений за счет фиксирования информации из первоисточника в единой информационной платформе; * Рост степени взаимодействия как внутри команды, так и между отделами. |
| Сокращение времени выполнения задачи | * Снижение длительности одной коммуникации за счет наличия рабочего скрипта коммуникаций между отделами; * Выстраивание обратной связи «сотрудник-сотрудник», «сотрудник-руководство» |
| Выстраивание системы планирования и прогнозирования | * Повышение прозрачности внутренних процессов для сотрудников; * Своевременное информирование сотрудников о смене вектора развития компании, организационных изменениях за счет чего повышение уровня доверия персонала к руководству и лояльности к компании. |
| Рост мотивации сотрудников для командной работы | * Снижение барьеров восприятия; * Формирование корпоративной культуры, определяющей стабильную и благоприятную психо-эмоциональную атмосферу в коллективе; * Решение межличностных проблем в коммуникациях. |

Разработано автором

Таким образом, автором было предложено управленческое решение по совершенствованию коммуникационных процессов компании, а также определено как внедрение данного решения скажется на системе коммуникационных процессов.

## 3.4 Расчет экономической эффективности мероприятий и рекомендации по внедрению

Стоимость стандартного тренинга по Agile составляет от 15-20 тысяч рублей с участника, но в корпоративном формате предоставляется скидка и для 68 сотрудников стоимость корпоративного тренинга обойдется в 600 тыс. руб.[[100]](#footnote-100) По итогам прохождения тренинга сотрудники получат сертификат международного образца - ICAgile Certified Professional – Agile Team Facilitator и будут готовы применять полученные компетенции на практике.

При этом важно грамотно интегрировать Scrum, а также сформировать необходимые сопроводительные материалы для обучения новых сотрудников или внесения изменений в оперативном режиме в схему работы команд. За счёт этого подобные решения лучше реализовывать при помощи консалтинговых фирм, специализирующихся на разработке проектов организационных изменений. Так, средняя стоимость на подобные услуги в Санкт-Петербурге примерно 13-14 млн. руб.[[101]](#footnote-101) При помощи технологии руководство планирует снизить текущие ежегодные затраты на развитие в 2 раза на 4,2 млн. Основные этапы и их стоимость представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Этапы реализации проекта по запуску Scrum (бизнес-план 1)

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Стоимость, млн руб. |
| Обучение менеджеров компании (4 сессии) при помощи внешних специалистов | 2,5 |
| Подготовка Scrum команды:   * оценка доступности команды, * предложение фокус-фактора, способов распределения ресурсов, * внедрение спринтов. | 1,6 |
| Запуск пилотного проекта | 2,5 |
| Приобретение программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов | 1,1 |
| Формирование инструкций для команд и мастеров | 0,4 |
| Внутренние семинары, корпоративные тренинги, деловые игры | 0,3 |
| Интеграция с IT окружением компании | 0,5 |

Составлено по: URL: https://www.pmoffice.by/services/agile-scrum-vnedrenie/ (Дата обращения: 18.04.2020)

Далее произведем расчет экономической эффективности внедрения Scrum в деятельность компании ООО «Абсолют» для совершенствования коммуникационных процессов методом полного экономического результата. Данные для расчётов были получены посредством консультаций с сотрудниками финансового отдела, менеджерами команд, а также на основе анализа предложений подрядчиков по интеграции Scrum на рынке.

Далее произведем расчет экономической эффективности внедрения Scrum в деятельность компании ООО «Абсолют» для совершенствования коммуникационных процессов.

Таблица 3.13 – Данные для расчёта ПЭР

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Текущее развитие | Бизнес-план совершенствование коммуникационных процессов при помощи технологии Scrum |
| Инвестиционные затраты руб. | 8 400 000 | 13 900 000 |
| Планируемый прирост количества покупок в год, ед. | 100 | 115 |
| Планируемая цена одной услуги, руб. | 2 100 000 | 2 310 000 |
| Общие постоянные затраты, руб. | 3 000 000 | 3 000 000 |
| Переменные затраты на 1 прибор | 1 500 000 | 1 400 000 |
| Доля реинвестируемой прибыли,% | 0,50 | 0,40 |
| Среднегодовая отдача от реинвестируемой прибыли (с учетом выплат налогов),% | 30,00 | 30,00 |
| Срок реализации бизнес-планов, лет | 3 | 3 |
| Средний срок окупаемости бизнеса в отрасли, лет | 5 | 5 |
| Средняя рыночная цена одного прибора, руб. | 1 500 000 | 1 400 000 |
| Налог на прибыль, % | 20,00 | 20,00 |

Разработано автором

Таблица 3.14 – Расчеты полного экономического результата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Текущее развитие | Бизнес-план совершенствование коммуникационных процессов при помощи технологии Scrum |
| Годовая прибыль до налогообложения (убытки), руб. | 57 000 000 | 101 650 000 |
| Годовая чистая прибыль (убытки), руб. | 45 600 000 | 81 320 000 |
| Годовая чистая прибыль (убытки) от реинвестиций, руб. | 34 200 000 | 48 792 000 |
| Точка безубыточности | 5 | 3 |
| Среднегодовая доходность по ROI, % | 543 | 585 |
| Стоимость бизнеса в конце периода (годовая прибыль х средний срок окупаемости в отрасли), руб. | 181 | 195 |
| Полный экономический результат (ПЭР) за весь период, руб. | 228 000 000 | 406 600 000 |
| Отдача инвестиций по ПЭР за весь период | 367 800 000 | 685 452 000 |

Разработано автором

Таким образом, согласно методике, полный экономический результат за весь период при внедрении технологии Scrum превысит показатель при сохранении условий текущего развития практически в 2 раза, кроме того, отдача инвестиций при реализации предложенного автором управленческого решения возрастет.

Проанализировав все аспекты внутренних и внешних коммуникаций и сделав выводы о достоинствах и недостатках существующей системы коммуникаций в организации, можно дать рекомендации по их совершенствованию.

Для проведения мониторинга лояльности сотрудников предприятия необходимо нанимать стороннюю организацию, которая специализируется на выполнении подобных задач, что позволит провести независимую экспертизу с тем, чтобы предоставить руководству предприятия объективную оценку факторов, оказывающих непосредственное влияние на лояльность их персонала, таких как персональные и профессиональные характеристики работников компании, соблюдение всех необходимых условий для выполнения трудовой функции сотрудников, уровень формальности взаимоотношений между руководством и подчиненными, а также продолжительность работы сотрудника на предприятии, которая напрямую влияет на степень его лояльности к организации.

Таблица 3.15 – Перечень рекомендуемых мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование цели коммуникации | Наименование внутреннего инструмента | График поведения мероприятия | Ожидаемый эффект |
| Повышение качества работы с клиентами | Доработки CRM-системы компании | 01.05.2020-03.07.2020 | Увеличение базы клиентов на 15% в течение года |
| Увеличение степени осознанности и разделения целей компании сотрудниками | Расширение информирования сотрудников о принятии управленческих решений в рамках корпоративной информационной системы | 01.06.2020-01.09.2020 | Повышение трудовой мотивации, ускорение сроков сдачи проектов на 5% |
| Упрощение информационных потоков внутри компании | Оптимизация информационной базы данных компании | 01.07.2020-01.10.2020 | Повышение скорости сдачи этапов реализации проектов на 10% |
| Повышение гибкости работы команд в условиях дистанцирования | Организация удалённой рабочей среды | 01.05.2020-15.05.2020 | Обеспечение бесперебойной работы всех членов команд |
| Повышение качества коммуникаций между командами и повышение эффективности их работы | Внедрение технологий Scrum | 01.07.2020-01.12.2020 | Повышение качества разработки, увеличение выпуска разработок на 25% в течение года |

Разработано автором

Исходя из представленного перечня рекомендуемых мероприятий (см. таблицу 3.15), можно сделать вывод, что внутренние коммуникации будут находиться во внимании руководства и совершенствоваться постоянно, а не единовременно. Каждый из инструментов совершенствования внутренних коммуникаций дополняет друг друга оказывает влияние на вышеуказанные признаки.

