

# Роль эффективных коммуникаций и коллективного разума при цифровой трансформации компании

**Абрамов Виктор Иванович**

Д-р экон. наук, проф. каф. управления бизнес-проектами  
ORCID: 0000-0002-9471-9408, e-mail: viabramov@mephi.ru

**Чуркин Даниил Алексеевич**

Аспирант  
ORCID: 0000-0003-2768-6586, e-mail: churkindaniil1997@mail.ru

Национальный исследовательский ядерный университет «Московский инженерно-физический институт», г. Москва, Россия

## Аннотация

Предметом рассмотрения настоящего исследования являются роль эффективных коммуникаций и механизм возникновения смыслов в коллективном разуме сложной коммерческой социотехнической системы. Произведен синтез положений традиционно исследуемых обособленно сфер знания: теории коммуникации, коллективного разума, управления корпоративной культурой, теории мотивации в контексте цифровой трансформации компаний. Анализ данных концепций в совокупности обеспечивает более глубокое понимание процессов получения знаний, необходимых для повышения эффективности осуществления цифровой трансформации. В работе сформулированы принципы эффективного управления коммуникациями, способствующие выявлению неявных знаний и их успешной формализации. Предложено разграничение смежных терминов: данные, информация, знание, понимание, мудрость, видение. Прикладной характер исследования заключается в углублении понимания механизма возникновения инновационных идей и предложении мер по минимизации рисков управления системой коммуникаций в организации. Рассмотрены следующие подходы: управление ценностями, развитие эмоционального интеллекта, персонализация маршрутов принятия решений и механизмов мотивации, спецификация коммуникационных форматов. Данная статья может оказаться полезной для исследователей, в сферу научных интересов которых входят инновационные тенденции в управлении, развитие предпринимательской активности и эффективность проведения цифровизации предприятий. Результаты исследования могут быть полезны для управленцев-практиков, разрабатывающих и воплощающих в реальность стратегии инновационного развития предприятий.

## Ключевые слова

Цифровая трансформация, инновационная активность, коммуникационная структура, коллективный разум, стратегическое управление, эмоциональный интеллект, управление рисками

**Для цитирования:** Абрамов В.И., Чуркин Д.А. Роль эффективных коммуникаций и коллективного разума при цифровой трансформации компании // Вестник университета. 2024. № 4. С. 50–60.



# The role of effective communication and collective intelligence in digital transformation of a company

**Viktor I. Abramov**

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Business Project Management Department  
ORCID: 0000-0002-9471-9408, e-mail: viabramov@mephi.ru

**Daniil A. Churkin**

Graduate Student  
ORCID: 0000-0003-2768-6586, e-mail: churkindaniil1997@mail.ru

National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

## Abstract

The subject of the study is the role of effective communications and the mechanism of meaning emergence in the collective mind of a complex commercial social and technical system. We have synthesized the provisions of traditionally studied separately spheres of knowledge such as the communication theory, collective intelligence, corporate culture management, and motivation theory in the context of digital transformation of companies. The analysis of these concepts together provides a deeper understanding of the knowledge acquisition processes necessary to improve digital transformation effectiveness. The paper formulates the effective communication management principles that contribute to tacit knowledge identification and its successful formalization. We have proposed a distinction of related terms such as data, information, knowledge, understanding, wisdom, and vision. The applied nature of the study is to deepen the understanding of the mechanism of innovative ideas emergence and to propose measures to minimize the risks of managing the communication system in organizations. The following approaches have been considered: values management, emotional intelligence development, decision-making routes and motivation mechanisms personalization, communication formats specification. The article may be useful for researchers whose interests include innovative trends in management, entrepreneurial activity development and enterprises digitalization effectiveness. The study results may be useful for managerial practitioners who develop and implement strategies for enterprises innovative development.

## Keywords

Digital transformation, innovative activity, communication structure, collective intelligence, strategic management, emotional intelligence, risk management

**For citation:** Abramov V.I., Churkin D.A. (2024) The role of effective communication and collective intelligence in digital transformation of a company. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 50–60.



## ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода к шестому технологическому укладу возрастает скорость изменений, и современная экономическая среда характеризуется как BANI-мир (акроним от англ. Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – «хрупкий», «тревожный», «нелинейный» и «непонятный»). Быстрый характер изменений требует новых подходов к управлению с помощью инновационных цифровых технологий, которые предлагают способы повышения эффективности. На большинстве рынков стремительность перемен постоянно нарастает под влиянием целого ряда обстоятельств. В такой динамичной среде для компаний становится все более важным уметь адаптироваться и использовать происходящие изменения как возможности для развития.

