

Научная статья  
<https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.022>  
УДК 338.47



## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ И ИНФОРМАЦИОННЫМИ КАНАЛАМИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Новикова А.К.*

*Донецкая академия управления и государственной службы*

**Аннотация.** *Вследствие развития Четвертой промышленной революции, на фоне высоких темпов глобализации и цифровизации, системы внутренних коммуникаций находятся под влиянием новых факторов и детерминант. Основными из них является эффект технологических изменений и переход к гибридной рабочей силе. Эти обстоятельства определяют необходимость разработки новых, более действенных и эффективных инструментов управления коммуникациями и информационными каналами.*

*Цель:* рассмотрение особенностей управления коммуникациями и информационными каналами современных предприятий сферы внешнеэкономической деятельности.

*Методы:* анализ, синтез, обобщение и систематизации научных источников по проблеме исследования.

*Результаты:* рассмотрена важность построения эффективных внутренних коммуникаций, также описаны наиболее популярные каналы связи. Проведен анализ ключевых элементов коммуникационного процесса, что позволило в итоге формализовать его модель. Отмечены основные моменты, которые необходимо учитывать при составлении плана внутренних коммуникаций. Сформулированы основные шаги разработки плана внутренних коммуникаций.

*Выводы:* сделан вывод о том, что построение эффективной системы внутренних коммуникаций, адаптивное и гибкое управление ею является критически важным для успешной работы современных предприятий, особенно тех, которые работают на международных рынках. Предложено управление коммуникацией и информационными каналами на предприятиях осуществлять с учетом модели коммуникационного процесса. Обоснована целесообразность и необходимость разработки плана внутренних коммуникаций.

**Ключевые слова:** *внутренние коммуникации, каналы, предприятие, сотрудники, сообщение, план.*

## MANAGEMENT OF COMMUNICATIONS AND INFORMATION CHANNELS OF MODERN ENTERPRISES IN THE SPHERE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

*Anastasia K. Novikova*

*Donetsk Academy of Management and Public Service*

**Abstract.** *Due to the development of the Fourth Industrial Revolution, against the background of high rates of globalization and digitalization, internal communication systems are influenced by new factors and determinants. The main ones are the effect of technological changes and the transition to a hybrid workforce. These circumstances determine the need to develop new, more effective and efficient tools for managing communications and information channels.*

*Purpose:* to consider the specifics of managing communications and information channels of modern enterprises in the field of foreign economic activity.

*Methods:* analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific sources on the research problem.

*Results:* the importance of building effective internal communications is considered, and the most popular communication channels are also described. The analysis of the key elements of the communication process was carried out, which eventually made it possible to formalize its model. The main points that need

*to be taken into account when drawing up an internal communications plan are noted. The main steps of developing an internal communications plan are formulated.*

*Conclusions: it is concluded that the construction of an effective internal communications system, adaptive and flexible management of it is critically important for the successful operation of modern enterprises, especially those operating in international markets. It is proposed to manage communication and information channels at enterprises taking into account the model of the communication process. The expediency and necessity of developing an internal communications plan are substantiated.*

**Keywords:** *internal communications, channels, enterprise, employees, message, plan.*

### **Введение.**

Современный процесс информатизации ведет к формированию нового коммуникационного устройства жизни и профессиональной деятельности общества в целом.

В сегодняшней сложной и постоянно развивающейся деловой среде эффективная внутренняя коммуникация в системе менеджмента предприятия является одним из ключевых компонентов успеха. Необходимость использования коммуникации в управлении возникает из высокого уровня информационно-коммуникационной сложности задач, стоящих перед современными субъектами предпринимательской деятельности. Эффективные коммуникации позволяют сотрудникам лучше выполнять свои обязанности благодаря высокой вовлеченности и хорошей информированности. Они играют ключевую роль в обеспечении бесперебойного потока информации, охватывают различные отделы и персонал на всех уровнях иерархии. Это, в свою очередь, способствует чувству единства, укрепляя корпоративную культуру и повышая вовлеченность сотрудников.

