

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ — ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ**INTERNAL COMMUNICATIONS — FROM THEORY TO PRACTICE**

ПОЛУЧЕНО 10.03.2026 ОДОБРЕНО 14.03.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 331.1 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-37-45

**РОМАНОВА И.А.***Канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***ROMANOVA I.A.***Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow***e-mail:** Romanova_ia@bk.ru**Аннотация**

Статья раскрывает ключевые аспекты внутренних коммуникаций в современной компании: функции, структуру, содержание и показатели эффективности. Рассмотрены виды коммуникаций и характеризуются особенности каждого вида. Описываются этапы построения эффективной системы коммуникаций, включающие постановку целей, анализ аудитории, выбор инструментов и мониторинг эффективности. Раскрываются индикаторы (метрики) оценки эффективности внутренних коммуникаций, такие как активность сотрудников на корпоративных ресурсах, вовлеченность в обсуждения, активность участия в корпоративных мероприятиях и пр. Продемонстрированы результаты анкетирования топ-менеджеров и сотрудников одной из российских компаний. Согласно полученным данным, сотрудники высоко оценили надежность официальных источников информации, вовлеченность в дискуссии, значение корпоративных мероприятий для формирования культуры и сплоченности коллектива. Однако исследование также выявило определенные проблемы, включая замедленное реагирование менеджмента на инициативы персонала, технические сбои в передаче сообщений, недостаточное освещение отдельных проблем и пр.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, персонал, управление внутренними коммуникациями, информация, исследование внутренних коммуникаций, опросы менеджеров и сотрудников.

Abstract

The article reveals the key aspects of internal communications in a modern company: functions, structure, content, and performance indicators. The types of communications are defined, and the characteristics of each type are described. The stages of building an effective communication system are described, including setting goals, analyzing the audience, selecting tools, and monitoring performance. The indicators (metrics) for evaluating the effectiveness of internal communications, such as employee activity on corporate resources, engagement in discussions, participation in corporate events, etc., are revealed. The results of a survey conducted among top managers and employees of a Russian company are presented. According to the data, employees highly appreciated the reliability of official sources of information, their involvement in discussions, and the importance of corporate events for shaping the company's culture and team cohesion. However, the study also identified certain challenges, including management delays.

Keywords: internal communications, personnel, internal communications management, information, internal communications research, surveys of managers and employees.

Внутренние коммуникации включают в себя разнообразные и разноуровневые процессы, стратегии и инструменты, которые применяют компании для распространения информации, выстраивания диалога и формирования доверительных отношений между руководством и сотрудниками. Это разноплановый информационный поток внутри организации, отличный от внешних коммуникаций (PR или маркетинг), предназначенных для клиентов, инвесторов и заинтересованных сторон.

Внутренние коммуникации — это вся система обмена информацией внутри компании: от коротких сообщений в чате до больших выступлений руководителей. По своей сути, внутренние коммуникации направлены на обеспечение того, чтобы все сотрудники организации, от высшего руководства до рядового сотрудника, располагали информацией, необходимой для эффективного выполнения своих производственных задач, осознавали цели и ценности компании, ощущали свою причастность к миссии организации; чтобы в рабочих процессах не было потерь и «испорченного телефона»; чтобы люди чувствовали связь с руководством и друг с другом; чтобы поддерживалась вовлеченность и доверие.

Проблема внутренних коммуникаций современных компаний и их эффективность привлекает внимание исследователей в силу своей важности для кадровой политики и деятельности компании в целом. Изучаются виды, каналы и инструменты внутриорганизационных коммуникаций; описываются особенности их выстраивания на разных этапах функционирования фирмы; рассматриваются достоинства и недостатки различных коммуникационных каналов и поднимаются вопросы оценки их эффективности [6].

Вместе с тем проводятся исследования внутренних коммуникаций в конкретных организациях, выявляются особенности коммуникативных связей на предприятиях отдельных отраслей [5], а также указывается роль внутренних коммуникаций в общей кадровой политике компании, в частности, в построении ее внутреннего и внешнего HR-бренда [3].

