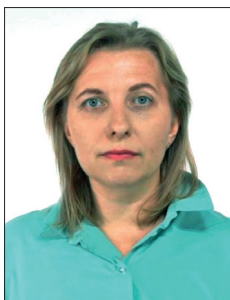


НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M1

УДК: 334.02

## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

**Оксана Юрьевна Рудакова**

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, rud-oksana@yandex.ru, ORCID 0000-0001-9714-2483

**Наталья Юрьевна Башмакова**

специалист по учебно-методической работе, кафедра экономики и финансов Алтайского государственного технического университета им И. И. Ползунова, Россия, Барнаул, rnu\_29@yandex.ru

**Татьяна Алексеевна Рудакова**

кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономика и финансов Алтайского государственного технического университета им И. И. Ползунова, кафедра экономической безопасности, учета, анализа и аудита Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, rta\_62@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8735-7058

**Резюме.** Переоценить значимость современных коммуникаций в условиях цифровой экономики достаточно сложно. Коммуникации — это основа успешных бизнес-процессов, деловой репутации, удовлетворения потребностей клиентов, минимизации конфликтных ситуаций, построения долгосрочных партнерских отношений. Определяющими факторами эффективных коммуникаций становятся выбранные технологии, подходящие под запросы пользователей, благоприятная коммуникационная среда, построенная с помощью современных цифровых платформ и технологий организации бизнес-процессов, достаточный уровень коммуникационных компетенций всех участников коммуникаций, включая руководителей, специалистов, службы технической поддержки, клиентов, партнеров и иных стейкхолдеров. С другой стороны, все более сложная и многогранная среда функционирования организации, включающая внешние и внутренние обстоятельства и ситуации, не исключает рисков усложнения коммуникаций и снижения их результативности.

В статье анализируются современные цифровые решения для построения коммуникаций внутреннего и внешнего характера, построения и реализации коммуникационных стратегий, выбора каналов коммуникации, их количества и применения в зависимости от исходной коммуникационной ситуации и стратегических целей организации с учетом коммуникационных процессов, предложена модель единой коммуникационной системы организации.

**Ключевые слова:** коммуникация, коммуникационный процесс, коммуникационная стратегия, единая коммуникационная система, цифровые коммуникации

**Для цитирования:** Рудакова О. Ю., Башмакова Н. Ю., Рудакова Т. А. Управление коммуникациями в современных организациях: проблемы и решения // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 21. С. 22–33.

## COMMUNICATION MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS: PROBLEMS AND SOLUTIONS

**Oksana Yu. Rudakova**

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, rud-oksana@yandex.ru, ORCID 0000-0001-9714-2483*

**Natalia Yu. Bashmakova**

*Specialist in educational and methodological work, Department of Economics and Finance, Altai State Technical University named after I. I. Polzunov, Russia, Barnaul, rnu.29@yandex.ru*

**Tatyana A. Rudakova**

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Finance, I. I. Polzunov Altai State Technical University, Department of Economic Security, Accounting, Analysis and Audit, Altai State University, Russia, Barnaul, rta\_62@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8735-7058*

**Resume.** It is quite difficult to overestimate the importance of modern communications in the digital economy. Communication is the basis for successful business processes, business reputation, meeting customer needs, minimizing conflict situations, and building long-term partnerships.

The determining factors of effective communications are the selected technologies that are suitable for user requests, a favorable communication environment built using modern digital platforms and business process management technologies, a sufficient level of communication competencies of all communication participants, including managers, specialists, technical support services, customers, partners, and other stakeholders.

On the other hand, the increasingly complex and multifaceted environment of the organization's functioning, including external and internal circumstances and situations, does not exclude the risks of complicating communications and reducing their effectiveness.

The article analyzes modern digital solutions for the organization of internal and external communications, the construction and implementation of communication strategies, the choice of communication channels, their number and application, depending on the initial communication situation and strategic goals of organizations, taking into account communication processes, a model of a unified communication system of the organization is proposed.

**Keywords:** communication, communication process, communication strategy, unified communication system, digital communications

**For citation:** Rudakova O. Yu., Bashmakova N. Yu., Rudakova T. A. Communication Management in Modern Organizations: Problems and Solutions. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;21:22–33. (In Russ.).

**Х**арактеристика современной коммуникационной среды организаций: потребности основных участников и проблемы коммуникационного взаимодействия

Интерес к коммуникациям со стороны организации, независимо от их характера и содержания, включает в себя достижение таких целей, как улучшение внутренней и внешней коммуникации, повышение уровня вовлеченности сотрудников и заинтересованных сторон в коммуникационные процессы,

формирование и поддержание положительного имиджа организации, информирование целевой аудитории о продуктах, услугах и ценностях, интегрирование коммуникационных действий и стратегических задач организации.

В достижении поставленных целей организацию поддерживает разработка коммуникационной стратегии, выбор и/или формирование эффективных каналов связи, своевременная оценка эффективности коммуникационных решений и выявление областей

для улучшения, повышение уровня коммуникационных навыков сотрудников.