Цифровая трансформация переросла из технологической возможности в прямую необходимость в связи с быстрым развитием цифровых технологий и глобальной борьбой за потребителя, когда производители могут значительно укрепить и расширить свои позиции на рынке за счет разработки предпринимательских подходов и инноваций. Успешная цифровизация обеспечивает долгосрочные, положительные и очевидные преимущества для организаций, поэтому необходимо учиться использовать опыт своих сотрудников и клиентов, повышая их вовлеченность с помощью новых цифровых каналов [1; 2].

В сфере государственного управления регионов Российской Федерации повышение цифровой зрелости государственного и муниципального управления способствует многократному улучшению социального и экономического обеспечения граждан при неизменности или даже снижении бюджетных расходов, позволяя переходить из логики догоняющего в логику опережающего развития [3].

Логика бизнеса, основанная на реальности, меняется:

- 1) адаптивные модели уступают место более эволюционным преадаптивным – предвидение изменений и сканирование горизонтов становятся обязательными в условиях растущей неопределенности;
- 2) инструментальная модернизация в большинстве случаев уже не может обеспечить требуемый уровень эффективности, уступая место комплексной реформации, подразумевающей работу с социальными механизмами взаимодействия и ценностными установками;
- 3) в управлении персоналом акценты смещаются от исследования человеческого капитала сотрудников к исследованию потенциала, то есть и активных, и скрытых возможностей;
- 4) в деловых отношениях и внутриорганизационной коммуникации логика «ты – мне, я – тебе» меняется на логику достоинства, то есть моральный и символический капитал становится более важным для участников процесса.

Эти тенденции имеют неодинаковую степень актуальности и отличаются на разных рынках, в регионах, отраслях и культурах. Их влияние наиболее сильно в передовых наукоемких отраслях, которые находятся на «переднем крае» перемен. Таким образом, эпоха текучего общества, ускользающего мира, транзитивной современности, сетевых сообществ и методологических поворотов определяет необходимость поиска новых парадигм трансформации компании, учитывающих технические, социальные, структурные, ценностные, когнитивные, культурные, психологические аспекты для расширения пространства возможностей.

## ВОПРОСЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящем исследовании анализируются вопросы управления коммуникациями в контексте влияния на адаптивный потенциал и инновационную активность компании в условиях цифровой трансформации.

Основными вопросами исследования были следующие:

- 1) как можно построить коммуникации в компании;
- 2) как спроектированная система формальных и неформальных коммуникаций может повлиять на инновации и цифровую трансформацию;
- 3) какие риски существуют при разработке коммуникационных маршрутов внутри организации;
- 4) какие стратегии позволяют минимизировать риски при управлении коммуникациями.

Методология исследования предполагает теоретический анализ, синтез и комбинирование научных концепций по рассматриваемым вопросам. В рамках переработки концепций по теме статьи выработаны прикладные практические рекомендации по управлению рисками регулирования коммуникаций в рамках цифровой трансформации.

## ИННОВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИИ

Сегодня для предприятий с целью повышения жизнестойкости и развития на рынках с усиливающейся конкуренцией и более коротким жизненным циклом продуктов становится принципиальным понимание важности управления знаниями и внедрения инноваций. Результаты исследований показывают, что стратегия инноваций приводит к более высокой производительности в нестабильных средах [4]. Благодаря инновациям происходящие изменения являются не угрозами, а возможностями для роста [5].

Современная социо-экономическая действительность побуждает коммерческие структуры к исследованию методов повышения производительности такого продукта, как знание [6]. Расширяется число областей, в которых факторы интеллектуальности, креативности и инновационности становятся определяющими выживаемость и успех компании. Фактологическая необходимость уделять внимания механизмам побуждения к генерации идей обуславливается снижением сроков жизнестойкости бизнес-моделей и увеличением частоты возникновения рисков.

Помимо механизмов генерации знания, важно уделять внимание их передаче и усвоению, то есть развитию актуальных компетенций [7]. При реформировании конкретной сферы деятельности компании – превращении накапливаемых знаний и опыта в капитал – необходимо учитывать характер поведения кривой научения – рост с насыщением (затухающая экспонента).

При анализе знания для единства понимания следует разграничить составляющие управленческой цепочки: данные, информация, знания, понимание, мудрость, видение.

Данные – это представление информации в формализованном виде, пригодном для передачи связи и обработки.

Информация – это сведения об объектах или явлениях окружающего мира, уместающие неопределенность в описании их состояния, а также данные, погруженные в контекст, когда они приобретают больший смысл.