Ожидаемые результаты от реализации предложенных рекомендаций:

1. рост эффективности деятельности от внедрения системы совершенствования электронного документооборота за счет увеличения скорости прохождения, обработки документов и информации для принятия управленческих решений;

2. будут созданы механизм и условия системной мобилизации персонала для выполнения функций с высокой производительностью и развития корпоративных компетенций;

3. обеспечено эффективное функционирование коммуникационной инфраструктуры ООО «Абсолют».

Также в числе рекомендаций можно выделить следующие направления развития коммуникаций в компании:

* оптимизация правил ведения корпоративных переписок;
* повышение степени прозрачности работы программистов и налаживание взаимозаменяемости исполнителей проектов;
* увеличение персонализации в работе с клиентами (технология buyer persona);
* интеграция метода customer development – тестирование идей на потенциальных потребителях;
* внедрение технологий real-time маркетинга;
* автоматизация рутинных коммуникационных процессов;
* построение системы обучения персонала в рамках технологий скрам и др.

Рыночные реалии породили новые формы трудовых отношений. Одной из таких форм является участие работников (или их представителей) в принятии организационных решений с правом решающего или совещательного голоса.

Поэтому автор рекомендует руководству компании разработать и внедрить полноценный механизм формирования системы корпоративных ценностей и целей. В основу системы может быть заложены результаты дополнительно проведенного автором исследования. Так, автором было проведено анкетирование сотрудников, где каждому респонденту необходимо было проранжировать, на его взгляд, наиболее важные корпоративные ценности, при внедрении которых сотрудник проявлял к компании большую лояльность и доверие. Всего в опросе приняло участие 17 человек. Ранги были переведены в балльные значения, где 1 ранг равнялся 10 баллам и 10 ранг- 1 баллу и затем рассчитано среднее арифметическое значение. Результаты анкетирования представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Рейтинг корпоративных ценностей с позиции сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Корпоративная ценность | Место в рейтинге |
| Командный дух и доверие в коллективе | 1 |
| Постоянное совершенствование | 2 |
| Клиентоориентированность | 3 |
| Уважение свободы индивидуальности | 4 |
| Постоянное стремление к партнерству для развития взаимовыгодных отношений | 5 |
| Социальная ответственность | 6 |
| Профессионализм и ответственность перед клиентами | 7 |
| Стремление к лидерству | 8 |
| Экологическая ответственность | 9 |
| Открытость | 10 |

Разработано автором

По результатам анкетирования, можно сделать вывод, что сотрудники наиболее важной ценностью видят развитие командного духа, что дополнительно подтверждает актуальность разработанного ранее автором управленческого решения идеологии Agile, где главным драйвером эффективности является работа в команде.

Кроме того, мы видим, что сотрудники заинтересованы в развитии как предприятия, так и личного саморазвития. Это обусловлено возрастной структурой персонала – средний возраст сотрудников 25-35 лет, кроме того, многие сотрудники имеют два и более высших образования или продолжают процесс обучения в высшем учебном учреждении.

Однако, мы можем отметить, что сотрудники не придают большого значения ценностям относящимся к концепции корпоративной социальной ответственности – 6 и 9 место в рейтинге, в то время как КСО является эффективным инструментом развития внешних и внутренних коммуникационных процессов.

Компания ежегодно отчисляет финансовые средства в благотворительные фонды, детские дома, районные спортивные мероприятия и благоустройство города Санкт-Петербурга, а для поддержания экологического тренда в конце 2019 года отказалась от использования в офисах пластика и аэрозолей. Также за счет внедрения системы электронного документооборота потребление бумаги снизилось на 23%. Тем не менее, описанные меры соответствует лишь начальному этапу внедрения принципов КСО и не носят стратегический характер, следовательно, компания не получает заметных выгод, повышается лишь имидж в глазах общественности. Внедрение принципов корпоративной социальной ответственности на уровне системы управления позволит компании получать не только краткосрочные эффекты, но и повысить репутацию, что положительно сказывается на финансовых результатах.

## Инструменты улучшения коммуникационных связей, предполагают внедрение новых правил обмена информацией, обогащение ее содержания и формы предоставления. Обращение особого внимания на каналы обмена информацией позволяет оптимизировать контроль за ее качеством, к которому, как показывают исследования, очень восприимчивы работники.

Также руководителю необходимо корректно давать обратную связь работникам, принимать от них пожелания, общаться, учитывая их интересы.

В дополнение, в компании необходимо выстроить культуру общения на организационном уровне, путем формализации управления информацией, использования обратной связи, вовлечения работников в процессы общения, создания формализованных структур и процессов общения работников с руководством и т.д. Наличие такой организационной культуры общения непосредственно влияет на создание атмосферы доверия в коллективе.

## Проведение подобных опросов на регулярной основе является важным элементом стратегического развития, так как процесс разработки ценностей и целей должен происходить при включении в процесс сотрудников, в силу того, что «насаждаемые» руководством ценности не всегда воспринимаются коллективом, а порой вызывают резкое сопротивление. В то же время анкетирование может служить дополнительным каналом получения обратной связи сотрудников. Помимо анкет с заданными вариантами ответа компания может проводить анонимные опросы сотрудников в анонимной форме, направленные на выявление существующих в системе коммуникаций проблем.

На текущий момент в компании не разработан Кодекс корпоративной этики, в то время как при его помощи руководство компании доносит до каждого сотрудника представление о миссии, ценностях и принципах деятельности компании, а также при помощи данного инструмента устанавливаются стандарты этичного поведения, определяющие взаимоотношения внутри коллектива, отношения с клиентами, деловыми партнерами. Следовательно, мы можем рекомендовать разработку Кодекса корпоративной этики, так как при его внедрении улучается эффективность и качестве внутренних и внешних коммуникационных процессов.

Наконец, эффективным инструментом развития коммуникационных процессов является оценка качества социального капитала, который представляет собой три ключевых элемента – доверие, социальные сети, корпоративные нормы и правила. Его оценка может производиться путем оценки уровня доверия в коллективе, оценки восприятия персоналом корпоративных норм и правил и т.д.

## Выводы глава 3

По результатам организационно-экономического анализа ООО «Абсолют» удалось выявить, что компания обладает существенным потенциалом развития, в частности, благодаря наличию сформированных конкурентных преимуществ в сравнении с конкурентами в данной отрасли, сложившейся репутации и регулярному развитию трудового потенциала коллектива.

В первую очередь благоприятная психологическая атмосфера, расположение и сильный моральный дух персонала входят в число определяющих фактор, способствующих достижению эффективности осуществления профессиональной деятельности каждого сотрудника в коллективе и их вовлеченности в достижении поставленных задач. При прочих равных условиях за качество морального духа сотрудников персонала отвечает грамотно организованная кадровая структура и система взаимоотношения между подчиненными и руководством, предполагающая отсутствие ряда излишних формальностей.

На основании авторской интерпретации и оценки данных, полученных при проведении комплексного анализа, мы пришли к заключению об эффективности системы коммуникаций ООО «Абсолют», так как она имеет высокий потенциал дальнейшего развития и упрочения единого внутрикорпоративного информационного пространства, уже сейчас демонстрируя успешное решение приоритетных задач информационного обеспечения сотрудников предприятия.

Тем не менее, в условиях нестабильности внешней среды, оперативная адаптация компании к любого рода внешним факторам – одна из ключевых задач. Эффективная и отлаженная система коммуникаций в компании позволит стать подспорьем для проведения организационных изменений в кризисных условиях и позволит осуществлять необходимые преобразования в компании с достижением максимальной результативности.

Исследование показало, что в настоящее время сотрудников удовлетворяют количество каналов информирования и их содержательное наполнение; кроме того, многие участники указывали на избыточность поступающей информации и сложность ориентирования в насыщенном информационном пространстве.

Согласно методике, полный экономический результат за весь период при внедрении технологии Scrum превысит показатель при сохранении условий текущего развития практически в 2 раза, кроме того, отдача инвестиций при реализации предложенного автором управленческого решения возрастет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс коммуникации у большинства авторов понимается не только как информационный обмен, но и процесс, включающий эмоциональный и экспрессивный элементы, учёт которых крайне важен в современных условиях. В ходе коммуникации между участниками возможно возникновение ряда барьеров (фонетический, логический и др.). Коммуникация выступает в качестве основы работы любой компании на рынке, выступая в роли процесса взаимодействия и передачи информации. Недостаток качественных коммуникаций приводит к снижению степени управляемости компанией. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом эффективной системы управления компанией.