Успешная организация связи и диалога влияет на внутреннюю и внешнюю коммуникационную систему субъекта хозяйствования, оптимизируя процесс обмена информацией, уменьшая нагрузку на руководителей и создавая условия для принятия эффективных управленческих решений [1].

Выбор правильных каналов коммуникации играет важную роль в облегчении процесса обмена информацией. Сильная коммуникационная стратегия и план способствуют непрерывности бизнеса, обеспечивая передачу и закрепление правильных идей, что позволяет минимизировать беспокойство сотрудников, поднять моральный дух и удержать таланты. В тоже время, необходимо отметить, что разработать стратегию внутренних коммуникаций не просто. Она должна охватывать всех сотрудников, в идеале, в опти-

мальное время и с правильным сообщением и, конечно, содержать актуальный и запоминающийся контент. В тоже время, исследование консалтинговой компании McKinsey показывает, что только 63% сотрудников предприятий удовлетворены предлагаемыми внутренними каналами коммуникаций. Более того, 43% убеждены, что их руководство не инвестирует достаточно денег в коммуникационные технологии, они также жалуются на отсутствие персонализации и возможности сегментировать аудиторию [2].

Перед каждой организационной структурой, целью которой является рост прибыльности деятельности, расширение клиентской базы, удержание сегмента и ниши рынка, встает вопрос необходимости налаживания и развития системы коммуникаций. Особую актуальность данная проблематика приобретает для предприятий, ведущих внешнеэкономическую деятельность, поскольку глобальная ситуация очень динамична, международные рынки сегодня подвержены существенным колебаниям в силу экономических и геополитических причин. Очевидно, что, работая в таких условиях, руководству предприятия важно иметь информационную структуру, которая позволяет системно подходить к ситуационному анализу, принимая во внимание тот факт, что управленческие решения должны учитывать следующие требования: своевременность, полноту, возможность автоматизированной обработки и т.д.

Таким образом, учитывая весомую роль внутренних коммуникаций в обеспечении качественной работы современного предприятия сферы внешнеэкономической деятельности, анализ информационно-управленческих каналов и особенностей их эффективной организации является актуальной темой исследования.

В сфере менеджмента освещению теоретических и методических основ коммуникации посвящены работы Климаковой Д.С., Ланской А.В., Безродных В.М., Медведевой О.С., Charleen von Kolpinski, Devrim Murat Yazan, Luca

Fraccascia, Peter Butler, Anita Hammer, Ashraf Al-Sukker, Donald Ross.

Вопросам развития внутренних коммуникаций на предприятии и современных подходов к оценке их результативности уделяют свое внимание Исланова Р.У., Сакебай У.А., Клевцова М.Г., Меднова А.А., Омельченко Н.В., Скрипниченко Л.С., Leif Christensen, Masahiro Hosoda, Sabina Baraković, Enida Cero, Nina Slamnik, Merima Oćuz.

Анализ информационных каналов, необходимых для обеспечения коммуникационных процессов на предприятии, в своих трудах проводили такие ученые как Пантелеев Д.Н., Березина Е.А., Баландина Л.А., Ганина Е.В., Полякова Р.И., Robert W. Sprague, Samuel F. Del Brocco, Richard Spitzer.

Несмотря на весомый вклад исследователей в вопросы организации внутренних коммуникаций на предприятиях, на сегодняшний день отсутствует комплексный подход к обобщению эффективных направлений организации информационных каналов. Кроме того, необходимо обновление методических подходов и инструментария управления коммуникациями, учитывая стремительное развитие цифровых технологий и инноваций.

Таким образом, цель статьи заключается в рассмотрении особенностей управления коммуникациями и информационными каналами современных предприятий сферы внешнеэкономической деятельности.

