

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: O032

УДК: 338.2

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Максим Сергеевич Мельников**

магистрант кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций
Алтайского государственного университета,
Россия, Барнаул, mks4567zen@gmail.com

**Ольга Николаевна Соколова**

кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента, организации
бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета,
Россия, Барнаул, son-555@mail.ru, ORCID-0000-0002-8148-614X

Резюме. В условиях современной бизнес-среды эффективность коммуникаций внутри организации и ее взаимодействие с внешней средой становятся ключевыми факторами успеха. Коммуникации играют важную роль в управлении человеческими ресурсами, формировании корпоративной культуры и достижении целей организации.

Внутренние коммуникации способствуют созданию единого информационного пространства, где каждый сотрудник понимает свои задачи и цели компании. Это помогает избежать недоразумений и конфликтов, улучшает координацию и сотрудничество между различными подразделениями. Эффективные внутренние коммуникации позволяют руководству прислушиваться к сотрудникам, правильно понимать передаваемую информацию, своевременно определять сильные и слабые стороны производственного процесса и корректировать управленческие решения.

Внешние коммуникации направлены на взаимодействие с клиентами, партнерами, поставщиками и другими внешними стейххолдерами. Они помогают компании строить и поддерживать крепкие отношения, что может привести к увеличению продаж, улучшению репутации и долгосрочному сотрудничеству.

В современном мире, где информация играет ключевую роль, эффективные бизнес-коммуникации становятся важным инструментом для успеха компании. Они не только способствуют достижению целей компаний, но и помогают создавать благоприятную рабочую атмосферу, улучшать взаимодействие между сотрудниками и укреплять отношения с внешними партнерами.

В ходе исследования применялся метод контент-анализа, который позволяет систематизировать и интерпретировать большие объемы текстовых данных, выявляя скрытые тенденции и паттерны. В статье проведено исследование и анализ различных каналов коммуникаций (сайт организации, социальные сети, внутренние порталы и т. д.), а также их влияние на целевую аудиторию. Аналитическая часть построена на методах классификации и группировок, сравнительного и ситуационного анализа, выборочного наблюдения.

Основные результаты исследования показывают, что эффективное использование различных каналов коммуникаций способствует повышению мотивации сотрудников, улучшению корпоративной культуры и укреплению позиций организации на рынке. Выделяются положительные стороны цифровой модели коммуникаций, такие как баланс автоматизации и «человеческого» контента, а также единая цифровая

экосистема, которая позволяет интегрировать новости сайта, Telegram и голосовых сервисов через совмещенные каналы связи.

Ключевые слова: коммуникации, эффективность, организация, учебная среда, университет, цифровые технологии, сайт, социальные сети

Для цитирования: Мельников М. С., Соколова О. Н. Эффективность внутренних и внешних коммуникаций в организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 23. С. 67–75.

EFFECTIVENESS OF INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATION

Maxim S. Melnikov

Graduate Student of the Department of Management, Business Organization and Innovation of the Altai State University, Russia, Barnaul, Email: mks4567zen@gmail.com

Olga N. Sokolova

Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, son-555@mail.ru, ORCID-0000-0002-8148-614X

Resume. In today's business environment, effective communication within an organization and its interaction with the external environment are becoming key success factors. Communications play an important role in managing human resources, shaping corporate culture, and achieving organizational goals. Internal communications contribute to the creation of a unified information space where each employee understands their goals and objectives of the company. This helps to avoid misunderstandings and conflicts, improves coordination and cooperation between different departments. Effective internal communications allow management to listen to employees, understand the information transmitted correctly, identify the strengths and weaknesses of the production process in a timely manner, and adjust management decisions. External communications are aimed at interacting with customers, partners, suppliers and other external stakeholders. They help the company build and maintain strong relationships, which can lead to increased sales, improved reputation, and long-term cooperation. In today's world, where information plays a key role, effective business communications are becoming an important tool for a company's success. They not only contribute to the achievement of the company's goals, but also help to create a favorable working atmosphere, improve employee interaction and strengthen relationships with external partners. During the research, the content analysis method was used, which allows us to systematize and interpret large amounts of text data, revealing hidden trends and patterns. The article examines and analyzes various communication channels (the organization's website, social networks, internal portals, etc.), as well as their impact on target audiences. The analytical part is based on methods of classification and grouping, comparative and situational analysis, and selective observation. The main results of the study show that the effective use of various communication channels helps to increase employee motivation, improve corporate culture and strengthen the organization's position in the market. The positive aspects of the digital communication model are highlighted, such as the balance of automation and "human" content, as well as a single digital ecosystem that allows the integration of website news, Telegram and voice services through combined communication channels.