Знания – это контекст для восприятия информации, который позволяет принимать решения и действовать.

Понимание реализуется при осознании границ применения конкретных знаний, их смысловой целостности.

Мудрость связана с богатством усвоенных контекстов и позволяет вписать новое знание в существующий опыт.

Видение – это навыки создания смысловых воображаемых миров для реализации творческого стратегического анализа и прогнозирования.

Типология знаний подразумевает разбиение на явные (формализованные) и неявные (неформализованные). Явные знания – это передаваемые и тиражируемые теории, концепции, практики и модели. Неявные знания интегрированы во внутренний мир сотрудников. Неформализованные знания передаются только в процессе коммуникаций и совместной деятельности. Экстернализация – это процесс перевода знаний из неявной в явную форму, а интернализация – из явной в неявную, то есть усвоение.

Таким образом, в условиях динамичной трансформации бизнес-среды основной ценностью становятся знание и навык управления их потоками, поскольку важно меняться быстро и в верном направлении.

## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ И КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ

Новации рождаются в процессе коммуникаций, форма которых во многом определяется формальной и неформальной структурой взаимодействий, существующих в организации.

Коммуникации, осуществляемые внутри и около компании, можно анализировать на двух уровнях – межличностном как взаимодействие конкретных личностей и межгрупповом, когда каждый участник взаимодействия рассматривается как представитель некой социальной группы.

Согласно теории социальной идентичности, процесс осознания группового членства подразумевает следующие шаги:

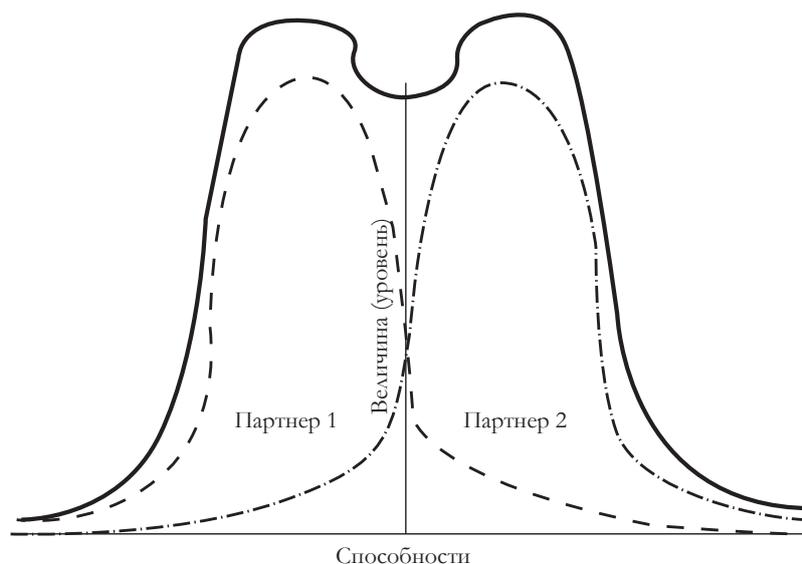
- 1) социальная категоризация – выделение и определение характеристик групп, составляющих социальное окружение;
- 2) социальная идентификация – углубление коопераций с несколькими группами, принятие решения о соотношении себя с некоторыми из них;

3) социальная идентичность – функционирование в качестве представителя группы.

Чрезмерная сила единения социальных общностей может приводить к деструктивным последствиям: снижению мобильности, возникновению фаворитизма и коллективного нарциссизма, обострению социальной конкуренции групп, снижению разнообразия высказываемых мнений. Излишняя обособленность сотрудника вызывает разнонаправленность интересов коллектива и работника, отсутствие синергии, ограниченность видения.

Создание эффективной системы коммуникаций, открытого общения и обмена мнениями повышает доверие к выработываемым системой управления решениям. Доверие в свою очередь является ключом для эффективной реализации решений. Именно взаимодействия порождают смыслы. Кооперативная система повышает согласованность, вызывая рост упорядоченности и адаптивности. Сотрудник, подобно броуновской частице, постоянно участвует в процессах столкновения и обмена смысловой энергией, координирующей траекторию его дальнейших действий.

В работе В.А. Данилова представлена трактовка коллективного разума как совокупного разума людей [8]. На рис. 1 схематически изображены области распределения способностей и навыков двух партнеров. Сплошная линия иллюстрирует совместную способность группы, область которой значительно шире, чем у способностей партнеров в случае самостоятельной деятельности. Полное наложение делает потенциальную коммуникацию бессмысленной, тогда как отсутствие точек соприкосновения практически исключает возможность плодотворности контакта. Человек, с которым всегда соглашаются, не получает значимую часть многоаспектной обратной связи, что ограничивает для него учитываемую при принятии решений информацию.