Выявлено, что ключевой проблемой коммуникаций между компонентами организационной структуры является неопределённость характера взаимоотношений между структурными единицами внутри компании. В то же время распоряжения менеджмента компании могут быть не адекватны сложившейся ситуации, быть не поняты сотрудниками, дублироваться, а также противоречить друг другу. Если ситуация является неопределённой, связи горизонтального характера между подразделениями либо работниками компании оказываются недостаточно надёжными, а информация доходит до них в хаотичном порядке, что провоцирует информационный голод, либо обилие информации противоречивого характера.

При этом важно, что на современном этапе коммуникации способствуют развитию информационных технологий. Если прежде информационные технологии были ориентированы на оптимизацию внутренней производственно-управленческой деятельности организации, то теперь все чаще с помощью информационных технологий компании стараются привлечь клиента и полнее использовать его покупательские возможности.

Чтобы преуспевать и процветать в современном мире, межгосударственные объединения, страны, организации и предприятия должны преобразовать себя, чтобы обновить образ мышления и повысить свою отзывчивость в целях удовлетворения динамично сменяющихся запросов потребителей и рыночных условий. Активизация организационного мышления и реакции основывается на целостном подходе, определяющем комплексную работу технологий коммуникаций в модели цифровой трансформации компании.

В рамках целостной модели цифровой трансформации бизнеса происходит преобразование продуктов и услуг, а также выгоды от дополнительных и постоянных улучшений, которые приводят к повышению скорости выхода новых продуктов и услуг на рынок и увеличению опыта работы с клиентами и экономическим победам над конкурентами. Применение целостной модели цифровой трансформации бизнесов позволяет обеспечить оптимальное качество обслуживания клиентов, что в свою очередь, управляет созданием и привлечением продуктов и услуг, которые приносят максимальную прибыльность предприятиям и организациям.

Так, роль коммуникаций повышается на глобальном уровне, определяя при этом характер формирования стратегии развития компаний. Ключевой целью цифровых коммуникаций на современном этапе является обеспечение вовлечённости стейкхолдеров в появляющиеся бизнес-процессы, трансформации способов и средств их взаимодействия, роста уровня доверия между ними, повышения конкурентоспособности компании, то есть обновление смысла процесса коммуникаций.

Цифровизация коммуникаций в текущих условиях обуславливается несколькими трендами. Первый из них - повышение скорости смещения в сторону мобильных устройств. Второй - устойчивое распространение облачных технологий, которые имеют меньшую стоимость, проще в использовании и эффективнее традиционных средств коммуникаций. Третий - рост значимости социальных медиа в процессе бизнес-коммуникаций. Также важным трендом является омниканальность, что характерно и для Российской Федерации.

Для развитых стран особо важной областью экономики и государственной политики являются проблемы управления и развития цифровых коммуникаций. Выявление новых и улучшение текущих методов обеспечения экономического роста являются важными драйверами повышения темпов развития национальной экономики.

В современной России, как можно заметить, инновационные коммуникации активно функционируют в различных сферах бизнеса, в то же время на государственном уровне этому вопросу пока не уделяется достаточно внимания, несмотря на провозглашение курса на модернизацию экономики. В современных экономических условиях финансово-экономической нестабильности, сырьевой зависимости экономики и технического недоразвития внедрение и использование информационно-коммуникационных технологий, поддержка инноваций на всех уровнях являются наиболее перспективным выходом из сложившейся ситуации и открывают новые возможности для развития национальной экономической системы в целом.

Современные системы и модели организации бизнес-процессов можно рассматривать, как постоянно развивающиеся коммуникационные платформы, которые поддерживают существующие и будущие средства групповой работы, предоставляя заказчикам свободу выбора, партнерам данные о необходимых поставках, предприятию – возможности реагировать на изменения внутренних и внешних сред.

Предприятие, направленное на постоянные рост и устойчивое развитие нацелено на совершенствование своего бизнеса на всех его уровнях. Процессы, происходящие в рамках деятельности предприятия являются одним из ключевых субъектов, на которые направлено совершенствование бизнеса предприятия. На современном этапе развития экономики, бизнеса и IT-индустрии, существует множество методов, с помощью которых предприятия могут достигнуть успеха в рамках повышения эффективности своей деятельности и их выбор зависит от множества факторов, которые заключаются в специфике бизнеса, целей, рыночного положения той или иной компании.

Специфика сферы IT показывает особую динамичность при развитии всех проявлений Industry 4.0 и сопутствующей ей бизнес-трансформации с адаптивными бизнес-процессами. Например, в современных условиях, вместо того чтобы модифицировать существующие концепты с учетом множества ограничений, программист вводит эти параметры в программу с функциями искусственного интеллекта. Алгоритм генерирует огромное количество дизайн-проектов, которых никто никогда прежде не создавал. Именно адаптивность, согласно актуальным требованиям потребителя и другим изменениям рынка или технологий – это первое требование и главное требование новой бизнес-парадигмы. Таким образом можно сделать вывод, что из всех указанных выше методик, именно Agile отвечает данному требованию, представляя инструменты для устойчивого развития бизнеса в современных условиях, что особенно применительно к сфере IT.

По результатам организационно-экономического анализа ООО «Абсолют» удалось выявить, что компания обладает существенным потенциалом развития, в частности, благодаря наличию сформированных конкурентных преимуществ в сравнении с конкурентами в данной отрасли, сложившейся репутации и регулярному развитию трудового потенциала коллектива.

Эффективность коллективной работы, способность сотрудников находить решение поставленных задач во многом зависят от морально-психологической атмосферы, а также от преобладающего в группе расположении духа подчиненных, который, при иных равных положениях, обусловлен, прежде всего, качественной структурой персонала, а также, особенностями неформальных отношений между руководителем и подчиненным.

Принимая во внимание все аспекты проведенного комплексного анализа, автор смог сделать вывод о том, что система коммуникационных процессов ООО «Абсолют» в настоящий момент достаточно эффективно решает первоочередные задачи информирования персонала и обладает высоким потенциалом для укрепления и развития единого информационного пространства в организации.

Тем не менее, в условиях нестабильности внешней среды, оперативная адаптация компании к любого рода внешним факторам – одна из ключевых задач. Эффективная и отлаженная система коммуникаций в компании позволит стать подспорьем для проведения организационных изменений в кризисных условиях и позволит осуществлять необходимые преобразования в компании с достижением максимальной результативности.

Коммуникационная система компании ООО «Абсолют» достаточно развита. Однако, респонденты анкетирования указали на избыточность поступающей информации и сложность ориентирования в насыщенном информационном пространстве, что также коррелирует с выводами, полученными по итогам анализа используемых форм коммуникаций, где был выявлен широкий разброс в области применяемых каналов связи.

Управленческое решение, предложенное автором, направлено на рационализацию системы коммуникационных процессов, ее адаптацию к цифровым условиям функционирования (дистанционное взаимодействие) и проектной специфике деятельности компании. По итогам управленческого воздействия коммуникационная система должна быть представлена в форме электронной платформы в рамках которой сотрудники или проектные группы коммуницируют более эффективно за счет наличия единого формализованного, но при этом современного канала связи. Инструмент scrum как одно из направлений в Agile, наиболее четко отражает требуемые принципы и характеристики. В Scrum и Agile не приветствуются иерархические структуры, командное взаимодействие позволяет добиваться результата с помощью небольших итераций.

Методология Scrum является гибкой технологией разработки, поддержки и сопровождения программного обеспечения, базирующейся на методе итерации, где любая из них не может превышать по продолжительности шести недель, а результат работы за обозначенные сроки представлен определенным действующим функционалом ПО, который предлагается заказчику. Среди характерных особенностей методики Scrum можно выделить точное распределение ролей и задач в рамках команды, что способствует наиболее эффективной реализации определенных функций

При этом важно грамотно интегрировать Scrum, а также сформировать необходимые сопроводительные материалы для обучения новых сотрудников или внесения изменений в оперативном режиме в схему работы команд.

Согласно экономическому обоснованию, полный экономический результат за весь период при внедрении технологии Scrum превысит показатель при сохранении условий текущего развития практически в 2 раза, кроме того, отдача инвестиций при реализации предложенного автором управленческого решения возрастет.