Keywords: communication, efficiency, organization, learning environment, university, digital technologies, website, social networks

For citation: Melnikov M. S., Sokolova O. N. Effectiveness of Internal and External Communications in the Organization. *Upravlenie sovremennoj organizacijej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2025;23:67–75. (In Russ.).

Основные виды коммуникаций в организации

Коммуникационные процессы в современных организациях, включая образовательные организации, представляют собой сложную систему взаимодействий, где эффективность определя-

ется не только структурой каналов коммуникаций, но и их адаптивностью к цифровым трансформациям и социокультурным вызовам.

Внутренние коммуникации ориентированы на организацию качественного взаимодействия между сотрудниками и руководством, могут быть вер-

тикальными, горизонтальными и диагональными (Фофилов, 2018).

Вертикальные коммуникации связывают информационным потоком различные уровни управления через распоряжения (сверху вниз) и их исполнение (снизу вверх), обмен информацией на корпоративном сайте, в закрытой группе соцсети, чате или канале в мессенджере.

Горизонтальные коммуникации, как правило, формируются при координации совместной работы различных подразделений, например в рамках проекта. Для этого используются конференции в соцсетях и чаты в мессенджерах, площадки, поддерживающие групповые видеозвонки.

Диагональные коммуникации поддерживают связь между разными уровнями иерархии компаний и разными подразделениями. Чаще всего для этого используются CRM-системы и сервисы, поддерживающие создание досок, например Bitrix24.

Если рассматривать степень формализации, можно выделить формальные и неформальные коммуникации. Формальные коммуникации формируются на основе четкого разделения функциональных обязанностей и стандартизации норм и отношений между всеми структурными единицами организации. Неформальная структура — спонтанно сложившаяся система социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения.

Внутренние коммуникации необходимы для того, чтобы наладить связь между руководством и подчиненными, построить эффективное взаимодействие между структурами и тем самым обеспечить качественный обмен данными без каких-либо проблем и потерь информации. Хорошо работающие внутренние коммуникации позволяют руководству прислушиваться к сотрудникам и правильно понимать передаваемую информацию. Это помогает своевременно определить сильные и слабые стороны производственного процесса и скорректировать управленческие решения (Солопова, 2016).

Внешние коммуникации направлены на взаимодействие с различными целевыми аудиториями, включая абитуриентов, студентов, выпускников, партнеров и общество в целом. Для этого используются различные инструменты и каналы, включая социальные сети, СМИ, официальный сайт и другие платформы (Федорчук, 2018).

Цифровые платформы и инструменты в построении внутренних и внешних коммуникаций в образовательных организациях

Внедрение цифровых платформ и инструментов, таких как внутренние социальные сети, корпоративные чаты и мессенджеры, видеоконференции,

способствует улучшению совместной работы и координации проектов. Цифровые технологии трансформируют внутренние коммуникации, упрощая обмен информацией и способствуя повышению продуктивности. Платформы для совместной работы, системы управления проектами и корпоративные социальные сети создают централизованное пространство для общения, обмена документами и проведения совещаний (Рубцова, Астраханцева, 2022; Лавриненко, 2023).

Среди популярных инструментов для внутренних коммуникаций можно выделить:

- Бренд-медиа: корпоративный сайт или портал, мессенджеры, соцсети, чат-боты, собственное интернет-издание, рассылки по электронной почте и SMS.
- Корпоративная печатная продукция: периодические или посвященные определенным событиям журналы, газеты, каталоги, брошюры и книги.
- Внутрикорпоративные мероприятия, собрания, презентации.
- Сторонние мероприятия: ярмарки вакансий, участие в конференциях, выставках, благотворительных встречах.
- Брендированная продукция: мерч (например, одежда, канцелярия, посуда с изображением логотипа и других элементов бренда, сувениры), а также оформление рабочего пространства в единой стилистике.
- Системы управления проектами или CRM.