Составлено авторами по материалам источника [8]

Рис. 1. Схема объединения способностей в сотворчестве группы

Социальная когнитивная конвергенция и дивергенция – процессы, на постоянной основе происходящие в организации с разной степенью интенсивности. Под дивергенцией в данном контексте понимается увеличение индивидуального разнообразия и обособленности, а под конвергенцией – симбиоз и сплочение. В результате коллективного объединения усилий и компетенций управленческой команды вырабатывается адаптивность и стратегическая гибкость.

Необходимым условием наличия результативных социальных контактов являются уникальность взаимодействующих субъектов и различие их смысловых пространств. Ментальное разнообразие участников сообщества, количественно накапливаясь, эволюционирует в качественное, обеспечивая большую адаптивность. Дизъюнкция мнений, смыслов, ценностных матриц и точек зрения обеспечивает расширение множества видимых организацией решений и альтернатив. Вариативность мнений может обеспечиваться как экстенсивно, так и интенсивно через развитие психики и умений, способствующих продуктивности взаимодействия, плюрализму и меритократии [9]. Целостное осознание сложившейся бизнес-среды и понимание тенденций ее развития возможно при максимально многоаспектном взгляде и анализе,

при соотнесении получаемой информации с разными ценностными картинками мира и разной системой приоритетов. Коллективный разум позволяет также замечать большее число рисков и возможностей.

Внутриорганизационные межгрупповые и межличностные отличия и сходства – сущностно противоположные понятия, дополняющие, а не исключающие друг друга. Целостный облик организации определяется коммуникативными процессами, в рамках которых происходит комбинирование и трансформация индивидуальных сходств и различий. Определенное соответствие необходимо для первичного понимания, однако непонимание также является необходимым условием полезной коммуникации. Польза партнера по коммуникации заключается в том, что он другой. Уникальность каждого участника коммуникативного процесса ценна, поскольку именно на «стыках» порождаются новые смыслы. Обязательным условием функционирования мыслящей, то есть создающей идеи и смыслы, структуры организации является неоднородность участников.

Согласно первому закону кибернетики, управленческая система должна обладать достаточным разнообразием методов управления, соразмерным энтропии объекта управления. Для применения методов требуются люди, обладающие конкретными особыми свойствами, следовательно, увеличение мощности множества потенциальных флуктуаций и аттракторов, неизменно происходящее в динамичной современной социо-экономической среде, повышает требования к степени когнитивного разнообразия сотрудников компаний. Когнитивное разнообразие определяется как вариативность набора идей, ценностей, навыков, подходов и опыта членов организации.

Когнитивное разнообразие участников команды во многом определяет ее инновационный потенциал, повышая степень эмерджентности эргатической системы и предел возможного роста ее гудвилла [6]. Разнообразие – это отличия, а отличия – это почва для возникновения конфликтов. Конфликты во многом являются триггером развития, так как именно в противоборстве происходит рассмотрение различных позиций и насыщение общей корпоративной стратегии новыми смыслами [10]. Важным в данном контексте является снижение очевидных губительных последствий конфликтов.

При выработке принципов построения системы коммуникаций, способствующих повышению инновационной активности, следует ввести оговорку о потенциальной опасности намерений. Побочные эффекты некоторых действий иногда оказываются важнее и полезнее, чем изначальная цель. Творческое мышление далеко не всегда возникает из-за того, что человек заставляет мозг упорно и напряженно работать, – оно также возникает в результате ощущения расслабленности и открытости. Совсем не факт, что, целенаправленно создавая инновацию, мы создадим именно ее. Часто полезное нововведение – это итог ошибок и нецеленаправленной деятельности. Открытие может быть предметом как целенаправленных поисков, так и просто подлинного интереса в какой-то сфере или неприлежности, то есть лени.

Так, если сотрудники изменят способ ведения дел, начальство должно это оценить. Необходима реализация баланса спонтанности и контроля – предоставить сотруднику возможность изменять порядок действий, ошибаться, но без критичных последствий. В рамках своей жизни у человека большая часть обучения происходит в игровой форме на базе таких мотивов, как любопытство, веселье, интерес, удовольствие, стиль и конкуренция. Таким образом, строго директивные модели управления отсекают часть инновационного потенциала.

## **МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ**

Первым рассматриваемым способом минимизации рисков является управление ценностями. Корпоративная культура создается посредством общения. Общение – это средство человеческого взаимодействия, в результате которого создаются, транслируются и усваиваются обычаи, роли, правила, ритуалы, законы и другие образцы поведения. В некотором смысле культура является «остатком» социальной коммуникации.