Практика показывает, что современный внутренний информационный контент выходит далеко за пределы стандартных новостей для персонала и актуальных уведомлений. Сегодня необходимо создавать эмоционально насыщенную среду, в которой каждый сотрудник чувствует себя причастным к делам компании, разделяет её цели и активно

участвует в её развитии. Компании отказываются от шаблонного информирования и переходят к персонализированной коммуникации, в основу которой положен опыт, функции, особенности поведения и цифровые предпочтения сотрудников. Только такой подход станет мощным инструментом для повышения вовлечённости персонала, удержания ценных сотрудников и управления изменениями в организации, превращаясь в ключевой инструмент современной HR [4; 5].

Важно отметить, что внутренние коммуникации должны быть не только персонализированными, но и глубоко интегрированными в рабочие процессы, а также адаптивными. Вместе с тем в условиях информационной перегрузки оформление и подача информации приобретают решающее значение: каждое сообщение должно быть лаконичным, привлекательным для сотрудника; нести ясную, убедительную мысль. Главным правилом современных коммуникаций становится визуализация и применение мультимедийных форматов: графиков, диаграмм, инфографики, иллюстраций и коротких роликов, способствующих донести информацию быстрее и эффективнее, чем традиционный текст. При этом постоянное обновление форматов коммуникации позволяет привлекать и удерживать внимание сотрудников, делая общение ярким, живым и запоминающимся [8].

Значимость внутренних коммуникаций для современных компаний определяется следующими функциями.

1. Функция информирования сотрудников заключается в предоставлении персоналу своевременной и актуальной информации о происходящих событиях, политике, а также целях и результатах деятельности компании.
2. Функция обеспечения рабочих процессов: если каждый сотрудник компании располагает всей необходимой информацией (инструкциями, рабочими материалами, управлением знаниями), это способствует эффективному принятию решений и снижает количество ошибок.
3. Функция вовлечения персонала предполагает формирование у сотрудников чувства сопричастности; обеспечивает мотивацию для участия в организационной жизни и формирования внутрикорпоративных сообществ.
4. Функция кооперации направлена на понимание каждым сотрудником видения, миссии, ценностей и стратегических целей компании, а также осознание им собственного вклада в деятельность организации. Эффективная внутренняя коммуникация помогает обеспечить понимание всеми сотрудниками общего видения и принципов функционирования компании, а также того, как их работа способствует достижению этих целей.
5. Функция формирования организационной культуры, благодаря которой укрепляется требуемое организационное поведение, соблюдаются организационные нормы, создаётся сплочённая и позитивная рабочая атмосфера. Эффективно выстроенные внутренние коммуникации способствуют открытому и прозрачному обмену информацией, а также стимулируют сотрудничество между сотрудниками, командами и подразделениями.
6. Функция стимулирования изменений направлена не только на информирование персонала о планах трансформации в компании, но и на влияние на поведение персонала с целью принятия ими изменений и формирования готовности к ним.
7. Функция интеграции способствует укреплению связей и обмену информацией между командами и отделами, формирует атмосферу доверия.
8. Функция обеспечения обратной связи направлена на создание механизмов, позволяющих сотрудникам открыто высказывать своё мнение, задавать вопросы руко-

водству компании, делиться своими проблемами и предлагать идеи.

В современной корпоративной практике используются несколько классификаций видов коммуникаций, применяемых компаниями для эффективного взаимодействия с персоналом [7].