Основными участниками коммуникационного процесса становятся менеджеры по коммуникациям, отвечающие за разработку и реализацию коммуникационных стратегий, сотрудники, целевая аудитория, партнеры и заинтересованные стороны, внешние стейкхолдеры (инвесторы, СМИ и т. д.), а также руководство организации, принимающее решение о коммуникационной политике.

Все организационные действия в процессах коммуникации сосредоточены на информации в виде сообщений, данных и знаний, визуальных и аудиоматериалов, которые передаются по коммуникационным каналам, с использованием средств и платформ для передачи информации (например, электронная почта, социальные сети, пресс-релизы и др.) конкретной аудитории как группе людей, на реакцию которой направлены коммуникационные усилия (внутренние и внешние).

В процессе работы с информацией учитываются такие параметры, как:

- цель (информационная — передача фактов, данных и знаний, убеждающая — изменение мнений или поведения, социальная — создание и поддержание отношений);
- целевая аудитория по отношению к организации (внутренняя — сотрудники, отделы и руководство, внешняя — клиенты, партнеры, СМИ и общественность);
- тип коммуникации по направлению передачи информации (вертикальная — приказы, распоряжения, указания и инструкции от руководства к подчиненным и отчеты, предложения в обратном направлении; горизонтальная — обмен информацией между равными по статусу сотрудниками или отделами), уровень формальности и содержанию (формальная, неформальная), формы (личная, устная, письменная, визуальная).

Все действия, связанные с обменом информацией в процессах коммуникации, включая их планирование, реализацию и оценку, выбором стратегии и тактики к управлению коммуникацией, включая определение каналов, форматов и методов взаимодействия, инструментов и технологий для осуществления коммуникации, требуют особого внимания в контексте цифрового взаимодействия.

Эффективная коммуникация в целом требует внимания к каждому элементу, в частности обеспечения четкости передачи информации, достаточного уровня навыков отправителя и получателя, правильно выбранных каналов и контекста взаимодействия.

Препятствиями современных цифровых коммуникаций становятся:

- избыток коммуникаций;
- уровень шума и технические сложности;
- эмоциональный фон коммуникаций;
- семантические особенности используемых профессиональных и современных терминов;
- отсутствие опыта работы с информацией и опыта коммуникаций;
- недостаток/избыток обратной связи или ее неверная организация.

### **Разработка и реализация внутренней коммуникационной стратегии**

Коммуникационная стратегия организации — это структурированный инструмент для построения коммуникационного процесса, который определяет параметры взаимодействия организации с внутренней и внешней аудиторией. Она охватывает цели, методы, каналы и сообщения, которые будут использоваться для эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами (Андерсон, 2005, Смит, 2001).

В зависимости от целей и задач коммуникационной стратегии она может быть ориентирована на внутренние организационные процессы и на взаимодействие с внешними пользователями (клиентами, поставщиками, конкурентами, государственными учреждениями и т. п.). Последующие действия будут определяться выбранной целевой аудиторией (Евсеева, 2016).

Внутренняя коммуникационная стратегия — это системный подход к управлению коммуникацией внутри организации, направленный на оптимизацию взаимодействия между различными уровнями и подразделениями.

Она включает в себя планирование, разработку и реализацию методов, инструментов и каналов для эффективного обмена информацией, что, в свою очередь, способствует повышению вовлеченности сотрудников и улучшению корпоративной культуры.

Как правило, цель разработки внешней коммуникационной стратегии организации связана с повышением интереса к компании как производителю продукции и услуг, формированию положительной деловой репутации в глазах партнеров, регулирующих органов и кредитных организаций, СМИ, инвесторов и общественности (Новаторов, 2015).

Она направлена на установление и поддержание отношений с ключевыми заинтересованными сторонами, а также на эффективное донесение информации о продуктах, услугах и ценностях организации (табл. 1).