Для реализации эффективной системы взаимодействия необходимо внедрять в корпоративную культуру компании ценности, способствующие слову установки в межгрупповых отношениях на дихотомию «мы–они», то есть отношение к реализации идей, выдвинутых разными группами, как к игре с нулевой суммой. Организационная культура с высокой синергией поощряет действия, взаимоподкрепляющие участников сообщества. Аксиологический сдвиг подобного рода тяжело осуществим ввиду основополагающих характеристик феномена корпоративной культуры [11]. Культуру нужно прививать, а не проповедовать – она рождается в процессе взаимодействий.

Корпоративная культура – это ценностное ядро организации, которое в значительной мере определяет поведение сотрудников и в ряде случаев может мотивировать к определенным действиям через моральные ориентиры и создание смыслов. Кристаллизация устойчивой системы явно провозглашаемых и неформально разделяемых ориентиров позволяет работнику испытывать меньше внутренних противоречий, реже сомневаться, а потому действовать охотнее, быстрее, увереннее и эффективнее.

Следующим анализируемым методом, обеспечивающим жизнестойкость системы управления в условиях конфликтоопасного разнообразия, является повышение уровня эмоционального интеллекта ее участников. Эмоциональный интеллект (от англ. Emotional Quotient, EQ) – совокупность навыков и способностей по распознаванию конкретных эмоционально окрашенных реакций и стимулов как собственных, так и других людей [12]. Развитый эмоциональный интеллект позволяет избежать возникновения кумулятивного эффекта или действия петли отрицательной обратной связи, усиливающей изначально небольшое влияние негативного события.

Кумулятивный (накопительный) эффект в контексте эмоционального интеллекта может возникнуть при значимой частоте возникновения рабочих ситуаций, имеющих негативную эмоциональную окраску. Работник в данном случае накапливает недовольство даже от незначительных событий и может сформировать устойчивый ассоциативный штамп «работа = негатив». Примером может служить стресс от перегрузок и переработок, который в течение определенного времени может восприниматься как допустимый или даже мотивирующий, но не в устойчиво долгосрочной перспективе.

Следует учитывать, что некоторые типы рисков аккумулируются. При такой ситуации большое количество низко рискованных событий образуют большой хвостовой риск. Петля положительной обратной связи – это ситуация, когда часть выходного сигнала подается обратно на вход и воздействует на работу, то есть с каждым циклом отклонение усиливается. Применительно к эмоциональному интеллекту данный механизм может деструктивно проявиться, например, в постепенном наращивании степени взаимной нетерпимости различных групп с конфликтом профессиональных интересов или в логике взаимности, применяемой не только в позитивных моментах взаимодействия.

Развитие эмоционального интеллекта сотрудников целесообразно начинать по принципу сверху вниз – с сотрудников, занятых в руководстве: административном, методическом, оперативном и проектом. Системная работа по развитию эмоционального интеллекта сотрудников позволяет не только повысить инновационность коммуникаций, но и получить ряд других позитивных следствий: улучшение бизнес-процессов компании, повышение мотивации и производительности сотрудников.

Основными рисками, сопутствующими стратегии повышения эмоционального интеллекта сотрудников, являются: несистемность усилий, несоответствие декларируемого и реализуемого (театральность происходящего), конфликт с корпоративной культурой компании, большие вложения в инвестиционно непривлекательных сотрудников. Для реализации стратегии повышения эмоционального интеллекта сотрудников необходима регулярная переоценка и анализ динамики.

Развитый эмоциональный интеллект позволяет сотруднику идентифицировать внутренние изменения, понимать причины возникновения намерений, влекущих те или иные действия, для определения истинного смысла, вкладываемого в эти действия им самим или коллегами. Развитие коэффициента не является универсальным средством, предотвращающим появление конфликтов в рабочих отношениях, однако оно делает конфликты менее долгоиграющими и более конструктивными, улучшая саму систему коммуникаций сотрудников. Осознанность в части определения истинных факторов и причинно-следственных связей, вызывающих конкретные стимулы, мотивы и поведение, позволяет управлять ими, снижая энтропию, принимая более взвешенные решения. Трансформация мышления сотрудников путем развития эмоциональных компетенций, гибких социальных навыков и открытости позволяет создавать более прогрессивные и устойчивые команды в условиях цифровой экономики.