### **Результаты.**

Прежде всего, необходимо отметить, что внутренние коммуникации — это процесс, в ходе которого информация проходит через все предприятие от высшего руководства к сотрудникам либо наоборот, также информация может распространяться на горизонтальном уровне. Как правило, за распространение информации от руководства отвечают отдел кадров, секретариат или же коммуникационный департамент [7].

Коммуникации между сотрудниками обычно зависят от самих сотрудников. Существует довольно много стилей внутренней коммуникации, которые могут существовать на предприятии. Однако главным результатом должно быть развитие сотрудничества, прозрачности и обратной связи на рабочем месте.

Информация и коммуникация тесно связаны между собой, поскольку именно коммуникация обеспечивает получение заинтересованными

субъектами той или иной информации. И, в данном случае, ключевое значение имеет канал связи. По сути, канал связи — это средства, с помощью которых работники предприятия обмениваются информацией и взаимодействуют соответствующим образом [10]. Эти каналы могут принимать разные формы: от электронной почты до досок объявлений, информационных бюллетеней и внутренней коммуникационной платформы — существует бесчисленное множество способов обмена информацией. Каждый канал служит разным целям и может быть предназначен для охвата определенной целевой аудитории внутри предприятия, в зависимости от платформы, но, когда эти системы не организованы и не интегрированы должным образом, могут возникнуть проблемы. В свою очередь, эффективные внутренние каналы связи, как синхронные, так и асинхронные, личные и цифровые, служат вертикальными и горизонтальными линиями взаимодействия, которые соединяют каждый уголок предприятия. Они способствуют сотрудничеству и непрерывному рабочему процессу.

В ходе управления коммуникациями и информационными каналами современных предприятий сферы внешнеэкономической деятельности необходимо сделать акцент на том, что не существует единственно верного способа распространения сообщений. Выбор канала и формата зависит от того, какое сообщение и кому необходимо донести [4]. Например, более деликатная тема может быть поднята на общем собрании, где у сотрудников есть возможность задать вопросы. А обычное объявление лучше всего передать в электронной рассылке. Согласно статистике, три наиболее часто используемых канала передачи информации на предприятии — это объявления по электронной почте (94%), конференции для всех сотрудников, организуемые для членов трудового коллектива (76%), и информационные бюллетени, рассылаемые по электронной почте (65%) [3].

Кратко охарактеризуем основные каналы коммуникаций, которые могут использоваться на предприятиях, занятых во внешнеэкономической деятельности.

1. Объявления по электронной почте. Электронная почта по-прежнему является основным каналом внутренней коммуникации. Несмотря на развитие социальных сетей и мгновенных сообщений, электронная почта представляет

собой стандарт для всех видов внешних и внутренних коммуникаций, как формальных, так и неформальных. Кроме того, укреплению позиций электронной почты способствовало появление конструкторов шаблонов, благодаря которым создавать, отправлять и отслеживать аналитику электронных писем стало гораздо проще и значительно эффективнее.

По данным Statista, в 2022 году в мире ежедневно отправлялось и получалось 333 миллиарда рабочих электронных писем. По мнению экспертов, к 2026 году эта цифра увеличится до 392,5 миллиарда писем в день [8].

2. Электронные бюллетени. Они служат надежным каналом связи, позволяющим держать сотрудников в курсе обновлений, происходящих на предприятии. Информационный бюллетень, выходящий раз в две недели или месяц, может включать в себя все, начиная от обновлений текущих проектов и заканчивая личными достижениями отдельных работников.

3. Очные или виртуальные конференции. Данный канал коммуникации позволяет взаимодействовать в режиме реального времени и поощряет открытый диалог, он стал особенно популярным в связи с ростом удаленной работы. Сегодня этот формат развивается за счет интеграции программного обеспечения для видеоконференций, такого как Zoom или Microsoft Teams. Согласно опросу, проводимому Ernst&Young в 150 компаниях Европы, мероприятия, в которых участвуют как все сотрудники, так и топ-менеджеры, являются наиболее эффективными каналами внутренних коммуникаций, поскольку 88% респондентов оценивают их как «очень эффективные» или «достаточно эффективные» [7].