1. Онлайн- и офлайн-коммуникации: офлайн-коммуникации (круглые столы, личные встречи, рабочие совещания, meetup (митапы) и пр.) и онлайн-коммуникации (информация передается через видеоконференции, переписку в мессенджерах, публикации новостей на корпоративном портале, получение фидбека через электронные формы обратной связи, проведение Q&A-сессий с участием руководства).
2. Формальные и неформальные: формальная коммуникация (официальные рассылки уведомления и неформальная коммуникация (ее задача не только передать информацию, но и эмоционально повлиять на сотрудников, вдохновляя или вызывая интерес). Вертикальные и горизонтальные).
3. Горизонтальные и вертикальные: горизонтальные коммуникации (осуществляются между сотрудниками одного уровня, что облегчает обсуждение текущих дел и проектов без привлечения вышестоящих лиц) и вертикальные коммуникации (происходит взаимодействие сотрудников разного уровня корпоративной иерархии: руководитель — подчиненный, начальник департамента — руководитель проекта. Один из ярких примеров — формат встреч all-hands, на которых руководство делится достижениями и перспективами, позволяя сотрудникам получать полную картину происходящего в компании).

Стоит сказать, что преимущественное использование в компании того или иного вида коммуникации зависит от целей сообщения; особенностей аудитории; размера компании и специфики ее деятельности; содержания передаваемой информации; срочности решения организационных и управленческих проблем; технических возможностей фирмы; корпоративной культуры в целом. Эффективность же обеспечивается сочетанием офлайн и онлайн-каналов, формальной и неформальной коммуникации, а также горизонтального и вертикального взаимодействия внутри компании. Оптимально подобранный вид коммуникации повышает прозрачность процессов, обеспечивает вовлеченность сотрудников и способствует достижению стратегических целей бизнеса.

Эксперты считают, что внутренние коммуникации представляют собой одно из наименее измеримых направлений в HR. Однако имеются полезные и эффективные метрики, используемые для оценки результатов работы этого направления. Рассмотрим ключевые индикаторы, которые помогают выявить уровень развития и качество внутренних коммуникаций в компании.

Для корпоративного портала / социальной сети компании в качестве метрик специалистами предлагается использовать:

- число зарегистрированных и активных пользователей корпоративных платформ;
- объем контента, создаваемого сотрудниками (постов, комментариев, лайков и репостов);
- соотношение контента, опубликованного сотрудниками, и материалов, подготовленных ответственными за внутренние коммуникации;
- количество внутрикорпоративных сообществ, активность их участников, охват аудитории, популярность тем и частота обсуждений.

Порталы вакансий/страницу карьеры в корпоративных социальных сетях позволят оценить:

- посещаемость страницы, динамика трафика и доля уникальных пользователей;
 - показатели конверсии (соотношение просмотров страниц вакансий к откликам кандидатов и дальнейший переход из числа откликов в реальные трудоустройства);
 - доля сотрудников, привлеченных в компанию посредством карьерного сайта или социальные сети организации. В качестве показателей эффективности корпоративных офлайн- и онлайн-мероприятий можно использовать:
 - коэффициент участия: отношение числа присутствующих на мероприятии сотрудников к общему количеству приглашённых;
 - уровень активности участников (длительность пребывания на мероприятии, активность в обсуждении темы мероприятия);
 - степень удовлетворённости мероприятием (отзывы о событии);
 - популярность фотографий с мероприятия в публичном пространстве (оценивается по количеству лайков, комментариев и репостов);
 - анализ задаваемых вопросов и комментариев на вебинарах или конференциях (помогает выявить актуальные проблемы и темы интереса сотрудников);
 - пропорция анонимных вопросов как показатель уровня доверия и открытости корпоративной культуры. Основные метрики оценки эффективности награждения сотрудников включают:
 - количество сотрудников, получивших награды и поощрения;
 - выполнение целевых показателей по числу награжденных сотрудников, распределенных по регионам и подразделениям;
 - объем продаж товаров из корпоративного подарочного каталога, свидетельствующий об уровне интереса сотрудников к программам признания достижений. Участие сотрудников в добровольческой и социальной деятельности можно оценивать по следующим показателям:
 - активность участия сотрудников в корпоративных спортивных мероприятиях;
 - волонтерская активность и участие в благотворительных проектах (общее число участников, объёмы оказанной поддержки и уровень вовлечённости).
- Ключевой метрикой управления бюджетом на внутренние коммуникации выступает соблюдение запланированного бюджета и контроль расходов на программы внутренних коммуникаций.
- Также эффективность внутренних коммуникаций эксперты предлагают оценивать по внешней активности сотрудников и репутации бренда компании. Внешняя активность персонала демонстрирует вовлечённость в дела компании и становится важным индикатором успешной внутренней коммуникации. Сотрудники с высоким уровнем принадлежности к команде, ясно понимающие стратегию компании, выступают проводниками и защитниками бренда, усиливая его позицию на рынке и повышая узнаваемость во внешней среде. Репутация бренда отражает общественное мнение о компании и зависит от внутренней среды, включая коммуникации. Полноценно информированные сотрудники эффективнее продвигают бренд, вызывая положительные ассоциации и способствуя повышению доверия к компании в среде потребителей и партнёров.
- Итак, метрики внешней активности персонала:
- количество проведенных мероприятий (митинги, конференции, подкасты и др.), а также охват аудитории;
 - количество публикаций в специализированных изданиях и блогах, читательская аудитория;