Следующим предлагаемым методом минимизации рисков управления коммуникациями в условиях цифровой трансформации является разработка персонализированных механизмов мотивации и маршрутов принятия решений. Инновационная инициатива жизнеспособна, если есть социальные силы, заинтересованные в ее реализации. Для различных групп эта заинтересованность обеспечивается разными путями. В данном контексте возникает вопрос: «Как направлять деятельность отдельных лиц и групп, обладающих специфическими характеристиками и разной структурой мотивов, на участие в инновационных мероприятиях конкретного типа?» [13].

При анализе сложившейся ситуации человек оценивает контекст на основе личного опыта и обращает особое внимание на конкретные нюансы. Потребитель при виде автомобиля делает вывод – нравится/не нравится, инженер уделяет особое внимание техническим решениям, дизайнер – внешнему виду и т.д. Мир может сообщить личности только то, что она заслуживает, чему она соразмерна, до чего она доросла, то есть то, что она способна воспринять.

От разных типов сотрудников следует ожидать преимущественно разных типов инновационных идей: от синих воротничков – эксплуатационных, от белых – разведывательных, от руководителей и инвесторов – смену бизнес-модели [14]. Следует учитывать уровень абстракции у того или иного сотрудника, включенного в инновационную деятельность, и очерчиваемую область мыслимых изменений в силу того, с какими задачами сотрудники сталкиваются ежедневно. Фокус зрения во многом определяется тем, какая часть организации задействуется при реализации функционала сотрудника: конкретный участок бизнес-процесса или весь процесс целиком, блок процессов или вся организация.

Каждая из описанных групп сотрудников имеет свою специфику инновационного потенциала, степень автономности и свою характерную таксономию мотивов, побуждающих инновационные усилия. При проектировании методики оценки инновационных идей следует учитывать скрытую относительную асимметрию оценок, выражающуюся в том, что воспринятая группой лиц или одним лицом полезность идеи не всегда равна ее реальной полезности [15]. Несправедливость оценки пагубно сказывается на дальнейшей мотивации к инновациям. Обратная ситуация завышенной оценки полезности (например, ввиду положения в компании выдвинувшего идею сотрудника) может создавать атмосферу «неравноправия» идей. Риск чрезмерной субъективности и предвзятости оценки снижается при разработке и донесении до сотрудников четко определенных критериев и принципов оценки, поддающихся измерению и контролю [16]. Однако, когда новатору известны параметры, оптимизация по которым необходима, возникает риск погони за критериями вместо сущностной пользы.

Следующим методом минимизации риска процессов является глубокий анализ внутренней и внешней среды компании для корректировки маршрутов и механизмов коммуникации. Сообщества разного порядка сложности формируются на принципиально различных основаниях. Например, для маленькой фирмы инновационный потенциал индивидуальных идей работников более значим, чем для крупных организаций, поскольку последние могут создать профильные исследовательские команды [17]. Специфика должна учитываться и при реализации описанных ранее методов. Говоря о корпоративной культуре, важен сам механизм зарождения ценностей в организации – он во многом определяет прочность их проникновения (так, глубина мотивации в семейных фирмах, как правило, выше, чем в корпоративных).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Не существует единственно верного варианта построения коммуникационной структуры компании [18]. Предпочтительные модели зависят от особенностей внешней и внутренней среды организации. При проектировании экспертных сетей управления знаниями на предприятии для повышения эффективности необходимо обеспечить вариативность выбора форматов взаимодействия. Коммуникативные рамки формата могут предопределять пространство возможных результатов. При проектировании системы коллективного разума необходимо учитывать потенциальную опасность намерений, создающих в некоторых случаях избыточные рамки и границы.

Для преодоления риска субъективности оценок инновационных идей необходима разработка понятных измеримых критериев, зависящих от специфики деятельности компании. Важнейшими катастрофическими рисками проектирования коммуникационных систем являются большой удельный вес какого-либо из коммуницирующих звеньев и безальтернативность маршрутов коммуникации.

При побуждении персонала к инновационной активности необходимо учитывать различную структуру мотивационных профилей разных групп и предлагать наиболее привлекательные механизмы именно для них. Конфликт является неизбежным следствием сосуществования когнитивно отличных групп, поскольку когнитивное разнообразие задает масштаб инновационного потенциала компании. Одним из способов снижения деструктивных последствий возникающих конфликтов является развитие эмоционального интеллекта сотрудников.