4. Мобильное приложение для персонала. Эксперты отмечают, что помимо того, что оно является одним из самых надежных каналов коммуникации, приложение для сотрудников может стать платформой для всех точек соприкосновения, таких как HR-процессы, управление знаниями и самообслуживание. Приложения предлага-

ют широкий спектр четко организованных форматов, таких как централизованные новости, местные обновления или цифровые доски объявлений. С помощью приложения сотрудники могут отслеживать самые важные события, происходящие на предприятии. И, что еще лучше для вовлеченности, они имеют возможность реагировать, писать комментарии и обмениваться информацией с коллегами.

5. Современный интранет. Данный коммуникационный канал предоставляет сотрудникам прямую точку входа в их повседневную работу. Из интрасети работник имеет возможность получить доступ к таким важным инструментам, как рабочие места в режиме онлайн или базы знаний. Структура интранета может быть построена в соответствии с особенностями конкретного предприятия. В дополнение к высокому уровню взаимодействия и сервисным функциям интранет также предлагает дополнительные преимущества, обеспечивая доступ к знаниям и важной информации. Например, контрольные списки, обучающие материалы или ответы на часто задаваемые вопросы облегчают повседневную работу.

**Обсуждение.**  
Для эффективного управления коммуникациями и информационными каналами современных предприятий сферы внешнеэкономической деятельности необходимо четко идентифицировать ключевые элементы коммуникационного процесса, в состав которого входят:

- отправитель, то есть лицо, которое генерирует или собирает и посылает информацию;
- сообщение, собственно информация, которая закодирована с помощью определенных знаков;
- средство передачи сведений, данных;
- получатель, то есть лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее в соответствии со своим тезаурусом.

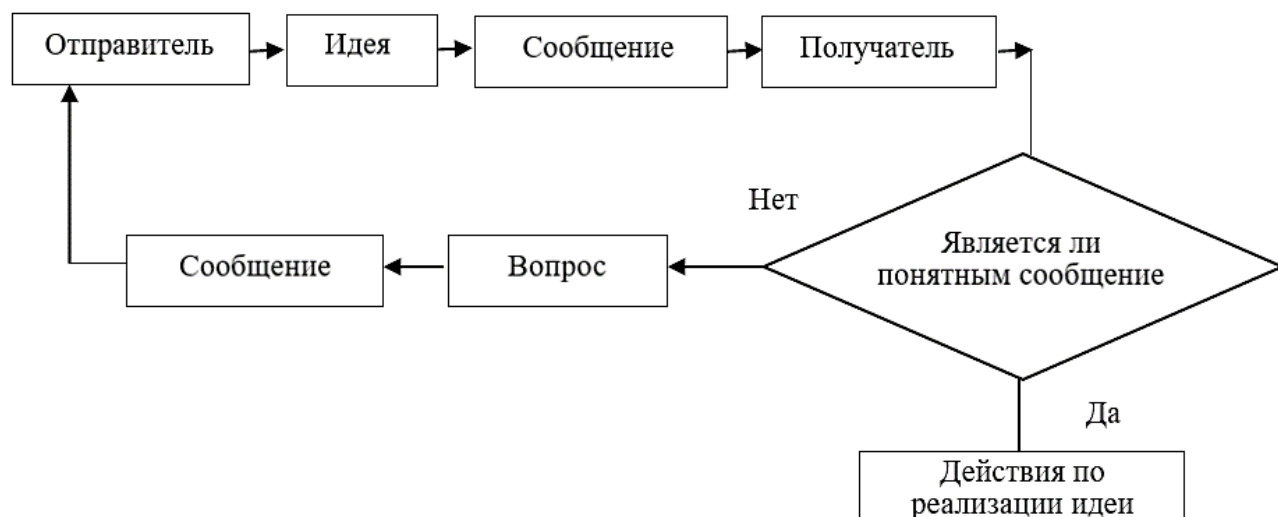


Рис. 1 Модель коммуникационного процесса.