Таблица 1

## Этапы разработки коммуникационной стратегии

Table 1

## Stages of developing a communication strategy

Этап	Внутренняя	Внешняя
1. Анализ текущей ситуации	Оценка существующих коммуникационных каналов и методов, оценка потребностей пользователей в информации	Оценка существующих коммуникационных каналов и методов, анализ репутации компании и восприятия ее бренда
2. Определение цели и задач	Создание среды, в которой сотрудники активно участвуют в жизни компании и чувствуют свою значимость. Оптимизация потоков информации между различными уровнями и подразделениями для повышения оперативности и точности. Поддержка ценностей и норм компании, создание единой корпоративной идентичности. Содействие взаимодействию и сотрудничеству между сотрудниками, улучшение межличностных отношений. Предотвращение распространения неверной информации через регулярное и прозрачное информирование. Снижение временных затрат на поиск информации и улучшение координации действий между командами	Повышение интереса к компании как производителю продукции и услуг, формированию положительной деловой репутации в глазах партнеров, регулирующих органов и кредитных организаций, СМИ, инвесторов и общественности. Установление и поддержание отношений с ключевыми заинтересованными сторонами, эффективное донесение информации о продуктах, услугах и ценностях организации. НАПРИМЕР: 1) увеличение осведомленности о бренде на 30% за год или привлечение новых клиентов; 2) увеличение количество подписчиков в социальных сетях на 50% в течение 6 месяцев
3. Определение целевой аудитории	Внутренние пользователи информации, например менеджеры, технические специалисты и др.	Внешние пользователи информации, клиенты, потенциальные клиенты, инвесторы, СМИ и др.
4. Выбор каналов коммуникации для каждой целевой группы	Мессенджеры, внутренние форумы, собрания и отчеты и др.	Социальные сети, пресс-релизы, чат-боты, мессенджеры и др.
5. Формулирование ключевых сообщений	Ценности, задачи, проблемы и решения, проектная работа, мероприятия и т. п.	ДЛЯ КЛИЕНТОВ: «Наш продукт экономит время и деньги, обеспечивая высокое качество»
6. Разработка тактики и инструментов	Регулярные встречи, внутренний новостной портал, использование социальных сетей и т. п. Обучение	Контент-план, т. е. план содержания основных сообщений для каждой целевой группы с периодичностью и тематикой сообщений, с указанием ответственных, расписание публикаций и мероприятий для поддержания постоянного потока информации
7. Оценка эффективности	Уровень вовлеченности сотрудников (опросы и мониторинг активности на внутренних платформах). Скорость и качество передачи информации. Уровень понимания и конфликтов. Использование внутренних коммуникационных каналов (посещаемость, предпочтения каналов коммуникаций). Уровень удовлетворенности коммуникацией. Степень влияния на производительность	Коэффициент кликабельности — процент пользователей, увидевших сообщение или рекламу. Уровень вовлеченности — уровень взаимодействия аудитории с контентом. Коэффициент конверсии — процент пользователей, совершивших целевое действие (покупка, подписка) после взаимодействия с контентом. Охват — сколько уникальных пользователей увидели контент и др. <sup>8</sup>
8. Корректировка стратегии	По необходимости, при низком уровне удовлетворенности и недостижении целей	По необходимости, при низких показателях эффективности инструментов

<sup>8</sup> Грунис Е. Маркетинговая эффективность: метрики и формулы. — URL: <https://www.adventum.ru/articles/marketing-i-reklama/marketingovaya-effektivnost/>

Окончание таблицы 1

Этап	Внутренняя	Внешняя
РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обучение сотрудников использованию новых каналов и инструментов (в нашем случае внутреннего портала для новостей и обсуждений).</li> <li>2. Поощрение сотрудников к обмену мнениями и идеями в «часы открытых дверей», где сотрудники могут задать вопросы и обсудить идеи.</li> <li>3. Поддержание постоянного потока информации через еженедельные рассылки с новостями компании и достижениями сотрудников.</li> <li>4. Установление механизмов для получения обратной связи от сотрудников в виде анонимной формы для предложений и комментариев по внутренним коммуникациям</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание единого имиджа организации. Обеспечение согласованности сообщений и визуальных элементов на всех каналах. Например использование одного стиля оформления и языка во всех пресс-релизах, социальных сетях и рекламных материалах.</li> <li>2. Активное взаимодействие с аудиторией, поощрение обратной связи и вовлечение аудитории в диалог. Например проведение опросов и конкурсов в социальных сетях для сбора мнений и предложений.</li> <li>3. Управление кризисными ситуациями. Например наличие кризисного коммуникационного плана на случай негативных отзывов в СМИ или социальных сетях.</li> <li>4. Постоянный мониторинг внешней среды и корректировка стратегии в ответ на изменения. Например регулярные встречи команды для анализа текущих тенденций и обсуждения необходимых изменений в стратегии</li> </ol>

Составлено авторами

Таким образом, особенности внутренней коммуникационной стратегии — это:

1. Ориентация на сотрудников.
2. Интерактивная двусторонняя коммуникация для участия в обсуждениях.
3. Разнообразие каналов коммуникации (электронная почта, внутренние порталы, мессенджеры, собрания) для достижения целей всех групп сотрудников.
4. Адаптация к корпоративной культуре.
5. Регулярность и последовательность потока информации, для того чтобы сотрудники были в курсе изменений и новостей.

Специфика внешней коммуникационной стратегии оценивается такими параметрами, как:

1. Ориентированность на внешние аудитории. Стратегия должна учитывать потребности и ожидания различных внешних групп, с которыми взаимодействует компания.
2. Многообразие используемых каналов коммуникации (социальные сети, пресс-релизы, вебинары, мероприятия), актуальных для разных целевых групп.
3. Активное управление имиджем компании и реагирование на негативные отзывы и кризисные ситуации.
4. Способность быстро реагировать на изменения во внешней среде, такие как изменения в законодательстве, экономике или общественном мнении.
5. Интеграция с другими стратегиями, т. е. внешняя коммуникационная стратегия должна быть согласована с другими стратегиями компании, такими как маркетинговая и корпоративная.

### Управление коммуникациями в цифровой среде

Информационно-коммуникационная среда организаций в последние десятилетия существенно изменилась.

Произошел переход к принципиально новым формам коммуникации, которые значительно отличаются по содержанию и техническим характеристикам, меняют состояние всей внутренней и внешней среды организации, ориентированы на высокую скорость обмена и цифровое представление информации.

Цифровая коммуникационная среда сегодня представляет набор возможностей и условий, которые обеспечивают взаимодействие пользователя с информационным ресурсом с помощью интерактивных средств коммуникации.