Корпоративная культура является продуктом коммуникационной активности, существующей в компании. Для приращения адаптивного потенциала необходим слом отношения к реализации идей,

выдвигаемых разными группами, как в игре с нулевой суммой. Доверие к выработанным решениям – ключевой момент для их эффективной реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многообразие вариантов дизайна коммуникативных структур, приводящих к экономическому успеху, свидетельствует о невозможности применения безальтернативных универсальных решений в данном вопросе. Отличные экономические и ценностные конъюнктуры конкретных рынков могут допускать разные идеологии построения компании – как жесткие иерархии с исключительно нисходящими симплексными связями, так и ветвистые гетерархии с коммуникациями на 360 градусов. Провозглашение любого варианта построения коммуникаций в социотехнической системе универсальным для производства новых смыслов, методик и альтернатив является неверным, так как предложенная конструкция может являться губительной в условиях, отличных от тех, в которых она проектировалась и демонстрировала результативность.

Взаимодействующие индивиды обретают и активно конструируют знания в диалоге с другими, принося в этот процесс конкретную смысловую установку личности. Развитие системы взаимодействий увеличивает возможности развивающихся систем путем приращения источников их преадаптивного потенциала. Постигание новых смыслов способствует эволюционным механизмам, побуждающим эмерджентные переходы к качественно иным уровням сложности в организации. Базис системы координат, задающей методологическую оптику принятия решений, создается коллективной рефлексией, вкусами и стилями мышления. Инновационная инициатива жизнеспособна, если есть социальные силы, заинтересованные в ее реализации. Для разных групп эта заинтересованность обеспечивается разными путями.

Чтобы в полной мере осознать бизнес-среду, эффективно распределять ограниченные ресурсы и запустить процессы обновления, необходимо наполнять управленческую базу данных разными картинками мира различных групп сотрудников как производственного, так и административного контура. Конфликт при этом является неизбежным и при должном контроле желательным аспектом управления и средством обучения.

Перспективы дальнейшей проработки темы исследования заключаются в расширении задействованных в анализе теоретических концепций, а также в изучении конкретных кейсов, статистических данных о результативности работы компаний в разных культурно-экономических контекстах для тестирования гипотез и разработки принципов выбора альтернативных способов построения коммуникационной структуры.

## Список литературы

1. *Абрамов В.П., Чуркин Д.А.* Предиктивная аналитика взаимоотношений с клиентами как метод адаптации компании к изменениям и повышения ценности предложения. Экономика, предпринимательство и право. 2022;6(12):1709–1722. <https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114842>
2. *Абрамов В.П., Абрамов П.В., Поливанов К.В., Семенов К.Ю.* Концептуальная модель цифровой системы аналитической поддержки дистанционного управления персоналом организации. Экономика, предпринимательство и право. 2023;7(13):2341–2352. <https://doi.org/10.18334/epp.13.7.118326>
3. *Абрамов В.П., Андреев В.А.* Проблемы и перспективы цифровой трансформации государственного и муниципального управления в регионе (на примере Кемеровской области), *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2022;4(14):667–700. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-4-667-700>
4. *Covin J.G., Selvin D.P.* Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 1989;1(10):75–87.
5. *Абрамов В.П., Лаврентьев П.А., Гремель В.О.* Роль инноваций и стартапов в развитии экосистем. Экономические науки. 2022;5(210):97–100. <https://doi.org/10.14451/1.210.97>
6. *Vadykova I., Romanova A.* Innovation activity impact on adding value to the enterprise: empirical analysis. *SHS Web of Conferences*. 2021;106:01032. <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/202110601032>
7. *Абрамов В.П., Глухова Е.В., Семенов К.Ю.* Цифровая трансформация системы развития и обучения персонала предприятий, *Лидерство и менеджмент*. 2023;1(10):189–202. <https://doi.org/10.18334/lim.10.1.117182>
8. *Данилов В.А.* Коллективный разум – приумножение разума коллективом. В кн.: Волков М.П. (ред.) *Сознание как феномен бытия человека и общества Сборник научных трудов VII Всероссийской научно-теоретической конференции с международным участием, посвященной памяти доктора философских наук, профессора Т.Н. Брысиной, Ульяновск, 23–24 апреля 2020 г.* Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет; 2020. С. 147–151.
9. *Брагин А.В.* Коллективный разум в контексте постсовременности. *Ноосферные исследования*. 2020;1:40–49.