Кроме того, автором разработаны рекомендации для компании и отрасли в целом по следующим направлениям: оценка качества социального капитала, внедрение принципов корпоративной социальной ответственности, организация обратной связи в компании, внедрение Кодекса корпоративной этики и т.д.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Книги и учебные пособия**

1. Белялова С.С. Современные тенденции эффективного структурного построения внутренних организационных коммуникаций // Таврический научный обозреватель. 2016. №5-1 (10). - 325 с.
2. Борисов Д.Н. Корпоративные информационные системы: уч.-метод. пособие. — Воронеж: ВГУ, 2007. – 247 с.
3. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016 –112 с.
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 7-е изд. М., 2016.
5. Ильин В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. 2-е изд. СПб., 2015.
6. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. -М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004.
7. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшенз. Теория и практика: пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. – 645 с.
8. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов [и др.]. - М. : Дрофа, 2013. - 365 с.
9. Коваленко, М. Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коваленко, М. А. Коваленко. - М. : Юрайт, 2016. - 466 с.
10. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. 2-е изд. М., 2015. – С. 354.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. 3-е изд. М.: Вильямс, 2007. – 235 с.
12. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации: Учебник. М.: Омега-Л, 2008. 470 с.
13. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации СПб., 2001. URL: http://eup. ru/Documents/2003-08-18/16BD2.asp. (Дата обращения 08.12.18).
14. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учеб. пособ. / Ю. В. Таратухина. - М. : Юрайт, 2016. - 462 с.
15. Paul R. Daugherty и H. James Wilson Human + Machine Reimagining Work in the Age of AI // Harvard Business Review Press 2017Андреева, Г. М. Социальнаяпсихология : учеб. пособ. / Г. М. Андреева. - М. : АспектПресс, 2016. -С. 120-145.

**Статьи в журналах и других периодических изданиях**

1. Акаткин Ю.М., Карпов О.Э., Конявский В.А., Ясиновская Е.Д. Цифровая экономика: концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли // Бизнес-информатика. 2017. №4 (42). - С. 14-25.
2. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможности адаптивной модели Agile для менеджмента // Вестник астраханского государственного технического университета. серия: экономика. - 2017. - № 1. - c. 7-15.
3. Галезник И. А., Кельчевская Н. Р. Неформальные сети в организации как особая форма интеллектуального капитала //Российские регионы в фокусе перемен. – 2019. – С. 69-73.
4. Гасанов Т.А., Гасанов Г.А. Цифровая экономика как новое направление экономической теории // РППЭ. 2017. №6 (80).

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-novoe-napravlenie-ekonomicheskoy-teorii (Дата обращения: 09.12.2018).

1. Герасикова Е. Н., Власова А. А. Современные тенденции развития Интернет-маркетинга и электронной торговли //Universum: экономика и юриспруденция. – 2019. – №. 1 (58). – С. 12-27.
2. Грибанов Ю.И., Аленина К.И. Сетевое управление как основа цифровой экономики: Теория управления (109) УЭкС, 3/2018. – С. 84-93.
3. Грушенко А. В., Петрова М. С. Рerformance-маркетинг и его развитие //Проблемы экономики и информационных технологий. – 2019. – С. 94-105.
4. Демина И. Н. Место и роль коммуникации в бизнес-процессах // Известия БГУ. 2012. №2.

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-kommunikatsii-v-biznes-protsessah (Дата обращения: 09.12.2018).

1. Ермилова Т. В., Лепехин А. А. Адаптация методологии scrum в проекте развития ERP-системы для повышения эффективности информационного обмена между командами //Неделя науки СПбПУ. – 2017. – С. 28-31.
2. Жорова М. Основы коммуникативного общения URL:http://belnotary.by/press-tsentr/avtorskaya-kolonka/margarita-zhorova/osnovy-kommunikativnogo-obshcheniya/?type=special (Дата обращения 09.12.18).
3. Жданов А. Ю. Коммуникация как ключевой элемент разработки продукта в Скрам методологии //Теоретические и практические аспекты развития науки и образования в современном мире. – 2017. – С. 356-364.
4. Ильина С. И., Празаускас М. Совершенствование деятельности компании средствами it-технологий //материалы докладов 50-й международной научно-технической конференции преподавателей и студентов, посвященной году науки. – 2017. – С. 94-97.
5. Кан А.С. Внутрикорпоративные коммуникации [Интернет-портал]. URL:http://www.livecoach.ru/ (дата обращения: 15.04.20)
6. Конушкина А.О., Федорова А.В. Современные коммуникации: организационный подход // Инновационная наука. 2015. №3.

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-kommunikatsii-organizatsionnyy-podhod (Дата обращения: 09.12.2018).

1. Конычев А. С., Фролова И. И. Совершенствование системы коммуникации с потребителями //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №. 6 (16)
2. Кузин Дмитрий Владимирович, Ядова Наталья Евгеньевна Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента // Управленческие науки. 2016. №1.

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-biznes-kommunikatsiyah-i-problemy-menedzhmenta (дата обращения: 12.05.2019).

1. Кунгурцева В. С., Титов А. Б. Тенденции и проблемы инновационного развития информационно-коммуникационных систем в условиях цифровой экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. №1. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-problemy-innovatsionnogo-razvitiya-informatsionno-kommunikatsionnyh-sistem-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (дата обращения: 09.12.2018).
2. Кунцман А. А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // УЭкС. 2016. №11 (93). URL:https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-vnutrenney-i-vneshney-sredy-biznesa-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (Дата обращения: 10.12.2018).
3. Логунова И. В. Модель коммуникационного процесса организации // ЭКОНОМИНФО. 2012. №17.

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/model-kommunikatsionnogo-protsessa-organizatsii (дата обращения: 09.12.2018).

1. Лукьянов И.В. Обзор практики создания самоуправляющихся организаций на российском рынке // Вектор экономики. - 2017. - № 5.
2. Медведев утвердил программу «Цифровая экономика». Tass.ru. [Электронный ресурс].

URL: http://tass.ru/ekonomika/4451565 ( дата обращения: 03.05.2018 ).

1. Неганова В. П., Смирнова Е. А. Взаимосвязь внутренних и внешних маркетинговых коммуникаций компании в контексте системного подхода //Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях. – 2016. – С. 25-32.
2. Прохоренко А. С. Проблемы внедрения и использования гибкой методологии Agile в организациях //Внутреннее предпринимательство: университет и бизнес. – 2017. – С. 34-42.-45.
3. Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Как освоить модель, которая меняет саму суть управления // HarvardBusinesReview-Россия. 2016. Август. С. 39-42.
4. Русев Е. Применение технологии ip-телефонии для малого и среднего бизнеса: преимущества, недостатки, перспективы развития //Экономическая среда. – 2018. – №. 4. – С. 18-27.
5. Тихомирова Е. И. Коммуникация и стратегические коммуникации //Петербургская школа PR: от теории к практике. – 2015. – С. 44-50.
6. Цадурьян Э. Л. SCRUM как самый популярный метод управления в проектном менеджменте //Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2019. – С. 41 Кантимирова А. И. Опыт внедрения Scrum в IT-компанию //Перспективы науки и образования. – 2017. – №. 4 (28). - С. 23-30
7. Харченко А.А., Конюхов В.Ю. Цифровая экономика как экономика будущего//Молодежный вестник ИрГТУ. 2017. № 3 (27). С. 17-27.
8. Хахалева А. Ю., Куликова О. В. Пресс-кит как комбинированный жанр PR-дискурса //Информационные технологии в науке, бизнесе и образовании. – 2017. – С. 135-139.
9. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Финансы: Теория и Практика. 2011. №6. – С. 18-27.
10. Что нужно знать о цифровой экономике и ее перспективах. Kommersant.ru. [Электронный ресурс].

URL: https://www.kommersant.ru/doc/3063024 ( дата обращения: 13.05.2017 ).