- охват выступлений сотрудников на специализированных отраслевых мероприятиях и форумах;
- количество лидеров мнений среди сотрудников компании и масштабы их влияния на целевую аудиторию во внешней среде.

Метрики репутации бренда компании в контексте внутренних коммуникаций:

- позиции компании в рейтингах работодателей;
- полученные премии и признание бизнес-сообщества за вклад компании в развитие HR-индустрии;
- показатели цитируемости в СМИ и медиаактивности бренда. Применение указанных показателей позволяет компаниям качественно оценивать состояние внутренних коммуникаций и своевременно вносить необходимые изменения.

Процесс выстраивания эффективной системы внутренних коммуникаций можно представить в виде шести последовательных этапов.

Этап 1. Определение целей и постановка проблемы. Здесь необходимо определить точные цели и задачи системы внутренних коммуникаций; объяснить, какая проблема решается и какой итоговый результат ожидается. Целями могут быть повышение информированности сотрудников, усиление чувства причастности к делам компании, повышение вовлеченности персонала и т.д.

Этап 2. Исследование аудиторий и классификация сотрудников. Цель этапа — выявить и описать ключевые группы сотрудников компании, при учете специфику их трудовых функций, условий труда и предпочтений в получении информации. Необходимо провести детальное исследование особенностей каждой категории сотрудников, выделяя различия, в частности, между офисными работниками, производственным персоналом и удалёнными специалистами. Важно принять во внимание потребности каждой группы относительно форматов и способов получения и интерпретации сообщений, для того чтобы обеспечить адресность коммуникаций.

Этап 3. Анализ существующих процессов и каналов коммуникации. Здесь выявляются используемые каналы; определяются ключевые лица в распространении информации внутри подразделений. Особое внимание уделяется оценке индивидуальных особенностей каждой группы сотрудников и оценивается эффективность действующих каналов коммуникации.

Этап 4. Выбор каналов и инструментов. На этом этапе необходимо проанализировать имеющиеся возможности и выбрать наиболее подходящие каналы коммуникации, обеспечивающие эффективное взаимодействие. К возможным каналам относятся корпоративные порталы, e-mail-рассылки, внутренние издания, социальные сети, корпоративное радио, подкасты и другие средства распространения информации. Важнейшей задачей является оценка степени охвата целевой аудитории и обеспечение доступности выбранного инструмента для всех групп персонала.

Этап 5. Формирование ключевых сообщений и разработка медиаплана. Этот этап посвящён разработке серии ключевых сообщений, основанных на стратегии компании, её корпоративных ценностях и потребностях сотрудников. При этом сообщения должны быть чёткими, доступными и ориентированными на конкретные группы сотрудников. Затем составляется годовой медиаплан.

Этап 6. Определение принципов и правил коммуникации. Здесь описываются базовые положения и нормы коммуникаций в компании; выбирается подходящий стиль общения (например, строго деловой или допускающий элементы неформальности). Также определяются этические аспекты

поведения в конфликтных ситуациях общения. Вместе с тем устанавливается единая политика визуального оформления материалов, отражающая фирменный стиль компании.