Цифровая среда внешних и внутренних коммуникаций включает в себя:

- множество информационных объектов и связей между ними;
- средства и технологии сбора, накопления, передачи (транслирования), обработки, производства и распространения информации;
- цифровые решения, поддерживающие информационные процессы.

Субъектами цифровой среды коммуникаций являются внешние и внутренние по отношению к организации пользователи, с которыми она взаимодействует: кредитные организации, налоговые службы, конкуренты, поставщики, покупатели, клиенты, сотрудники, партнеры по бизнесу и т. д.

Предметом взаимоотношений вышеуказанных субъектов выступает информация, представляемая в цифровом виде, и процесс ее передачи.



Эффективные коммуникации в цифровой среде ограничиваются не только внешними параметрами в виде нормативно-правовых актов, в том числе по информационной безопасности, но и внутренними, такими как компетенции сотрудников, технические возможности организации, временные ресурсы и т. д.

Особенностью цифровой среды сегодня является непрерывный обмен информацией для организации эффективных коммуникаций. Она постоянно и оперативно обновляется в связи с достижениями научно-технического прогресса, в частности развитием цифровых технологий.

Современная цифровая среда организации характеризуется такими параметрами, как:

1. Формирование экономики знаний и искусственного интеллекта, увеличение интеллектуального компонента в товарах и услугах.

2. Цифровая среда предполагает цифровую форму передачи, хранения и использования информации, что повышает требования к организации цифровых коммуникаций и дает больше возможностей в части оперативного реагирования.

3. Отношения между участниками коммуникации приобретают виртуальную форму и предстают перед нами в виде виртуального рынка, виртуального магазина, виртуального офиса и т. п.

4. Сотрудник в современной цифровой коммуникационной среде больше заинтересован в успехе, постоянно обучается, повышает квалификацию, проявляет инициативу, применяет новые знания и творческие способности.

5. Изменяется роль посредников, функции которых раньше выполняли конкретные люди, а сегодня — цифровые интернет-платформы.

6. Происходит сближение средств передачи информации, ранее отдаленных друг от друга и выполняющих самостоятельные функции (телефон, интернет, терминалы оплаты и т. д.). Благодаря развитию технологий способы информационного обмена постоянно преобразуются и интегрируются с целью удовлетворения новых технологических запросов. Сегодня с помощью телефона можно выполнять практически неограниченное количество действий как в рамках профессиональной деятельности, так и для решения коммуникационных задач.

7. Цифровая среда сохраняет направленность на технологические инновации, качественную модернизацию и повышение цифровых компетенций.

8. Стираются границы между производителем и потребителем, их статус постоянно меняется. Например, запуская информационные потоки, каждый производитель информации становится ее потребителем благодаря взаимодействию с заинтересован-

ным лицом и выдает на нее реакцию, запуская новый коммуникационный процесс.

9. Ускоряются темпы мобильности, сокращается операционный цикл благодаря быстрому обмену информацией. Ускоряется обработка заказов, процесс заключения сделок, управление финансовыми потоками, оплата и доставка товара.

10. Внутренняя информационно-коммуникационная среда организации теперь зависит от состояния параметров системы управления и ее способности работать в новых условиях цифровой среды.

Важными элементами системы управления, значимыми для организации процесса коммуникаций с учетом цифрового и интеллектуального компонентов и требующими постоянного внимания, становятся целеполагание, планирование, производственная и организационная структура, система принятия решений и управления ресурсами, в том числе человеческими и информационными (Рудикова, 2022).

В зависимости от типа бизнеса происходят изменения задач и характеристик внутренней коммуникации, меняется отношение и подход к сотрудникам. Подходы к управлению организацией в условиях цифровой среды подвергаются изменениям в первую очередь в связи с:

- развитием интернет-технологий;
- переходом экономической и управленческой деятельности в цифровое пространство;
- развитием сетевых, виртуальных и иных форм взаимодействия.

Коммуникации приобретают многоуровневый характер, а потоки информации могут распределяться неравномерно.

При этом цели коммуникационной политики организации вынуждены смещаться в сторону цифровых инструментов, облегчающих и ускоряющих коммуникационный процесс его основным участникам.

Цифровые решения при этом должны выступать в качестве инструмента, а не приоритета коммуникаций организации.

Цифровые коммуникации включают разнообразные инструменты, которые помогают организациям взаимодействовать с клиентами и другими заинтересованными сторонами (табл. 2).

Таким образом, цифровая среда оказывает существенное влияние на природу отношений всех субъектов коммуникации, инструменты цифровых коммуникаций позволяют организациям эффективно взаимодействовать с клиентами, создавать и поддерживать отношения, а также достигать бизнес-целей. Выбор инструментов зависит от конкретных потребностей бизнеса и целевой аудитории.