1. Barnlund D. C. A transactional model of communication //Communication theory. – Routledge, 2017. – С. 47-57.
2. Conboy K, Coyle S, Xiaofeng W, PikkarainenM (2011) People over process: key chal-lenges in agile development. IEEE Softw28(4):48–57 (Датаобращения: 10.11.2019)
3. Corporation Strategic Management Journal. (15). 73-90. Leipziga T. et al (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in
4. Dutta S., Geiger T., Lanvin B. The global information technology report 2015 //World Economic Forum. – 2017. – Т. 1. – №. 1. – С. 80-85.
5. Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: an exploratory framework //International Journal of Retail & Distribution Management. – 2016. – Т. 44. – №. 7. – С. 694-712.
6. Haugset B, Hanssen GK (2018) Automated ac-ceptance testing: a literature review andan industrial case study. In: Melnik G,Kruchten P, Poppendieck M (eds) AGILE2008, Toronto. IEEE Press, New York, pp27–38 (Дата обращения: 01.10.2019)
7. Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective //Information and Organization. – 2018. – Т. 28. – №. 1. – С. 52-61.
8. Korkala M, Abrahamsson P, Kyllonen P (2016) A case study on the impact of customer communication on defects in agile soft-ware development. In: Chao J, Cohn M,Maurer F, Sharp H, Shore J (eds) AGILE2016, Minneapolis. IEEEPress, NewYork, pp76–88 (Дата обращения: 11.08.2019)
9. Leipziga T. et al Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises // Sustainable Manufacturing: In: 14th Global Conference. GCSM. Procedia Manufacturing 8. 2017. - p. 517-524.
10. Leipziga T. et al Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises // Sustainable Manufacturing: In: 14th Global Conference. GCSM. Procedia Manufacturing 8. 2017. - p. 517-524.
11. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies //Business & Information Systems Engineering. – 2015. – Т. 57. – №. 5. – С. 339-343.
12. Müllera E., Hopfa H. Competence Center for the Digital Transformation // Flexible Automation and Intelligent Manufacturing: In: 27th International Conference. Procedia Manufacturing 11. 2017. - p. 1495-1500.
13. Organization? Harvard Business Review. (3). Geissbauer R., et al. Digital factories 2020-shaping the future of manufacturingPwc.de. Retrieved January 10, 2018, from https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/ digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf Hedlund G. (1994). A model of knowledge management and the N-form
14. Pahomova N.V, Rihter K.K., Chernova E.G., Blyahman L.S and others The economy of innovative changes and institutional & organizational support. / Monograph. - St. Petersburg: Publishing St. Petersburg University, 2013. - 454 p.
15. Pilat M. How organizational culture influences building a learning organization // Forum Scientiae Oeconomia. - 2016. - № 1. - p. 83-92.
16. Plonka L, Segal J, Sharp H, Linden J (2011)Collaboration in pair programming: drivingand switching. In: Sillitti A, Hazzan O, BacheE, Albaladejo X (eds) Agile processes in soft-ware engineering and extreme program-ming (XP 2018). Springer, Heidelberg, pp43–59 (Дата обращения: 04.11.2019)
17. Schallmo D. R. A., Williams C. A. Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. – Springer, 2018. С. 23-35.
18. Schauppa E., Abelea E., Metternicha J. Potentials of digitalization in tool management. In: The 50th CIRP Conference on Manufacturing Systems. Procedia CIRP 63 (2017) 144149
19. Strack R. et al. How to Gain and Develop Digital Talent and Skills. Bcg.com. [Электронныйресурс].

URL:https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/people-organization-technology-how-gain-develop-digital-talent-skills.aspx, last accessed 2018/01/10.

1. Strauss E., Kristandl G., Quinn M. The effects of cloud technology on management accounting and decision-making //Management and Financial Accounting Report. – 2015. – Т. 10. – №. 6. – С. 12-23.
2. Vaishnavi V. K., Kuechler W. Design science research methods and patterns: innovating information and communication technology. – Crc Press, 2015. – С. 34-45.
3. Wagner T., Herrmann S., Thiede S. Industry 4.0 Impacts on Lean Production Systems. In: 49th CIRP Conference on Manufacturing Systems (CIRP-CMS 2016). Procedia CIRP 63 (2017) 125-131.
4. Whitley R. The Institutional Structuring of Organizational Capabilities: the Role of Authority Sharing and Organizational Careers // Organization Studies. - 2003. - № 5. - p. 667-695.
5. Ziegler M., Rossmann S. Digital Machinery Decoded. A practical guide for machinery companies to navigate digital transformation and outperform competition. Porsche. [Электронныйресурс].

URL:https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/ Startseite/News/tt1309/Porsche\_Consulting\_Digital\_Machinery\_Decoded.pdf.

1. Alan Moran Managing agile: Strategy, implementation, organisation and people

URL:https://www.researchgate.net/publication/283757525\_Managing\_agile\_Strategy\_implementation\_organisation\_and\_people(Дата обращения: 10.10.2019)

1. Chuck Cobb «Enterprise-level Agile»

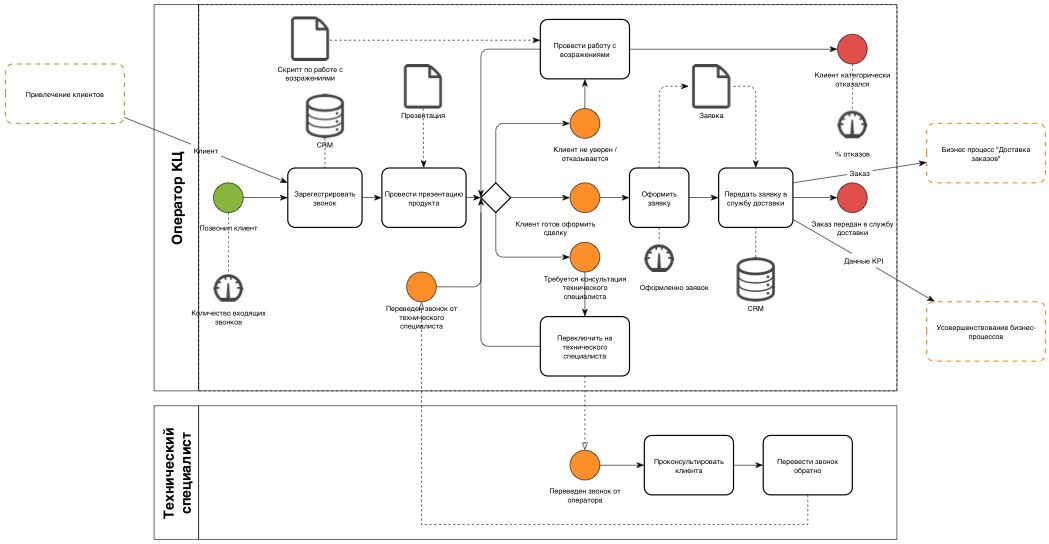
URL:https://managedagile.com/enterprise-level-agile-implementations/ (Дата обращения: 10.10.2019)