Последовательная реализация описанных этапов (шагов) позволит сформировать сильную и надёжную систему внутренних коммуникаций, способствующую росту вовлечённости сотрудников, повышению продуктивности и созданию комфортной рабочей атмосферы.

Управление внутренними коммуникациями в современных компаниях хотя и поручается отдельным людям или командам (проектам, отделам), но в силу своей важности распространяется на все уровни менеджмента. Кто же может реализовывать задачи в этом направлении?

1. Специальный отдел или сотрудник в рамках отдела кадров (*HR*). Здесь задача — налаживать связь между руководством и сотрудниками, обеспечивать информирование персонала о корпоративных событиях, инициативах и изменениях.
2. В случае если в компании отдел внутренних коммуникаций отсутствует и нет выделенной должности, ответственность за коммуникации часто возлагается непосредственно на *HR*-отдел.
3. Еще один вариант управления внутренними коммуникациями — отдел или сотрудник вне *HR*-департамента (подчинение *CEO* напрямую). Такая отдельная структура, подчиненная непосредственно руководителю организации, позволяет обеспечить независимость и объективность информации внутри компании.
4. В небольших компаниях руководители могут непосредственно брать на себя функции «внутрикома», занимаясь вопросами общения с персоналом: организация встреч и личных бесед, рассылка писем сотрудникам и пр.
5. Распространенный подход к управлению внутренними коммуникациями — *PR*-отдел. Традиционно *PR* ориентирован на внешнюю аудиторию, но иногда сотрудники этого отдела могут заниматься коммуникациями, направленными и на внутреннего потребителя — персонал организации.
6. Внутренняя коммуникация может быть возложена также на маркетинговые службы, и здесь акцент делается не просто на работу с определенной целевой аудиторией по передаче сообщений, а на гармоничность и согласованность этих сообщений с миссией компании, на формирование позитивного внутреннего имиджа компании.

Современные отечественные компании понимают важность этого направления деятельности и выделяют под него отдельные должности. В частности, на платформе hh можно найти множество примеров вакансий.

В частности, рассмотрим пример функциональных обязанностей вакансии «Старший менеджер по внутрикорпоративным коммуникациям»:

- «придумывать, реализовывать и проводить внутрикорпоративные мероприятия;
- писать и редактировать тексты, собирать фактуру;
- понимать работу Production Group;
- работать в тесном взаимодействии с сотрудниками *HR*-блока;
- организовывать интервью и пресс-мероприятия;
- формировать экспертизу спикеров, ньюсмейкеров компании;
- инициировать спецпроекты;
- составлять бюджеты проектов» [2].

Вот еще пример описания должности «Менеджер по внутренним коммуникациям»:

- «работать с текстом: много и быстро писать, адаптировать контент под формат целевой аудитории, редактировать тексты коллег;
- обеспечивать постоянный информационный поток: собирать и инициировать инфоповоды;
- участвовать в создании календаря внутрикорпоративных мероприятий и его реализации;
- поддерживать текущие и инициировать новые форматы внутрикорпоративных мероприятий;
- работать с *Tone of voice*, ценностями и миссией компании;
- развивать существующие каналы внутрикорпоративных коммуникаций: e-mail-рассылка, *Telegram*-каналы, портал;
- организовывать и реализовывать спецпроекты под ключ» [1].

Требования к должностям показывают больший фокус на направлениях *PR* и маркетинга, создавая ощущение, что внутренний *PR* традиционно ассоциируется именно с функциями *HR*. Вместе с тем большинство аспектов внутренних коммуникаций управляются различными структурами внутри компании: *PR*-группами, бренд-менеджментом, менеджерами среднего звена и рядовыми сотрудниками. Основная задача *HR*-подразделения в таком сценарии сводится к тому, чтобы гарантировать ясность, открытость каналов связи, поддержание корпоративных ценностей и общей культуры компании, исключив хаотичность процессов или ненужную формальность.