Таблица 2

## Цифровые решения для организации коммуникационных процессов

Table 2

## Digital solutions for the organization of communication processes

Инструменты	Возможности применения
Социальные сети и цифровые платформы	Например, кампания по запуску продукта может предусматривать тизер-кампанию в VK, telegram, публикуя изображения и видео, чтобы заинтересовать аудиторию до официального запуска, использовать чат-боты на этих платформах для быстрого реагирования на вопросы и отзывы клиентов
Электронная почта	Компания может отправлять ежемесячные информационные бюллетени с обновлениями о продуктах и акциях, использовать данные о покупках клиентов для отправки индивидуальных предложений и скидок
Веб-сайты и блоги	Компания может вести блог, предоставляя советы и информацию, связанную с ее продуктами, что помогает привлечь трафик и улучшить SEO, то есть оптимизировать сайт под требования поисковых систем. Веб-сайт организации может включать калькуляторы или опросы, чтобы вовлечь пользователей
Мобильные приложения	Приложение для покупок, позволяющее пользователям просматривать товары, получать уведомления о скидках и делать покупки. Приложение может включать программу лояльности, где пользователи зарабатывают баллы за покупки, повышая их лояльность к компании-продавцу
Вебинары и онлайн-курсы	Компания может проводить бесплатные вебинары для обучения клиентов о своих продуктах и услугах и внутренние тренинги для сотрудников по новым технологиям или методам работы
Мессенджеры	Быстрые коммуникации в режиме реального времени, для обсуждения актуальных идей
Видеоконтент	Обучающие видео и рекламные ролики для продвижения
Подкасты	Обсуждения актуальных отраслевых проблем с приглашенными экспертами
Инфографика и визуальный контент	Для представления сложной информации в доступной форме, рекламных кампаний и взаимодействия в социальных сетях
SEO и контент-маркетинг	Для повышения видимости сайта в поисковых системах, поддержка интересных тем и привлечение потенциальных клиентов
Онлайн-реклама	Таргетинг, ремаркетинг
CRM-системы	Управление контактами и автоматизация маркетинга, хранение информации о клиентах и их поведении, автоматизированные коммуникационные взаимодействия
Чат-бот	Автоматизированные системы с применением искусственного интеллекта для организации круглосуточных коммуникаций в текстовом виде или в форме голосовых сообщений, используются для снижения коммуникационной нагрузки на сотрудников при решении рутинных задач. Применяются для поддержки клиентов, в обучении, маркетинге и продажах, при управлении персоналом
Куар-код	Штрих-коды для быстрой передачи/получения информации о товаре или событии

Составлено авторами

### Модель единой системы коммуникаций

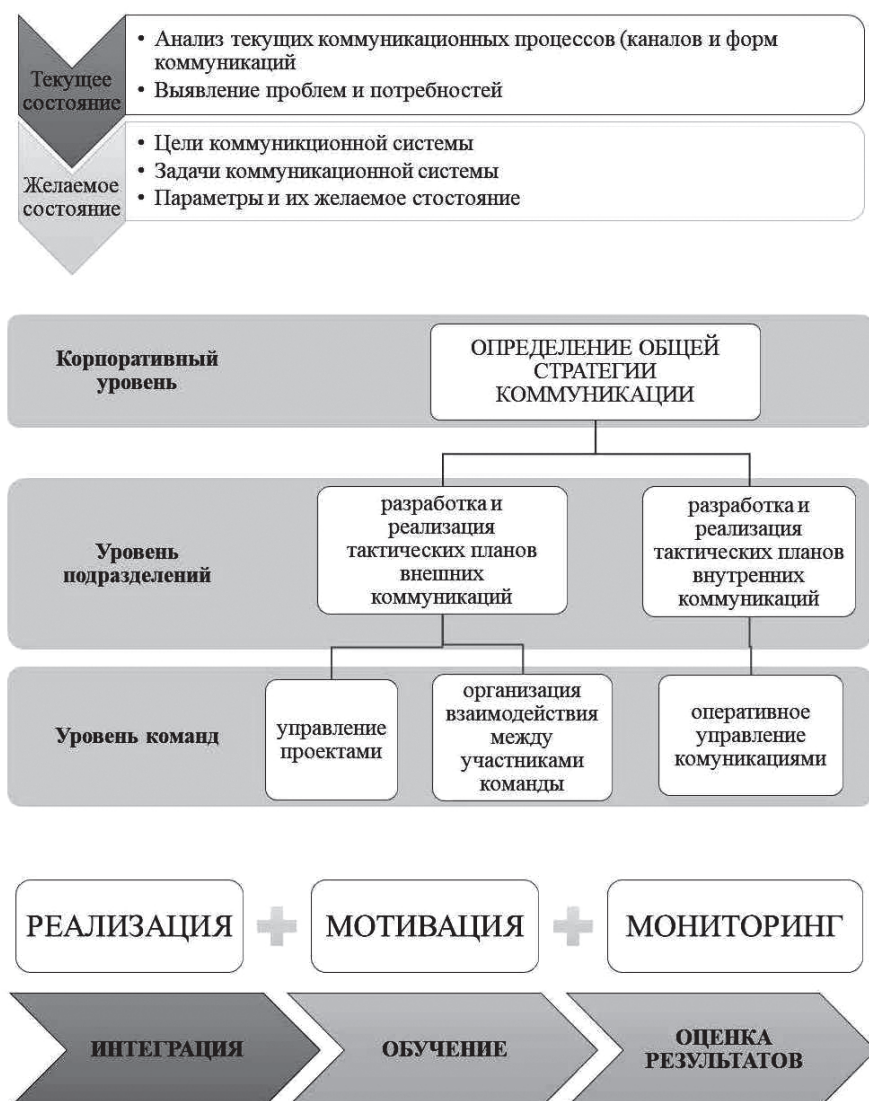
Процесс управления коммуникациями в организации включает в себя планирование, выполнение и мониторинг всех элементов коммуникационного процесса. Это возможно в единой системе коммуникаций, схема которой предложена авторами на рисунке.