Внедрение корпоративной почты и других сервисов для делового общения может значительно улучшить внутренние коммуникации. В Тамбовском государственном университете успешно реализовали проект по переходу на лицензионный российский софт, что позволило защитить внутренние данные, упростить документооборот и выполнить требования законодательства по информационной безопасности.

Социальные сети являются важным каналом для продвижения образовательных услуг и взаимодействия с аудиторией. Образовательные организации используют платформы, такие как «ВКонтакте» и др., для распространения информации, проведения конкурсов, публикации отзывов и других активностей. Они позволяют:

- увеличивать узнаваемость бренда;
- взаимодействовать с клиентами/студентами;
- создавать и поддерживать сообщество;
- привлекать новую аудиторию/абитуриентов.

Отдельно стоит поговорить об использовании Telegram в учебной среде. Отличает Telegram от других мессенджеров возможность создания ботов и каналов. Бот — программа, которая позволяет отве-

чать на вопросы пользователя, искать информацию, консультировать клиентов и даже поддерживать игры в интерфейсе мессенджера. Каналы — это чаты, позволяющие отправлять сообщения неограниченному числу пользователей, подписанных на него. Они представляют собой смесь блога и новостной ленты. Развитие Telegram привело к созданию большого количества научно-популярных каналов. Любой специалист может вести собственный канал о своей деятельности, новостях и тенденциях (Гатулин, 2017).

Установлена зависимость между структурой новостных материалов и уровнем вовлеченности аудитории. Например, мультимедийные форматы повышают время пребывания на странице на 65%, но снижают конверсию на подписку на 22% из-за когнитивной перегрузки. На примере медиасистемы Байкальского университета доказано, что гибридные материалы (текст + короткие видео до 1 мин.) увеличивают вовлеченность на 41%.

В практике образовательных учреждений существует система, где новостной контент генерирует

обратную связь через встроенные формы опросов, а данные анализируются искусственным интеллектом для корректировки тем (Соловьева, 2017). Например, алгоритмы на базе NLP выявили, что студенты чаще реагируют на новости о стажировках (87% кликов) и реже — на административные отчеты (12%). Это позволило автоматизировать приоритизацию рубрик.¹

Установлено, что виртуальные среды не просто дополняют, а кардинально меняют структуру взаимодействия «преподаватель — студент». Например, использование VR-платформ снижает долю вербальной коммуникации на 40%, заменяя ее интерактивными сценариями с обратной связью через анализ жестов и действий в цифровом пространстве.

Эксперимент с А/В-тестированием показал, что динамические новостные ленты, адаптированные под профиль пользователя (факультет, курс), повышают интерес аудитории на 53%. Например, для первокурсников акцент на мероприятиях адаптации увеличил посещаемость разделов сайтов учебных заведений на 38%.²

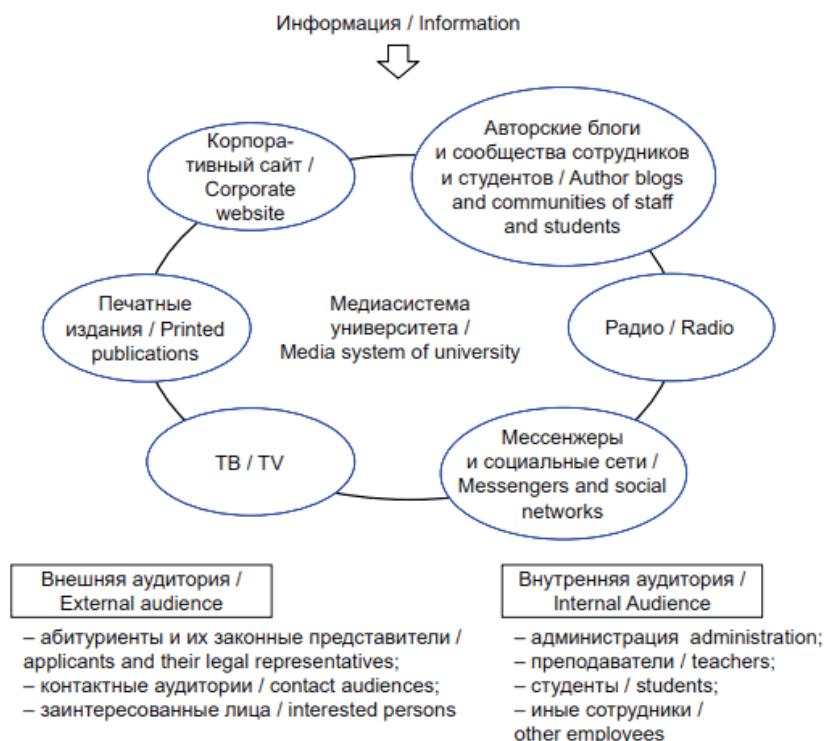


Рисунок 1 — Модель медиасистемы университетов.