**Электронные ресурсы и документы**

1. URL:https://www.openweb.ru/7811425712-ooo-absolyut (Дата обращения: 15.04.2020).
2. URL:https://www.pmoffice.by/services/agile-scrum-vnedrenie/ (Дата обращения: 18.04.2020).
3. URL:https://adsbalance.com/what-performance/ (Дата обращения 25.03.20) – Официальный сайт Adsbalance.
4. URL:https://www.academia.edu/20196351/Corporate\_Communications\_Theory\_and\_Practice (Дата обращения 22.04.20).
5. URL: http://de.ifmo.ru/bk\_netra/page.php?dir=3&tutindex=3&index=53&layer=2 (Дата обращения 09.12.18) – электронная библиотека ИФМО.
6. URL:[http://json.tv/ict\_news\_ read/german\_gref-sberbank\_rossii-vystuplenie\_na\_gaydarovskom\_forume-20160121074319](http://json.tv/ict_news_%20read/german_gref-sberbank_rossii-vystuplenie_na_gaydarovskom_forume-20160121074319).(Дата обращения 11.12.2019) - Греф Г. Гайдаровский форум-2016: «Скорость, скорость и скорость».
7. URL:http://spb.rbcplus.ru/news/5926599a7a8aa974c92899e8?ruid=NaN (Дата обращения 07.12.18) – издание РБК Плюс.
8. URL:http://www.cnews.ru/news/top/2018-09-18\_rossijskij\_rynok\_oblachnyh\_uslug\_nabral\_temp\_pered (Дата обращения: 12.05.2019) – электронное издание CNews.
9. URL: http://www.fa.ru/Pages/Home.aspx (Дата обращения 08.12.18) - Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.
10. URL:<http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Облачные_сервисы_(рынок_России)> (Дата обращения: 12.05.2019) – электронное издание TAdviser.
11. URL: <https://4brain.ru/blog/agile/> (Дата обращения 07.12.2019) – сайт Online школы
12. URL:https://digitalreport.wearesocial.com (Дата обращения: 11.05.2019) – аналитическое агентство We Are Social.
13. URL:<https://dzone.com/articles/digital-economy-deficit-over?fromrel=true> (Дата обращения 11.12.2019) – сайт с докладами
14. URL: https://imi.hsi.ru/pr2017 Дата обращения 08.01.2018) - Доклад «Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса».
15. URL:https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210 Дата обращения 07.12.18) – база данных Мирового Банка.
16. URL: https://scienceforum.ru/2010/article/2010000887 (Дата обращения 10.12.18) - Студенческий научный форум.
17. URL:https://stimul.online/articles/analytics/tsifrovaya-realnost/ (Дата обращения 08.12.18) – ресурс об инновациях «Стимул».
18. URL:https://tass.ru/ekonomika/4389411 (Дата обращения 07.12.18) – информационное агентство ТАСС.
19. URL: https://vc.ru/marketing/7716-vk-ok (Дата обращения: 14.05.2019) - сайт издания VC.RU.
20. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/about/bcg-review/digital-zone.aspx> (Дата обращения: 14.05.2019) – исследования компании BCG.
21. URL:<https://www.digitalnewsasia.com/digital-economy/agile-giants-can-corporations-really-do-what-startups-can> (Дата обращения 13.12.2019) – сайт информационного агенства DigitalNews
22. URL:<https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-informatsionnykh-tekhnologiy/> (Дата обращения: 12.05.2019) – информационный портал Openbusiness.
23. URL:<https://www.pwc.com/mt/en/publications/assets/the-new-digital-economy.pdf> (Дата обращения 11.12.2019) – сайт консалтинговой компании PWC
24. URL:https://www.rbc.ru/technology\_and\_media/30/01/2019/5c5042d69a7947891969615e (Дата обращения: 12.05.2019) – издание РБК.
25. URL:https://www.rvc.ru/upload/iblock/924/201507\_Promising\_export\_markets\_for\_information\_technology.pdf (Дата обращения: 14.05.2019) - сайт РВК.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А1**

*Пример изображения бизнес-процессов и коммуникации между отдельными звеньями предприятия, смоделированного методом Блок-схема*



## **ПРИЛОЖЕНИЕ А2**

Анкета для сотрудников и руководителей

1. **Ваше образование:**
2. высшее;
3. незаконченное высшее;
4. средне-специальное;
5. среднее.
6. **Соответствует ли Ваша должность полученному образованию?**
7. соответствует;
8. не соответствует;
9. не в полном объеме.
10. **По Вашему мнению, коммуникации в организации - это…**
11. постановка задач подчиненным, отчет перед вышестоящим руководством;
12. в основном личное общение с коллективом;
13. обмен информацией со всем окружением: сотрудниками, поставщиками, потребителями и т.д.;
14. тяжело дать точное определение
15. **Кто в Вашей организации занимается вопросами коммуникаций?**
16. генеральный директор;
17. руководители команд (тимлиды);
18. менеджеры;
19. все работники, каждый в своей области
20. **Насколько коммуникации важны для организации?**
21. являются необходимым условием достижения стоящих перед организацией задач;
22. не являются настолько важными, чтобы уделять много внимания и времени;
23. совсем не имеют значения
24. **С кем Вы контактируете вне компании?**
25. поставщики;
26. покупатели;
27. конкуренты;
28. органы государственной власти
29. **Считаете ли Вы личностные отношения важными в процессе коммуникаций?**
30. важными;
31. возможными, но не обязательными;
32. ненужными.
33. **Как Вы считаете, более положительное общение эмоционально-психологического фактора в отношениях типа?**
34. начальник – начальник;
35. начальник – подчиненный;
36. подчинённый – подчинённый.
37. **Часто ли Вам приходится задерживаться на рабочем месте в связи с нехваткой рабочего времени?**
38. постоянно;
39. иногда;
40. никогда.
41. **По каким каналам, по Вашему мнению, распространяется наибольшее количество информации в компании?**
42. по неформальным каналам (слухам);
43. по формальным каналам (собрания, объявления и др.)
44. **Влияет ли своевременное предоставление информации на качество выполняемой работы?**
45. влияет;
46. не влияет;
47. к работе это не относится.
48. **Вы имеете всю информацию о деятельности организации, перспективах развития?**
49. абсолютно всю;
50. часть информации;
51. не имею;
52. не имею, и не хотел бы.
53. **Как часто у Вас происходит общение с руководством организации?**
54. один раз в неделю;
55. один раз в две недели;
56. один раз в месяц;
57. по мере необходимости.
58. **Какие межличностные барьеры мешают Вам правильно воспринимать информацию?**
59. восприятие;
60. семантика;
61. обмен невербальной информацией;
62. некачественная обратная связь;
63. плохое слушание.
64. **Какие преграды в организационных коммуникациях существуют в компании?**
65. искажение сообщений;
66. неудовлетворительная структура организации;
67. информационные перегрузки;
68. нет преград.
69. **Достаточно ли информации предоставляется Вам для успешного выполнения своих задач?**
70. я получаю достаточное количество информации в нужное время;
71. я получаю необходимую информацию, но с опозданием;
72. я не получаю достаточно информации и вынужден искать ее самостоятельно;
73. я получаю так много информации постоянно, что не успеваю ее обрабатывать.
74. **Каков процент вашего доверия информации, поступающей от руководства организации?**

10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100 %

1. **Существует ли возможность донести в Вашей организации предложение до руководства?**
2. да, это легко сделать в письменной форме;
3. да, но это очень сложно;
4. нет, такое у нас не предусмотрено.

1. Демина И. Н. Место и роль коммуникации в бизнес-процессах // Известия БГУ. 2012. №2.

   URL:https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-kommunikatsii-v-biznes-protsessah (Дата обращения: 09.12.2018). [↑](#footnote-ref-1)
2. Игебаева Ф. А., Латыпова А. С. Значение и роль дисциплины «деловые коммуникации» в профессиональной деятельности специалиста //Наука молодых-будущее России. – 2017. – С. 160-164. [↑](#footnote-ref-2)
3. Жорова М. Основы коммуникативного общения