Внутренние коммуникации представляют собой многоуровневое явление. Прежде всего, они включают в себя следующие каналы и форматы:

- рассылки, чаты, внутренние порталы и базы знаний;
- встречи: *all-hands*, *town-hall*, *Q&A* с руководством;
- контент: дайджесты, видео, подкасты, блоги сотрудников.

Здесь *HR* влияет на то, каким образом упаковывается и транслируется персоналу информация: чтобы было просто и понятно, без лишнего шума.

Во внутренние коммуникации входят также стратегические коммуникации. Это:

- миссия, ценности и принципы;
- ключевые решения топ-менеджмента;
- объяснения изменений и трансформаций на уровне всей организации.

Здесь роль *HR* заключается в том, чтобы каждый сотрудник понял стратегию компании и принял её, чтобы она не оставалась лишь на уровне деклараций и презентаций.

Разумеется, важной частью внутренних коммуникаций являются повседневные коммуникации, а именно:

- регламенты и инструкции;
- ответы на часто задаваемые вопросы;
- обмен информацией между командами.

Задача *HR* в данном сегменте — помогать настраивать правила и ритуалы общения, чтобы сотрудники знали, где искать ответы на разные вопросы и не терялись в постоянном многоуровневом информационном потоке.

Особое значение приобретают кризисные коммуникации в нестабильное время. Сюда относятся:

- сообщения при форс-мажорных обстоятельствах (например, потенциальная утечка персональных данных);
- принятие сложных решений (реструктуризация, изменение политики);
- поддержание доверия внутри команды.

Именно в этом направлении *HR* определяет тон внутренних коммуникаций — насколько откровенно и искренне компания общается с сотрудниками в трудные периоды своей деятельности.

Культура и вовлеченность представляют собой ещё одну сторону внутренних коммуникаций, проявляющуюся в:

- корпоративных мероприятиях и уникальных традициях компании;
- неформальных активностях и внутренних сообществах (например, клубы по интересам);
- поддержке живого общения.

Деятельность *HR* направлена на обеспечение того, чтобы коммуникации не замыкались исключительно на официальных документах и процедурах, а отражали корпоративную культуру и способствовали вовлечению сотрудников.

Таким образом, внутренние коммуникации охватывают широкий спектр уровней взаимодействия, включая не только распространение информации, но и транслирование персоналу стратегии компании, разъяснение сотрудникам регламентации процессов и формирование атмосферы доверия внутри компании. Эффективная организация внутренних коммуникаций требует выделения специализированных управленческих структур (отделов, должностей), тщательной разработки стратегии и регулярного мониторинга эффективности применяемых подходов и практик.

С целью изучения внутренних коммуникаций в российской компании, специализирующейся на бизнес-туризме, осенью 2025 г. в рамках проектного обучения студенты третьего курса кафедры управления Государственного университета управления (ГУУ) провели исследование по заказу компании. Работа выполнялась в два этапа: первоначально опрашивали топ-менеджмент, затем остальную часть персонала. Ниже представим итоги исследования.

Опрос топ-менеджеров компании (10 респондентов)

Анкетирование охватывало широкий спектр вопросов, касающихся роли и функционирования внутренних коммуникаций в организациях и управления ими. Вопросы были структурированы по нескольким направлениям.

1. Структура внутренних коммуникаций (должности респондентов, наличие систем и бюджетов на внутренние коммуникации).
2. Качество внутренних коммуникаций (восприятие соответствия внутренним целям бизнеса, уровень понимания и вовлечения менеджеров, оценка эффективности).
3. Оценка внутренних коммуникаций (частота аудитов эффективности внутренних коммуникаций, способы оценки эффективности, интеграция внутренних коммуникаций в долгосрочную стратегию компании).
4. Проблемы и успешные практики внутрикорпоративных коммуникаций.

Распределение респондентов по занимаемым должностям выглядит следующим образом: большую часть составляют менеджеры среднего звена — 77,8%, а высшее звено представлено в количестве 22,2%.