Figure 1 — University media system model

Составлено автором по данным открытых интернет-источников

¹ To Inspire Content Marketing & AI Labs. URL: <https://www.beonbrand.ca/using-data-analytics-to-improve-school-website-performance/> (дата обращения: 02.05.2024).

² Стратегии персонализации контента для повышения вовлеченности студентов. URL: <https://www.hannonhill.com/blog/2024/content-personalization-strategies-to-increase-student-engagement.html> (дата обращения: 02.05.2024).

По итогам sentiment-анализ комментариев к новостям для оценки доверия к коммуникациям выявлено, что позитивные заголовки повышают лояльность, но снижают глубину прочтения на 29%. Критические материалы (например, о реформе расписания) генерируют в 3 раза больше дискуссий, формируя сообщество. Интеграция этой метрики в CMS позволила вузам снизить негативную реакцию на 17% за счет оперативной обратной связи.³

Стоит выделить, что автоматизация новостей через нейросети повышает частоту публикаций на 80%, но снижает воспринимаемую достоверность на 34%. Возможным решением является гибридный подход, где искусственный интеллект генерирует черновики, а редакторы добавляют «человеческий» контекст (интервью студентов, экспертные мнения).

Эффективность внутренних и внешних коммуникаций в Алтайском государственном университете

В рамках исследования мы провели контент-анализ новостей за март 2025 г. официального сайта Алтайского государственного университета для выявления эффективности внутренних и внешних коммуникаций.

Алтайский государственный университет (АлтГУ), как опорный вуз России, демонстрирует эволюцию от традиционных моделей к гибридным коммуникационным стратегиям. Цель работы — оценка внутренних и внешних коммуникаций в Алтайском государственном университете. АлтГУ демонстрирует комплексную модель управления коммуникациями, основанную на цифровой трансформации, анализе данных и мультиканальности. Университет использует пять ключевых каналов, адаптированных под аудиторию.

Каналы коммуникации АлтГУ

Таблица 1

Altai State University communication channels

Канал	Целевая группа	Пример эффективности из практики российских университетов
Сайт	Абитуриенты, ученые	Вовлеченность +38% после внедрения AI-ленты
Telegram-боты	Студенты	80% вопросов по расписанию решаются автоматически
Голосовые рассылки	Первокурсники, родители	89% открываемости vs. 45% у e-mail
Внутренний портал	Сотрудники	Сокращение времени на поиск документов на 65%
Соцсети (VK, Telegram)	Абитуриенты	Конверсия в заявки: 12% (выше среднего по отрасли в 2 раза)

Источник: Составлено автором на основании информации с сайта mediark.ru⁴

Из проведенного контент-анализа видно, что наибольшее внимание на сайте университета уделяется культурным событиям и мероприятиям, что может указывать на важность воспитательной и культурной работы в жизни вуза. Эти мероприятия отражают активную культурную жизнь университета и разнообразие событий, направленных на развитие талантов и укрепление патриотических чувств среди студентов.

Примеры новостей, которые были представлены в данной категории:

- В институте гуманитарных наук начался международный фестиваль творчества «Победный май», приуроченный к 80-летию Победы в Великой Отечественной войне.

- Творческие коллективы АлтГУ выступили на открытии Первенства Сибирского федерального округа по самбо памяти мастера спорта СССР Вадима Анохина.

Объем научных новостей демонстрирует исследовательскую направленность и научную активность университета. Это проявляется в следующих аспектах:

- Публикационная активность АлтГУ в рейтинговых журналах способствует повышению его исследовательской репутации в научном сообществе по таким направлениям, как сельское хозяйство и биологические науки, физика и астрономия, биохимия, генетика и молекулярная биология, науки об окружающей среде (экология), химия, материаловедение, математика, социальные науки, информатика.