Для того чтобы сформировать единую систему коммуникаций, необходимо последовательное выполнение следующих действий:

1. Анализ текущих коммуникационных процессов, т. е. оценка всех существующих коммуникационных каналов (электронная почта, мессенджеры, социальные сети, корпоративные порталы и т. д.)

с точки зрения их эффективности и выявление потребностей в информации, которые существуют у различных групп сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон.

2. Определение целей и задач. Цели создания единой системы коммуникаций могут быть связаны с улучшением скорости обмена информацией, повышением уровня вовлеченности сотрудников, снижением количества недопонимания и т. д. Конкретные задачи для достижения поставленных целей могут предполагать, например, создание стандартов для сообщений или интеграцию различных каналов коммуникаций.



Составлено авторами  
 Модель единой системы коммуникаций организации  
 The model of the unified communication system of the organization

3. Разработка единой коммуникационной стратегии предполагает создание миссии и видения организационных коммуникаций сквозь призму ценностей и целей организации, а также разработку и адаптацию ключевых сообщений под разные целевые аудитории (сотрудников, клиентов, партнеров и т. д.).

4. Интеграция коммуникационных каналов — выбор наиболее подходящей платформы для коммуникаций с учетом потребностей (это может быть корпоративный мессенджер, система управления проектами или CRM) и объединение каналов коммуникации в единую систему. Это может включать в себя использование API (программный интерфейс, т. е. описание способов взаимодействия одной компьютерной программы с другими) для подключения различных приложений и сервисов.

5. Обучение сотрудников использованию новой системы коммуникаций, включая стандарты и правила взаимодействия (обучение может осуществляться с помощью семинаров и тренингов), и разработка инструкций по освоению новых инструментов и методов коммуникаций.

6. Мониторинг и оценка эффективности. Для этого применяются: ключевые показатели эффективности (KPI) коммуникаций и проводится оценка их работы. Например, KPI для оценки внутренних коммуникаций могут включать уровень вовлеченности сотрудников в рабочие процессы, скорость распространения информации, частоту коммуникаций. Для внешних коммуникаций уровень вовлеченности клиентов дополняется шириной охвата аудитории и наличием обратной связи.



7. В зависимости от отзывов и новых потребностей система коммуникаций может быть усовершенствована, например через поддержку культуры открытости, сотрудники могут свободно делиться своими идеями и предложениями по улучшению коммуникационных процессов.

Важным в планировании и реализации эффективных коммуникаций является определение оптимального числа каналов коммуникаций. Их количество можно рассчитать с помощью формулы, учитывающей число участников и число возможных взаимосвязей между ними.

$$C = [n * (n - 1)] / 2,$$

где  $C$  — количество каналов коммуникации;  $n$  — количество участников,  $n * (n - 1)$  — это выражение учитывает все возможные пары участников, которые могут обмениваться информацией; деление на 2 необходимо, чтобы избежать двойного учета (например, связь между участником А и участником В и связь между участником В и участником А считаются одной и той же связью).

Например, если в группе три участника (А, В, С), то количество каналов коммуникации будет  $C = [4 * (4 - 1)] / 2 = 6$ . То есть в группе из четырех участников существует шесть уникальных каналов для обмена информацией, однако для эффективной коммуникации с учетом параметров скорости обмена информацией и ее содержания, с учетом задач коммуникации их может быть гораздо меньше.

Для определения оптимального числа каналов в конкретной ситуации необходимо учитывать такие факторы, как:

- тип коммуникации (разные каналы могут быть более или менее эффективными в зависимости от типа информации (например, устная, письменная, визуальная);
- технологические ограничения (наличие или отсутствие технологий, которые могут поддерживать определенные каналы);
- потребности информационного обмена;
- культурные и организационные факторы (разные организации могут иметь разные предпочтения в выборе каналов коммуникации).

Таким образом, создание единой системы коммуникаций, управление информационным обменом и активное использование обратной связи — это основные аспекты, которые способны помочь организациям адаптироваться к изменениям, скорости принятия решений и скорости обмена информацией и успешно конкурировать на рынке. Важную роль в этом процессе играет коммуникационная культура организации и ее отношение к коммуникационным процессам.

### Информационно-коммуникационная инфраструктура

Информационно-коммуникационная инфраструктура цифровой трансформации бизнес-процессов выступает фактором перехода к информационному обществу. Ее основной задачей является соединение всех участников процесса коммуникаций вне зависимости от их географического положения с помощью современных информационных и коммуникационных средств, основанных на применении цифровых интеллектуальных методов, систем и качественного универсального сервиса.