   URL:http://belnotary.by/press-tsentr/avtorskaya-kolonka/margarita-zhorova/osnovy-kommunikativnogo-obshcheniya/?type=special (Дата обращения 09.12.18) [↑](#footnote-ref-3)
4. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации СПб., 2001. URL: http://eup. ru/Documents/2003-08-18/16BD2.asp. (Дата обращения 08.12.18) [↑](#footnote-ref-4)
5. Андреева, Г. М. Социальная психология : учеб. пособ. / Г. М. Андреева. - М. : Аспект Пресс, 2016. -С. 127/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов [и др.]. - М. : Дрофа, 2013. – С. 87. [↑](#footnote-ref-6)
7. Коваленко, М. Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коваленко, М. А. Коваленко. - М. : Юрайт, 2016. – С. 218. [↑](#footnote-ref-7)
8. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учеб. пособ. / Ю. В. Таратухина. - М. : Юрайт, 2016. – С. 135. [↑](#footnote-ref-8)
9. Коваленко, М. Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коваленко, М. А. Коваленко. - М. : Юрайт, 2016. – С. 18. [↑](#footnote-ref-9)
10. Конушкина А.О., Федорова А.В. Современные коммуникации: организационный подход // Инновационная наука. 2015. №3. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-kommunikatsii-organizatsionnyy-podhod (Дата обращения: 09.12.2018). [↑](#footnote-ref-10)
11. Белялова С.С. Современные тенденции эффективного структурного построения внутренних организационных коммуникаций // Таврический научный обозреватель. 2016. №5-1 (10). С. 288-290. [↑](#footnote-ref-11)
12. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. 3-е изд. М.: Вильямс, 2007. С. 166–167. [↑](#footnote-ref-12)
13. Логунова И. В. Модель коммуникационного процесса организации // ЭКОНОМИНФО. 2012. №17. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/model-kommunikatsionnogo-protsessa-organizatsii (дата обращения: 09.12.2018). [↑](#footnote-ref-13)
14. Конушкина А.О., Федорова А.В. Современные коммуникации: организационный подход // Инновационная наука. 2015. №3. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-kommunikatsii-organizatsionnyy-podhod (дата обращения: 09.12.2018). [↑](#footnote-ref-14)
15. Абдрахманова Г. И., Ковалева Г. Г. Тенденции развития информационных и коммуникационных технологий //Форсайт. – 2009. – Т. 3. – №. 4. [↑](#footnote-ref-15)
16. Олевский Г. М. Информационно-коммуникационная составляющая современного предпринимательства //Мировая экономика и международные отношения. – 2012. – №. 10. – С. 30-39. [↑](#footnote-ref-16)
17. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации: Учебник. М.: Омега-Л, 2008. С. 450. [↑](#footnote-ref-17)
18. URL: http://www.fa.ru/Pages/Home.aspx (Дата обращения 08.12.18) - Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. [↑](#footnote-ref-18)
19. Кунцман Александр Арнольдович Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // УЭкС. 2016. №11 (93). - С. 54. [↑](#footnote-ref-19)
20. URL: http://spb.rbcplus.ru/news/5926599a7a8aa974c92899e8?ruid=NaN (Дата обращения 07.11.19) – издание РБК Плюс. [↑](#footnote-ref-20)
21. URL: https://tass.ru/ekonomika/4389411 (Дата обращения 07.12.18) – информационное агентство ТАСС. [↑](#footnote-ref-21)
22. Грибанов Ю.И., Аленина К.И. Сетевое управление как основа цифровой экономики: Теория управления (109) УЭкС, 3/2018. - С. 87. [↑](#footnote-ref-22)
23. Акаткин Ю.М., Карпов О.Э., Конявский В.А., Ясиновская Е.Д. Цифровая экономика: концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли // Бизнес-информатика. 2017. №4 (42). С.18 [↑](#footnote-ref-23)
24. URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210 Дата обращения 07.12.18) – база данных Мирового Банка. [↑](#footnote-ref-24)
25. URL: https://imi.hsi.ru/pr2017 Дата обращения 08.01.2018) - Доклад «Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса». [↑](#footnote-ref-25)
26. Кунцман Александр Арнольдович Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // УЭкС. 2016. №11 (93). URL:https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-vnutrenney-i-vneshney-sredy-biznesa-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (Дата обращения: 10.12.2018). [↑](#footnote-ref-26)
27. Гасанов Т.А., Гасанов Г.А. Цифровая экономика как новое направление экономической теории // РППЭ. 2017. №6 (80).

    URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-novoe-napravlenie-ekonomicheskoy-teorii (Дата обращения: 09.12.2018). [↑](#footnote-ref-27)
28. Кунгурцева В. С., Титов А. Б. Тенденции и проблемы инновационного развития информационно-коммуникационных систем в условиях цифровой экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. №1. [↑](#footnote-ref-28)
29. URL: https://stimul.online/articles/analytics/tsifrovaya-realnost/ (Дата обращения 08.12.18) – ресурс об инновациях «Стимул». [↑](#footnote-ref-29)
30. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. 2-еизд. М., 2015. – С. 54. [↑](#footnote-ref-30)
31. Leipziga T. et al Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises // Sustainable Manufacturing: In: 14th Global Conference. GCSM. Procedia Manufacturing 8. 2017. - p. 518. [↑](#footnote-ref-31)
32. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies //Business & Information Systems Engineering. – 2015. – Т. 57. – №. 5. – С. 342. [↑](#footnote-ref-32)
33. Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective //Information and Organization. – 2018. – Т. 28. – №. 1. – С. 54. [↑](#footnote-ref-33)
34. Мартиросян М. Р. Современные подходы к организации PR-деятельности в сфере услуг //Молодой ученый. – 2014. – №. 6. – С. 448. [↑](#footnote-ref-34)
35. URL: https://digitalreport.wearesocial.com (Дата обращения: 11.05.2019) – аналитическое агентство We Are Social. [↑](#footnote-ref-35)
36. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшенз. Теория и практика: пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. – С. 345. [↑](#footnote-ref-36)
37. Ермолаев В. П. Методы агитации в российском интернет-пространствев период 2000-2015 гг //Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. – 2016. – №. 3. - С. 35. [↑](#footnote-ref-37)
38. Кузин Д. В., Ядова Н. Е. Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента //Управленческие науки. – 2016. – №. 1. - С. 27. [↑](#footnote-ref-38)
39. Кузин Дмитрий Владимирович, Ядова Наталья Евгеньевна Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента // Управленческие науки. 2016. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-biznes-kommunikatsiyah-i-problemy-menedzhmenta (дата обращения: 12.05.2019). [↑](#footnote-ref-39)
40. Schallmo D. R. A., Williams C. A. Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. – Springer, 2018. С. 35. [↑](#footnote-ref-40)
41. Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: an exploratory framework //International Journal of Retail & Distribution Management. – 2016. – Т. 44. – №. 7. – С. 704. [↑](#footnote-ref-41)
42. Русев Е. Применение технологии ip-телефонии для малого и среднего бизнеса: преимущества, недостатки, перспективы развития //Экономическая среда. – 2018. – №. 4. – С. 18. [↑](#footnote-ref-42)
43. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/924/201507\_Promising\_export\_markets\_for\_information\_technology.pdf (Дата обращения: 14.05.2019) - сайт РВК. [↑](#footnote-ref-43)
44. Strauss E., Kristandl G., Quinn M. The effects of cloud technology on management accounting and decision-making //Management and Financial Accounting Report. – 2015. – Т. 10. – №. 6. – С. 18. [↑](#footnote-ref-44)
45. Dutta S., Geiger T., Lanvin B. The global information technology report 2015 //World Economic Forum. – 2017. – Т. 1. – №. 1. – С. 83. [↑](#footnote-ref-45)
46. Кузин Д. В., Ядова Н. Е. Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента //Управленческие науки. – 2016. – №. 1. - С. 19. [↑](#footnote-ref-46)
47. URL: https://vc.ru/marketing/7716-vk-ok (Дата обращения: 14.05.2019) - сайт издания VC.RU. [↑](#footnote-ref-47)
48. Barnlund D. C. A transactional model of communication //Communication theory. – Routledge, 2017. – С. 54. [↑](#footnote-ref-48)
49. Vaishnavi V. K., Kuechler W. Design science research methods and patterns: innovating information and communication technology. – Crc Press, 2015. – С. 34. [↑](#footnote-ref-49)
50. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016 –112 с. [↑](#footnote-ref-50)
51. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. -М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. [↑](#footnote-ref-51)
52. URL: http://json.tv/ict\_news\_ read/german\_gref-sberbank\_rossii-vystuplenie\_na\_gaydarovskom\_forume-20160121074319. (Дата обращения 11.12.2019) - Греф Г. Гайдаровский форум-2016: «Скорость, скорость и скорость». [↑](#footnote-ref-52)
53. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. -М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. [↑](#footnote-ref-53)
54. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 7-е изд. М., 2016. [↑](#footnote-ref-54)
55. Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Как освоить модель, которая меняет саму суть управления // HarvardBusinesReview-Россия. 2016. Август. С. 39-42. [↑](#footnote-ref-55)
56. Что нужно знать о цифровой экономике и ее перспективах. Kommersant.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3063024 ( дата обращения: 13.05.2017 ). [↑](#footnote-ref-56)
57. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможности адаптивной модели Agile для менеджмента // Вестник астраханского государственного технического университета. серия: экономика. - 2017. - № 1. - c. 7-15. [↑](#footnote-ref-57)
58. Что нужно знать о цифровой экономике и ее перспективах. Kommersant.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3063024 ( дата обращения: 13.05.2017 ). [↑](#footnote-ref-58)
59. Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Как освоить модель, которая меняет саму суть управления // HarvardBusinesReview-Россия. 2016. Август. С. 39-42. [↑](#footnote-ref-59)
60. URL: <https://www.digitalnewsasia.com/digital-economy/agile-giants-can-corporations-really-do-what-startups-can> (Дата обращения 13.12.2019) – сайт информационного агенства DigitalNews [↑](#footnote-ref-60)
61. Conboy K, Coyle S, Xiaofeng W, PikkarainenM (2011) People over process: key chal-lenges in agile development. IEEE Softw28(4):48–57 (Датаобращения: 10.11.2019) [↑](#footnote-ref-61)
62. Organization? Harvard Business Review. (3). Geissbauer R., et al. Digital factories 2020-shaping the future of manufacturingPwc.de. Retrieved January 10, 2018, from https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/ digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf Hedlund G. (1994). A model of knowledge management and the N-form [↑](#footnote-ref-62)
63. Медведевутвердилпрограмму «Цифроваяэкономика». Tass.ru. [Электронный ресурс]. URL: http://tass.ru/ekonomika/4451565 ( дата обращения: 03.05.2018 ) [↑](#footnote-ref-63)
64. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможности адаптивной модели Agile для менеджмента // Вестник астраханского государственного технического университета. серия: экономика. - 2017. - № 1. - c. 7-15. [↑](#footnote-ref-64)
65. Ziegler M., Rossmann S. Digital Machinery Decoded. A practical guide for machinery companies to navigate digital transformation and outperform competition. Porsche. [Электронныйресурс]. URL:https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/ Startseite/News/tt1309/Porsche\_Consulting\_Digital\_Machinery\_Decoded.pdf. [↑](#footnote-ref-65)
66. Organization? Harvard Business Review. (3). Geissbauer R., et al. Digital factories 2020-shaping the future of manufacturingPwc.de. Retrieved January 10, 2018, from https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/ digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf Hedlund G. (1994). A model of knowledge management and the N-form [↑](#footnote-ref-66)
67. Ильин В.В. Реинжинирингбизнес-процессов. 2-еизд. СПб., 2015. [↑](#footnote-ref-67)
68. Leipziga T. et al Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises // Sustainable Manufacturing: In: 14th Global Conference. GCSM. Procedia Manufacturing 8. 2017. - p. 517-524. [↑](#footnote-ref-68)
69. Plonka L, Segal J, Sharp H, Linden J (2011)Collaboration in pair programming: drivingand switching. In: Sillitti A, Hazzan O, BacheE, Albaladejo X (eds) Agile processes in soft-ware engineering and extreme program-ming (XP 2018). Springer, Heidelberg, pp43–59 (Датаобращения: 04.11.2019) [↑](#footnote-ref-69)
70. РигбиД., СазерлендД., ТакеучиХ. Новыйрецептинноваций: модельagile. Как освоить модель, которая меняет саму суть управления // HarvardBusinesReview-Россия. 2016. Август. С. 39-42. [↑](#footnote-ref-70)
71. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 7-е изд. М., 2016. [↑](#footnote-ref-71)
72. Paul R. Daugherty и H. James Wilson Human + Machine Reimagining Work in the Age of AI // Harvard Business Review Press 2017 [↑](#footnote-ref-72)
73. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016 –112 с. [↑](#footnote-ref-73)
74. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 7-е изд. М., 2016. [↑](#footnote-ref-74)
75. Ильин В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. 2-е изд. СПб., 2015. [↑](#footnote-ref-75)
76. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. -М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. [↑](#footnote-ref-76)
77. Paul R. Daugherty и H. James Wilson Human + Machine Reimagining Work in the Age of AI // Harvard Business Review Press 2017 [↑](#footnote-ref-77)
78. Haugset B, Hanssen GK (2018) Automated ac-ceptance testing: a literature review andan industrial case study. In: Melnik G,Kruchten P, Poppendieck M (eds) AGILE2008, Toronto. IEEE Press, New York, pp27–38 (Датаобращения: 01.10.2019) [↑](#footnote-ref-78)
79. Haugset B, Hanssen GK (2018) Automated ac-ceptance testing: a literature review andan industrial case study. In: Melnik G,Kruchten P, Poppendieck M (eds) AGILE2008, Toronto. IEEE Press, New York, pp27–38 (Датаобращения: 01.10.2019) [↑](#footnote-ref-79)
80. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 7-е изд. М., 2016. [↑](#footnote-ref-80)
81. Haugset B, Hanssen GK (2018) Automated ac-ceptance testing: a literature review andan industrial case study. In: Melnik G,Kruchten P, Poppendieck M (eds) AGILE2008, Toronto. IEEE Press, New York, pp27–38 (Датаобращения: 01.10.2019) [↑](#footnote-ref-81)
82. Ильин В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. 2-еизд. СПб., 2015. [↑](#footnote-ref-82)
83. Conboy K, Coyle S, Xiaofeng W, PikkarainenM (2011) People over process: key chal-lenges in agile development. IEEESoftw28(4):48–57 (Дата обращения: 10.11.2019) [↑](#footnote-ref-83)
84. Chuck Cobb «Enterprise-level Agile» <https://managedagile.com/enterprise-level-agile-implementations/> (Дата обращения: 10.10.2019) [↑](#footnote-ref-84)
85. Alan Moran Managing agile: Strategy, implementation, organisation and people https://www.researchgate.net/publication/283757525\_Managing\_agile\_Strategy\_implementation\_organisation\_and\_people(Дата обращения: 10.10.2019) [↑](#footnote-ref-85)
86. Принцип ShuHaRi в разработке ПО by Martin Fowler <https://martinfowler.com/bliki/ShuHaRi.html> (Дата обращения: 10.11.2019) [↑](#footnote-ref-86)
87. URL: https://www.openweb.ru/7811425712-ooo-absolyut (Дата обращения: 15.04.2020). [↑](#footnote-ref-87)
88. URL:https://vc.ru/marketing/43323-influencer-marketing-chto-eto-takoe-pochemu-on-tak-populyaren-na-zapade-i-kogda-pridet-k-nam (Дата обращения 15.04.2020). [↑](#footnote-ref-88)
89. Грушенко А. В., Петрова М. С. Рerformance-маркетинг и его развитие //Проблемы экономики и информационных технологий. – 2019. – С. 98. [↑](#footnote-ref-89)
90. Хахалева А. Ю., Куликова О. В. Пресс-кит как комбинированный жанр PR-дискурса //Информационные технологии в науке, бизнесе и образовании. – 2017. – С. 137. [↑](#footnote-ref-90)
91. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/finance/a106/1010078.html> (Дата обращения 21.03.20) - Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. [↑](#footnote-ref-91)
92. URL: https://ria.ru/20200330/1569371075.html (Дата обращения 20.03.20) - РИА Новости [↑](#footnote-ref-92)
93. Герасикова Е. Н., Власова А. А. Современные тенденции развития Интернет-маркетинга и электронной торговли //Universum: экономика и юриспруденция. – 2019. – №. 1 (58). – С. 25. [↑](#footnote-ref-93)
94. На основании данных, предоставленных менеджментом компании ООО «Абсолют» [↑](#footnote-ref-94)
95. Неганова В. П., Смирнова Е. А. Взаимосвязь внутренних и внешних маркетинговых коммуникаций компании в контексте системного подхода //Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях. – 2016. – С. 27. [↑](#footnote-ref-95)
96. Избирян Л. В., Демененко И. А. Внутренние коммуникации в компании: как сделать их эффективнее? //Вектор экономики. – 2018. – №. 4. – С. 85. [↑](#footnote-ref-96)
97. Галезник И. А., Кельчевская Н. Р. Неформальные сети в организации как особая форма интеллектуального капитала //Российские регионы в фокусе перемен. – 2019. – С. 71. [↑](#footnote-ref-97)
98. Жданов А. Ю. Коммуникация как ключевой элемент разработки продукта в Скрам методологии //Теоретические и практические аспекты развития науки и образования в современном мире. – 2017. – С. 359. [↑](#footnote-ref-98)
99. Цадурьян Э. Л. SCRUM как самый популярный метод управления в проектном менеджменте //Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2019. – С. 43. [↑](#footnote-ref-99)
100. Кантимирова А. И. Опыт внедрения Scrum в IT-компанию //Перспективы науки и образования. – 2017. – №. 4 (28). - С. 25. [↑](#footnote-ref-100)
101. Прохоренко А. С. Проблемы внедрения и использования гибкой методологии Agile в организациях //Внутреннее предпринимательство: университет и бизнес. – 2017. – С. 37. [↑](#footnote-ref-101)