³ Секреты успешной внутренней коммуникации в высшем образовании. URL: <https://www.interactsoftware.com/blog/successful-internal-communication-in-higher-education/> (дата обращения: 02.05.2024).

⁴ Рассылка E-mail VS сообщения в мессенджере: что вам подходит лучше. URL: <https://mediark.ru/blog/kogda-e-mail-rassylka-effektivnej-soobshchenij-v-messendzherah-sovety-mediark/> (дата обращения: 02.05.2024).



Рисунок 2 — Контент-анализ новостей АлтГУ
Figure 2 — Content analysis of Altai State University news
Составлено автором на основании информации с сайта asu.ru⁵

- Активное анонсирование научно-практических конференций, семинаров и других мероприятий, организатором которых часто является АлтГУ, способствуя обмену знаниями и опытом между учеными. Например, в АлтГУ проводится молодежный научный форум «Дни молодежной науки», который объединяет целый ряд мероприятий (научно-практические конференции, мастер-классы, студенческие олимпиады, конкурсы научных работ и другие).
- Активное взаимодействие АлтГУ с научными организациями, вузами и бизнесом, развитие сотрудничества, реализации совместных проектов и обмена знаниями. Университет является участником различных национальных и международных консорциумов, что расширяет возможности для совместных исследований и обмена опытом.
- В целях распространения информации о достижениях и привлечения внимания к научным вопросам АлтГУ использует различные каналы коммуникации.

Такая активность способствует не только укреплению репутации университета, но и развитию научной среды в целом, стимулируя интерес к науке среди студентов, преподавателей и широкой общественности.

Новости с экспертными интервью на сайте АлтГУ занимают довольно большую долю из всего количества новостей, новости данной категории представляют собой статьи и интервью с экспертами университета по различным вопросам. Эти материалы позволяют читателям получить профессиональные мнения и анализ по актуальным те-

мам, связанным с наукой, образованием и другими сферами.

Примеры тем, которые могут быть освещены в категории «Экспертное мнение»:

- Советы и рекомендации от экспертов в области биологии, медицины, образования и других наук.
- Анализ актуальных проблем и предложений по их решению, например, в области образовательной политики и управления университетом.
- Интервью с ректором и другими руководителями университета, в которых они подводят итоги работы и делятся планами на будущее.

Стоит выделить отдельно категорию новостей о внешних коммуникациях университета с различными учебными заведениями, компаниями и организациями. Взаимодействие с учебными и образовательными организациями включает в себя организацию практики и стажировки студентов, научные конференции, международное взаимодействие, главным образом со странами Азии, совместные проекты с более чем 50 зарубежными партнерами, включая университеты Казахстана, Китая, Киргизии, Таджикистана, Германии, Японии, США и Монголии, участие в различных международных проектах и программах, таких как Erasmus+ и др.

Взаимодействие с бизнес-средой реализуется через участие в совместных проектах, направленных на решение важных экономических и социальных задач. Например, университет сотрудничает с компанией «Сиббиофарм» в разработке импортозамещающей технологии производства рекомбинантной фосфолипазы С, занимается разработкой препаратов для сельского хозяйства и других областей.

⁵ Алтайский государственный университет: Новости. URL: <https://www.asu.ru/news/> (дата обращения: 02.05.2024).

АлтГУ сотрудничает с различными общественными организациями и профсоюзами, например с молодежной профсоюзной общественной организацией «Лига студентов АГУ».

Университет является участником различных консорциумов и ассоциаций (сетевой Университет Шанхайской организации сотрудничества, Ассоциация азиатских университетов и др.), что позволяет эффективно интегрировать ресурсы вузов-партнеров в области подготовки кадров, научных исследований и по ряду других направлений.

Значимым для АлтГУ являются размещенные на сайте университета истории студентов, они представляют собой подборку личного образовательного пути и впечатлений, которые позволяют познакомиться с жизнью студентов, их достижениями и опытом обучения в университете.

Примеры историй, которые могут быть представлены в этом разделе:

- Информация о студентах, которые успешно совмещают учебу и участие в конкурсах, фестивалях и научных проектах. Например

о победителях конкурсов «Студенческая весна на Алтае. Феста» или участников научных конференций.