10. *Bisson L.F., Grindstaff L.K.* Leadership and Organizational Structure. Uprooting Bias in the Academy. 2019;19:81–95.
11. *Mingaleva Z., Shironina E., Lobova E., Olenev V., Phtynina L., Oborina A.* Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. Sustainability. 2022;10(14):6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
12. *Winton B.G.* Emotional intelligence congruence: the influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. Leadership & Organization Development Journal. 2022;3(43):788–801. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0163>
13. *Ryan R.M., Donald J.N., Bradshaw E.L.* Mindfulness and Motivation: A Process View Using Self-Determination Theory. Current Directions in Psychological Science. 2021;4(30):300–306.
14. *Orpen C.* Group structure, communication and effectiveness among white and blue-collar employees. Communicare. Journal for Communication Studies in Africa. 2022;2(1):3–11.
15. *Derfler-Rożin R., Pitesa M.* Motivation purity bias: Expression of extrinsic motivation undermines perceived intrinsic motivation and engenders bias in selection decisions. Academy of Management Journal. 2020;6(63):1840–1864. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2017.0617>
16. *Кувшинов М.С., Виноградова Т.А.* Материальное стимулирование инновационной активности персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности инноваций. Russian Journal of Industrial Economics. 2021;4(14):463–470. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-463-470>
17. *Ebersberger B., Kuckert A.* Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. Journal of Business Research. 2021;124:126–135. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>
18. *Jankalova M., Vartiak L.* Identification of bases for evaluation of the business excellence status in relation to the CSR concept. International Journal for Quality Research. 2017;11:315–330.

## References

1. *Abramov V.I., Churkin D.A.* Predictive analytics of customer relationships as a method of adapting the company to changes and increasing the value of the offer. Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo. 2022;6(12):1709–1722. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.12.6.114842>
2. *Abramov V.I., Abramov I.V., Polivanov K.V., Semenkov K.Yu.* Conceptual model of a digital analytical support system for the remote management of an organisation's workforce. Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo. 2023;7(13):2341–2352. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.13.7.118326>
3. *Abramov V.I., Andreev V.D.* Problems and prospects of digital transformation of state and municipal governance in a region (the case of the Kemerovo region). Ars Administrandi. 2022;4(14):667–700. (In Russian). <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-4-667-700>
4. *Covin J.G., Selvin D.P.* Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal. 1989;1(10):75–87.
5. *Abramov V.I., Lavrentiev I.A., Grempele V.O.* The role of innovations and startups in ecosystems development. Economic Sciences. 2022;5(210):97–100. (In Russian). <https://doi.org/10.14451/1.210.97>
6. *Badykova I., Romanova A.* Innovation activity impact on adding value to the enterprise: empirical analysis. SHS Web of Conferences. 2021;106:01032. <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/202110601032>
7. *Abramov V.I., Glukhova E.V., Semenkov K.Yu.* Digital transformation of staff development and training. Leadership and Management. 2023;1(10):189–202. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/lim.10.1.117182>
8. *Danilov V.A.* Collective intellect is an increase of intellect by a collective. In: Volkov M.P. (ed.). Consciousness as a phenomenon of human existence and society: Proceedings of the VII All-Russian Scientific and Theoretical Conference with International Participation dedicated to the memory of Dr. Sci. (Philos.), Prof. T.N. Brysina, Ulyanovsk, April 23–24, 2020. Ulyanovsk: Ulyanovsk State Technical University; 2020. Pp. 147–151. (In Russian).
9. *Bragin A.V.* Collective mind in the context of postmodernity. Noospheric studies. 2020;1:40–49. (In Russian).
10. *Bisson L.F., Grindstaff L.K.* Leadership and Organizational Structure. Uprooting Bias in the Academy. 2019;19:81–95.
11. *Mingaleva Z., Shironina E., Lobova E., Olenev V., Phtynina L., Oborina A.* Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. Sustainability. 2022;10(14):6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
12. *Winton B.G.* Emotional intelligence congruence: the influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. Leadership & Organization Development Journal. 2022;3(43):788–801. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0163>
13. *Ryan R.M., Donald J.N., Bradshaw E.L.* Mindfulness and Motivation: A Process View Using Self-Determination Theory. Current Directions in Psychological Science. 2021;4(30):300–306.
14. *Orpen C.* Group structure, communication and effectiveness among white and blue-collar employees. Communicare. Journal for Communication Studies in Africa. 2022;2(1):3–11.

15. *Derfler-Rozin R., Pitesa M.* Motivation purity bias: Expression of extrinsic motivation undermines perceived intrinsic motivation and engenders bias in selection decisions. *Academy of Management Journal*. 2020;6(63):1840–1864. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2017.0617>
16. *Kuvshinov M.S., Vinogradova T.A.* Material incentives for innovative activity of enterprise personnel based on key productivity indicators of innovation. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;4(14):463–470. (In Russian). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-463-470>
17. *Ebersberger B., Kuckertz A.* Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*. 2021;124:126–135. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>
18. *Jankalova M., Vartiak L.* Identification of bases for evaluation of the business excellence status in relation to the CSR concept. *International Journal for Quality Research*. 2017;11:315–330.