С учетом стихийно возникающих и непрерывно растущих потребностей участников процесса коммуникаций инфраструктура коммуникаций требует гибкости в реагировании на вновь появляющиеся запросы со стороны пользователей, а информация, появляющаяся в рамках информационно-коммуникационного процесса, должна быть доступна.

Скорость доступа к информации и ее обработка обеспечиваются современными электронными системами, развитие интернет-ресурсов создает благоприятные условия для поступательного овладения возможностями интернета у всех участников коммуникационного процесса.

Инфраструктура цифровых коммуникаций, вне зависимости от уровня коммуникаций и состава структурных элементов, включает:

- 1) физическую среду:
  - надежную коммуникационную сеть, обеспечивающую связь между абонентами различного уровня и территориальной удаленности;
  - достаточную для решения этой задачи технологичность и программное обеспечение (применение цифровых методов, сетевое оборудование, высокоскоростные коммуникационные технологии и т.д.), гибкость и возможность аппаратно-программной модернизации;
- 2) регулирующую среду (институциональный и нормативно-правовой аспект);
- 3) инновационную и инвестиционную поддержку коммуникаций и информации.

На состояние и развитие инфраструктуры коммуникаций оказывают влияние некоторые факторы:

- 1) текущее состояние организации, ее технические и интеллектуальные возможности в решении поставленных задач и удовлетворении потребностей участников коммуникаций в информации;
- 2) уровень интеграции коммуникаций с рынком и бизнесом;

- 3) развитие информационно-коммуникационных решений, предлагаемых цифровым бизнесом;
- 4) характеристики потенциальных субъектов коммуникаций:
  - на уровне региона — уровень социально-экономического развития;
  - на уровне компании — уровень технологической оснащенности и компетентности сотрудников.

Развитие инфраструктуры коммуникаций на уровне регионов и на отраслевом рынке связано с потребностями и возможностями в текущем времени с перспективой на будущее.

Параметры информационно-коммуникационной бизнес-среды сегодня:

- подключение к широкополосному интернету всех компаний;
- распространение платежных систем и интернет-продаж;
- участие в создании глобальной системы защиты информации и проверке ее подлинности.

На уровне компании возникает понятие цифровой инфраструктуры коммуникаций, которая рассматривается как комплекс технологий и построенных на их основе продуктов, обеспечивающих коммуникационные процессы.

Наличие цифровой инфраструктуры позволяет компании создать:

- единую, доступную, надежную и доступную в управлении цифровую сеть для передачи информации с любым количеством рабочих точек в произвольных помещениях;
- гибкую инфраструктуру с возможностью ее интегрирования с существующими и будущими технологиями, доступом к любой текущей и архивной информации;
- возможность моделирования и создания бизнес-процессов, услуг и дополнительных доходов, а также снижения эксплуатационных расходов.

Особое значение цифровая инфраструктура получает на объектах с множеством сервисов, предоставляемых различными компаниями.

Например, для формирования информационной структуры, предусмотренной ГК «Россети» в рамках концепции цифровой трансформации 2030<sup>1</sup>, компания предусмотрела создание фабрики данных и корпоративной политики оборота корпоративных и технологических данных в условиях новой информационно-коммуникационной архитектуры, изменения технологических и корпоративных процессов,

расширения взаимодействия с другими субъектами электроэнергетики, рынками и т. п. ГК «Россети» проанализировала текущие и перспективные цифровые технологии и их применение в рамках реализации проекта цифровой трансформации до 2030 г. Компания активно использует информационные системы управления, цифровые подстанции, системы автоматизации процессов ликвидации аварий, интеллектуальные системы учета и энергомониторинга. В качестве перспективных рассматриваются технологии Индустрии 4.0: онтологические модели деятельности, цифровые двойники, промышленный интернет вещей, большие данные, машинное обучение, распределенные реестры. Планируемая схема организации связи и инфраструктуры компании предполагает применение перспективных цифровых технологий при организации коммуникации с потребителями разного уровня и каналы связи, планируемые к использованию (Рудакова, 2021).

### Заключение

Современная цифровая среда организации вынуждает большинство компаний отказываться от устаревших систем продаж, маркетинга, управления персоналом и финансами, применяя новые информационные системы, цифровые технологии и сервисы, способные помочь реагировать на внешние изменения более оперативно, трансформировать бизнес-процессы и бизнес-модели, успешно преодолевая усиление конкуренции.

Современные системы поддержки коммуникационных решений и процессов коммуникации максимально приспособлены к решению различных структурированных и неструктурированных задач с множеством критериев и альтернативных вариантов. Они сформированы на основе развития методов баз данных, имитационного моделирования, искусственного интеллекта и интерактивных компьютерных систем. При этом они не исключают роль и ответственность специалиста или управленца в принятии решения. То есть не система, а специалист или менеджер принимает решения в рамках своих должностных полномочий, система лишь позволяет своевременно получить достаточное для этого информационно-аналитическое обоснование.