- Истории студентов, которые делятся своим опытом обучения, прохождения практик и стажировок. Например о студентах, участвующих в проекте «ТЕЛЕМОСТ», где они организуют трансляции с успешными ИТ-специалистами.
- Истории о жизни в общежитии, дружбе с одногруппниками и взаимодействии с преподавателями, совместном преодолении трудностей и поддержке друг друга.
- Истории об участии студентов в различных мероприятиях, организациях и клубах. Например о членах студенческих советов, научных обществ и творческих коллективах.
- Советы от старшекурсников младшим студентам о том, как успешно совмещать учебу, работу и личную жизнь. Например, рекомендации по организации времени, выбору специализаций и поиску стажировок.

Таблица 2

Анализ новостей сайта АлтГУ (март 2025 г.)

Table 2

Analysis of news from the Altai State University website (March 2025)

Период	Количество новостей
1–5 марта	56 [сумма новостей за 1 (9), 2 (6), 3 (14), 4 (15) и 5 (12) марта]
6–10 марта	55 [сумма новостей за 6 (10), 7 (11), 8 (8), 9 (7) и 10 (20) марта]
11–15 марта	52 [сумма новостей за 11 (16), 12 (9), 13 (14), 14 (10) и 15 (7) марта]
16–20 марта	49 [сумма новостей за 16 (7), 17 (16), 18 (14), 19 (12) и 20 (10) марта]
21–25 марта	56 [сумма новостей за 21 (11), 22 (6), 23 (5), 24 (16) и 25 (18) марта]
26–31 марта	66 [сумма новостей за 26 (10), 27 (13), 28 (12), 29 (7), 30 (7) марта и 31 марта (9)]
Всего	341

Составлено автором на основании информации сайта asu.ru⁶

Алтайский государственный университет активно публикует новости на своем сайте, и количество публикаций варьируется в зависимости от различных факторов. Наибольшее количество новостей было опубликовано в периоды с 1 по 5 марта и с 21 по 25 марта (по 56 новостей). Наименьшее количество новостей — в период с 16 по 20 марта (49 новостей). В целом количество новостей колеблется, не наблюдается явной тенденции к увеличению или уменьшению. Можно заметить, что в некоторые периоды количество новостей выше, что может быть

связано с активностью университета в эти дни, например с проведением мероприятий, конференций или других событий.

Стоит также отметить автоматизацию обработки запросов через голосового помощника «Универ» (на базе AI от «Русатома»), который за 2,5 месяца приемной кампании в 2022 г. обработал 14,5 тыс. звонков, снизив нагрузку на операторов на 40%.⁷ Система перенаправляет сложные запросы сотрудникам, а шаблонные — решает через NLP.

⁶ Алтайский государственный университет: Новости. URL: <https://www.asu.ru/news/> (дата обращения: 02.05.2024).

⁷ Институт Гуманитарных наук: Проект «Голосовой ассистент Алтайского государственного университета». URL: https://ign.asu.ru/science/projects/project_9/ (дата обращения: 02.05.2024).

Модель предсказывает «горячие» темы (например, изменения в стипендиях) за 7–10 дней до пика запросов, позволяя готовить ответы заранее.⁸

Рассматривая социальные сети в жизни Алтайского государственного университета, стоит выделить перспективы развития Telegram. На примере использования мессенджера в учебной жизни в университете есть возможность использовать его для каждого предмета в отдельности или в общем учебном чате. Каждый преподаватель может создать отдельный чат для своего предмета и добавить всех студентов группы. После учебного занятия в качестве напоминания преподаватель может отправлять текст домашнего задания в чат. До даты сдачи студенты могут задавать интересующие вопросы напрямую преподавателю. Вопросы не должны повторяться, ведь вся история общения будет видна всем студентам группы, чтобы не было лишнего информационного шума в беседе. Преподаватель может давать ссылки на литературу или ближайшие конференции по предмету. На парах преподаватель может проводить тестирование по предмету, используя бота в Telegram. Также пригодится бот, который автоматически рассыпает студентам задания и напоминания о сроках сдачи.

Положительными сторонами цифровой модели коммуникаций является баланс автоматизации и «человеческого» контента. Еще одним плюсом является единая цифровая экосистема, которая позволяет интегрировать новости сайта, Telegram и голосовых сервисов через совмещенные каналы связи.