По мнению автора, эффективное управление внутренними коммуникациями и каналами связи предприятия внешнеэкономической деятельности должно учитывать специфику его работы, которая заключается в том, что сотрудники рассредоточены по разным местам и временным поясам и это соответственно накладывает свой отпечаток на выбор тех или иных средств связи. С учетом этих особенностей на предприятии необходимо составить план внутренних коммуникаций, который служит стратегической дорожной картой, вовлекая и мотивируя сотрудников делиться информацией. Он также будет способствовать сотрудничеству, прояснять задачи предприятия и включать в себя точные инициативы по достижению бизнес-целей [9].

При составлении плана внутренних коммуникаций необходимо принимать во внимание следующие ключевые моменты:

- размер предприятия: количество сотрудников позволит определить, какое количество каналов коммуникации необходимо использовать. Если число работников не превышает 50 человек, то достаточно будет двух каналов, если более 50, то необходим набор каналов, чтобы охватить всех;

- соотношение удаленных и местных сотрудников: если на предприятии работает много удаленных или гибридных сотрудников, то необходимо убедиться, что каналы связи позволят отправлять и получать сообщения, где бы они ни находились. В данном случае вероятно необходимо будет использовать несколько каналов связи, включая видеоконференции, чаты и группы в социальных сетях, чтобы все были на связи [5];

- тип информации, которой нужно поделиться: некоторые виды информации лучше подходят для определенных типов каналов. Например, если необходимо отправить обновления или важные объявления, лучшим вариантом может стать интранет или чат-приложение. Также, целесообразно рассмотреть возможность размещения этой информации в нескольких каналах, если она имеет важное значение для бизнеса. Если стоит задача делиться более длинным контентом, например статьями или видеороликами, то лучше всего подойдет группа в социальных сетях или внутренний блог;

- интересы и потребности сотрудников: для того, чтобы коммуникация была эффективной следует принимать во внимание потребности персонала при выборе основных каналов связи.

Итак, в завершении, с учетом вышеизложенного, обозначим 5 шагов для создания успешного плана внутренних коммуникаций, который повысит вовлеченность и общение сотрудников:

1. Анализ текущих целей в области коммуникаций, что позволит построить лучший план внутренних коммуникаций и определить правильные направления для информационной политики.

2. Определение целевой аудитории - сюда входят ключевые заинтересованные стороны, руководство, администрация и рядовые сотрудники. Каждая из этих категорий должна быть учтена при разработке плана внутренних коммуникаций.

3. Выбор каналов коммуникации. Для этого необходимо учитывать характер, цель и

аудиторию коммуникаций и выбирать каналы, которые лучше всего им соответствуют. Также, необходимо сбалансировать использование различных каналов, не перегружая и не сбивая сотрудников с толку слишком большим количеством сообщений или противоречивыми сообщениями.

4. Оценка результатов. Важно знать, насколько эффективными являются внутренние коммуникации, собирая количественные и качественные данные. Инструменты аналитики помогут собрать количественную информацию - например, сколько человек просмотрело страницу интранета. Для получения качественных оценок можно проводить регулярный опрос сотрудников.

5. Анализ. На основании полученных результатов необходимо регулярно пересматривать стратегический план, это нужно для того, чтобы оценить, какая часть плана работает, а какая нуждается в улучшении.

#### **Заключение.**

Таким образом, подводя итоги, можно сделать следующие выводы. Построение эффективной системы внутренних коммуникаций, адаптивное и гибкое управление ею является критически важным для успешной работы современных предприятий, особенно тех, которые работают на международных рынках. Определение аудитории, оценка ее потребностей, оценка ресурсов, анализ ограничений и сильных сторон — все это является ключом к разработке надежной стратегии каналов внутренних коммуникаций.