Современные системы поддержки коммуникационных решений и процессов коммуникации предоставляют широкий спектр возможностей для руководителей организаций. Это:

- проверка статистической информации и формирование статистических отчетов;
- прогнозирование динамики показателей или их совокупности;

<sup>1</sup> Концепция цифровой трансформации «Россети» 2030. URL: [https://www.bigpowernews.ru/photos/0/0\\_NVpDcJnNcfxxjDU1hF50np60lCYp1n1s.pdf](https://www.bigpowernews.ru/photos/0/0_NVpDcJnNcfxxjDU1hF50np60lCYp1n1s.pdf)

- планирование, контроль, прогнозирование в функциональных областях (финансы, маркетинг, управление производственными и человеческими ресурсами, управление информационными потоками и т. д.);
- решение текущих задач и постановка стратегических целей.

В настоящее время появились отдельные цифровые решения, четко ориентированные на определенные задачи и адаптированные под возможности организации. Речь идет о таких системах, как ERP (системы планирования ресурсов предприятия), DSS (система поддержки принятия решений), OAS (платформа автоматизации делопроизводства), SCM (система управления цепочками поставок), CRM (система управления взаимоотношениями с клиентами), KMS (система управления знаниями), SAP (обработка данных систем, приложений и продуктов).

Определяющими факторами эффективных коммуникаций становятся выбранные технологии, подходящие под запросы пользователей, благоприятная коммуникационная среда, построенная с помощью современных цифровых платформ и технологий организации бизнес-процессов, достаточный уровень коммуникационных компетенций всех участников коммуникаций, включая руководителей, специалистов, службы технической поддержки, клиентов, партнеров и иных стейкхолдеров.

Сложная и многогранная среда функционирования организации, включающая внешние и внутренние обстоятельства и ситуации, не исключает рисков усложнения коммуникаций и снижения их результативности. Все участники коммуникационного процесса подвержены влиянию избытка информации и количества коммуникационных транзакций, сталкиваются с ограничивающими действия и решения обстоятельствами, такими как уровень шума и технические сложности, эмоциональный фон коммуникаций, семантические особенности используемых профессиональных и современных терминов, отсут-

ствие опыта работы с информацией и опыта коммуникаций, недостаток/избыток обратной связи или ее неверная организация.

В таких условиях задач коммуникационной политики, ориентированной на получение желаемого результата работы организации в целом и коммуникаций в частности, становится выбор наиболее подходящих цифровых инструментов и их постепенное встраивание в коммуникационный процесс. Тем более что современные цифровые инструменты предоставляют широкие возможности своим пользователям:

- заключение контрактов с применением электронной цифровой подписи;
- обучение в доступном темпе с учетом способностей, знаний и квалификации обучающегося;
- сетевая навигация по выбору оптимальной коммуникации;
- автоматизирование различных видов деятельности и ускорение управленческих коммуникаций;
- создание спроса на товары и услуги, предложение послепродажного сервиса, рекламная, сбытовая и другие виды деятельности с помощью инструментов цифрового маркетинга.

Масштабирование этих процессов зависит от степени интеграции предприятия в информационно-коммуникационную бизнес-среду.

Проведенный авторами обзор и анализ современных цифровых решений для построения коммуникаций внутреннего и внешнего характера, построения и реализации коммуникационных стратегий, выбора каналов коммуникации, их количества и применения в зависимости от исходной коммуникационной ситуации и стратегических целей организаций с учетом коммуникационных процессов, предложенная модель единой коммуникационной системы организации способны стать методическим подспорьем в планировании и реализации коммуникационных процессов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Андерсон А. Источник стратегий и коммуникаций. М. : Эксмо, 2005. 324 с. [Anderson A. Source of strategies and communications. Moscow: Eksmo, 2005. 324 p. (In Russ.)].
- Евсеева Д. Коммуникационная стратегия: подходы и особенности для сети интернет // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2016. №4. С. 8–10 [Evseeva D. Communication strategy: approaches and features for the Internet. *Innovacionnaya ekonomika: informaciya, analitika, prognozy* = *Innovative economics: information, analytics, forecasts*. 2016;4:8–10 (In Russ.)].
- Новаторов Э. В. Разработка коммуникационной стратегии для продвижения услуг на основе анализа критических инцидентов // Маркетинговые коммуникации. 2015. No 6. С. 342–350 [Novatorov E. V. Development of a communication strategy for promoting services based on the analysis of critical incidents. *Marketingovye kommunikacii* = *Marketing Communications*. 2015;6:342–350 (In Russ.)].
- Рудакова О. Ю. Разработка и реализация коммуникационной стратегии организации в условиях цифровизации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2022. № 15. С. 27–

35. [Rudakova O. Yu. Development and implementation of an organization's communication strategy in the context of digitalization. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of a modern organization: experience, problems and prospects*. 2022;15:27–35 (In Russ.)].

Рудакова Т. А., Рудакова О. Ю. Цифровые решения в управлении компанией // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2021. № 13. С. 5–11. [Rudakova T. A., Rudakova O. Yu. Digital solutions in company management. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of a modern organization: experience, problems and prospects*. 2021;13:5–11 (In Russ.)].

Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга. М. : Юнити-Дана, 2001. 415 с. [Smith, P., Barry, K., Pulford, A. *Strategic Marketing Communications*. Moscow: Yunity-Dana, 2001. 415 p. (In Russ.)].

---