Рекомендациями по совершенствованию эффективности внутренних и внешних коммуникаций в Алтайском государственном университете являются: внедрение модулей обратной связи в но-

востных разделах сайта, что позволит нейросетям эффективнее обрабатывать рутину, а интервью студентов и экспертное мнение преподавателей сохранят эмоциональную связь в новостных постах; а также проведение тестирования гибридных форматов новостей. Отдельно стоит выделить развитие блока новостей с историями студентов, так как они способствуют более глубокому пониманию студенческой жизни в АлтГУ и демонстрируют разнообразие возможностей, которые открываются перед студентами.

Хорошим решением будет использовать новые алгоритмы на базе данных Learning Management System, которые будут формировать новостные подборки по интересам в личных кабинетах студентов: студентам 1 курса показывать материалы об адаптации; аспирантам — грантовые возможности.

Принцип таргетирования контента (адаптация для первокурсников, гранты для аспирантов) описан в статье о внедрении AI-ленты на сайте АлтГУ, которая анализирует поведение пользователей, поэтому стоит развивать данное направление и опровергать этот принцип в личных кабинетах студентов.

Таким образом, эффективность коммуникаций в Алтайском государственном университете определяется комплексным подходом, включающим как внутренние, так и внешние аспекты. Использование цифровых технологий, оптимизация информационных потоков и активное взаимодействие с целевой аудиторией позволяют достичь высоких результатов в управлении коммуникациями. Пример вуза подтверждает, что управление коммуникациями в образовании требует не только технологий, но и внедрения гибридных моделей с использованием искусственного интеллекта.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Гатулин Р. Р., Колупаева Д. А. Использование мессенджера Telegram для реализации технологии электронного обучения в вузе // Санкт-Петербургский образовательный вестник. 2017. № 11–12 [Gataullin R. R., Kolupaeva D. A. The Use of the Telegram Messenger for the Implementation of e-Learning Technology in Higher Education. *Sankt-Peterburgskij obrazovatel'nyj vestnik = St. Petersburg Educational Bulletin*. 2017;11–12 (In Russ.)].
- Лавриненко И. Ю. Перспективы использования LMS в рамках современного высшего образования // Концепт. 2023. № 1. [Lavrinenko I. Yu. Prospects of using LMS in the Framework of Modern Higher Education. *Koncept = Concept*. 2023;1 (In Russ.)].
- Рубцова Н. В., Астраханцева А. С. Медиасистема университета и оценка эффективности ее функционирования // Вопросы теории и практики журналистики. 2022. № 2. [Rubtsova N. V., Astrakhantseva A. S. The University's Media System and Evaluation of its Effectiveness. *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistik = Questions of the Theory and Practice of Journalism*. 2022;2 (In Rus.)].
- Солопова О. А. Внутренние коммуникации в организации // Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2016. № 2. С. 185–187 [Solopova O. A. Internal Communications in an Organization. *Molodezhnyj vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta kul'tury = Youth Bulletin of the St. Petersburg State Institute of Culture*. 2016;2 (6):185–187 (In Russ.)].

⁸ Мониторинг вовлеченности студентов в учебный процесс. URL: <https://www.osp.ru/os/2018/2/13054177> (дата обращения: 02.05.2024).

- Солопова О.А. Методика анализа системы внутренней коммуникации в вузах // Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2017. №2. С. 167–169 [Solopova O. A. Methodology for Analyzing the System of Internal Communication in Universities. *Molodezhnyj vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta kul'tury = Youth Bulletin of the St. Petersburg State Institute of Culture*. 2017;2 (8):167–169 (In Russ.)].
- Федорчук Ю.М., Новосельцева А.В., Гадило Т.Н. Технологии внешних коммуникаций школы // Мир науки, культуры, образования. 2018. №6 [Fedorchuk Yu. M., Novoseltseva A. V., Gadilo T. N. Technologies of External School Communications. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya = The World of Science, Culture, Education*. 2018;6 (In Russ.)].
- Фофилов Н.А. Исследование и анализ внутренних коммуникаций в организации // Академия педагогических идей Новация. Сер.: Студенческий научный вестник. 2018. №6. С. 114–118 [Feofilov N. A. Research and Analysis of Internal Communications in the Organization. *Akademiya pedagogicheskikh idej Novaciya*. Ser.: Studencheskij nauchnyj vestnik = Academy of Pedagogical Ideas Novation. Series: Student Scientific Bulletin. 2018;6:114–118 (In Russ.)].