#### **Конфликт интересов**

Не указан.

#### **Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### **Conflict of Interest**

None declared.

#### **Review**

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

#### **Литература:**

1. Клевцова М.Г., Меднова А.А. Формирование экосистемы внутренних коммуникаций предприятия // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.* 2022. Т. 12. № 4. С. 131-142.
2. Михайлова Т.В. Приемы и форматы корпоративных коммуникаций: движение в сторону диалога // *Российская школа связей с общественностью.* 2023. № 28. С. 48-64.
3. Моламусов З.Х. Подходы к оценке эффективности внутренних коммуникаций организации // *Сфера услуг: инновации и качество.* 2023. № 66. С. 48-57.
4. Сергеева У.Л. Анализ совершенствования процессов внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала // *Экономика и предпринимательство.* 2023. № 5 (154). С. 985-988.
5. Шарипова Д.Р., Пирогова С.В. Методы повышения эффективности коммуникаций в организации // *Экономика и бизнес: теория и практика.* 2021. № 12-3 (82). С. 176-180.
6. Штанова К.А. Роль внутренних коммуникаций в современных организациях // *Самостоятельное управление.* 2021. № 6 (128). С. 574-577.
7. Ana Tkalac Verčič, Anja Špoljarić *Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands // Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2023. Volume 31, Issue 4. P. 12-19.
8. Daniela Firmino Cidade, Mirian Oliveira *The interaction between organizational communication and knowledge management: A systematic literature review // Knowledge and Process Management.* 2023. № 67. P. 45-49.
9. Joshua M. Parcha *Perceptions of corporate communication on debated social issues // Business and Society Review.* 2022. Volume 127, Issue 4. P. 200-207.
10. Lucia Wuersch *Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements // International Journal of Management Reviews.* 2022. Volume 25, Issue 3. P. 78-84.

#### **References:**

1. Klevtsova M.G., Mednova A.A. *Formation of the ecosystem of internal communications of the*

enterprise // *Izvestiya South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management.* 2022. T. 12. № 4. С. 131-142.

2. Mikhailova T.V. *Methods and formats of corporate communications: movement towards dialog* // *Russian School of Public Relations.* 2023. № 28. С. 48-64.

3. Molamusov, Z.H. *Approaches to the evaluation of the effectiveness of internal communications of the organization* // *Sphere of services: innovation and quality.* 2023. № 66. С. 48-57.

4. Sergeeva, U.L. *Analysis of the improvement of the internal communication processes as a tool to influence the personnel involvement* // *Economics and Entrepreneurship.* 2023. № 5 (154). С. 985-988.

5. Sharipova D.R., Pirogova S.V. *Methods of increasing the effectiveness of communications in the organization* // *Economics and business: theory and practice.* 2021. № 12-3 (82). С. 176-180.

6. Shtanova K.A. *The role of internal communications in modern organizations* // *Self-management.* 2021. № 6 (128). С. 574-577.

7. Ana Tkalac Verčič, Anja Špoljarić *Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands* // *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2023. Volume 31, Issue 4. P. 12-19.

8. Daniela Firmino Cidade, Mirian Oliveira *The interaction between organizational communication and knowledge management: A systematic literature review* // *Knowledge and Process Management.* 2023. № 67. P. 45-49.

9. Joshua M. Parcha *Perceptions of corporate communication on debated social issues* // *Business and Society Review.* 2022. Volume 127, Issue 4. P. 200-207.

10. Lucia Wuersch *Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements* // *International Journal of Management Reviews.* 2022. Volume 25, Issue 3. P. 78-84.

#### **Информация об авторе:**

**Новикова Анастасия Константиновна**, преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, г. Донецк, e-mail: [novikova.nastya0906@yandex.ru](mailto:novikova.nastya0906@yandex.ru)

**Anastasia K. Novikova**, Lecturer at the Department of Management of Foreign Economic Activity, Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russian Federation.