Согласно ответам всех опрошенных, в компании действительно функционирует полноценная система внутренних коммуникаций, причем ответственное лицо за нее выделяется официально. Большинству респондентов (88,9%) знаком бюджет, специально предназначенный для внутрикорпоративных коммуникаций, однако 11,1% предпочли воздержаться от точного ответа.

Судя по предоставленным материалам, компания стремится тесно связывать внутренние коммуникации со стратегиями управления персоналом. Так, абсолютное большинство (77,8%) утверждает, что данная сфера гармонично встроена в общий кадровый менеджмент, тогда как меньшинство (22,2%) рассматривает стратегию внутренних коммуникаций отдельно.

Что касается соответствия внутренних коммуникаций целям бизнеса компании, мнения схожи: большинство уве-

рено (77,8%), что такая взаимосвязь вполне существенна, оставшиеся же (22,2%) полагают, что эта зависимость носит относительный характер.

Главные цели внутренних коммуникаций, выделенные менеджерами, включают: влияние на поведение сотрудников (24,1%); информирование сотрудников (20,7%); укрепление корпоративной культуры (20,7%).

Основные задачи, поставленные перед системой внутрикорпоративных коммуникаций, состоят в подготовке сообщений для руководства и сотрудников (32,1%), ведении корпоративного канала (28,6%) и организации мероприятий (17,9%).

Регулярность проведения аудитов системы внутренних коммуникаций подтвердила почти две трети респондентов (66,7%), оставшаяся треть затруднилась точно определить периодичность проверок.

При измерении эффективности внутренних коммуникаций наиболее популярными методами оказались отслеживание уровня активности на соответствующих платформах (28%), определение уровня вовлеченности сотрудников (16%) и оценка востребованности используемых каналов (12%).

В качестве примеров интеграции внутренних коммуникаций в долгосрочные планы компании некоторые опрошенные менеджеры указали, что с помощью внутренних коммуникаций выстраиваются «требуемые модели поведения сотрудников и их восприятия компании»; внутренние коммуникации «связаны напрямую с блоком корпоративной культуры и мотивации сотрудников».

В качестве примеров успешной практики в сфере внутренних коммуникаций можно привести следующие ответы (оригинальный текст сохранен): «Люди стали благодарить друг друга, а не просто использовать ресурс»; «Мой сотрудник пошёл к внутрикому общаться про конфликт с человеком из другого отдела. Разобрали, помирили, рассказали всем правила поведения в офисе». При этом, по мнению отдельных респондентов, основным препятствием в построении эффективных коммуникаций в компании являются «люди», «человеческий фактор». На вопрос об общей оценке состояния внутренних коммуникаций в исследуемой нами компании от ее менеджеров были получены следующие ответы: очень высокие показатели эффективности (88,9%); выше среднего (11,1%).

Опрос сотрудников компании (всего было опрошено 117 респондентов)

Структура анкеты включала пять блоков вопросов:

I. Общий уровень осведомленности сотрудников:

- владение информацией о делах компании;
- доверие к официальным источникам информации;
- прозрачность принятия решений;
- доступность каналов обратной связи для сотрудников;
- надёжность инструментов обратной связи;
- частота реакции руководства на инициативы персонала;
- полезность обратной связи для тех сотрудников, которые проявляют инициативы;
- значимость мнения сотрудников для руководства компании.

II. Понимание ценностей и атмосферы компании:

- осведомленность персонала о ценностях и миссии;
- характер отношений между подразделениями;
- рабочая атмосфера в компании;
- эффективность корпоративных мероприятий.

III. Роль внутренней коммуникации в адаптации и в управлении лояльностью сотрудников:

- влияние коммуникаций на адаптацию новых сотрудников;
- взаимосвязь внутренних коммуникаций и желания остаться в компании;
- наличие корпоративного сленга.

IV. Проблемы и трудности во внутренних коммуникациях:

- проблемы передачи информации;
- барьеры внутреннего взаимодействия;
- иерархические преграды внутренних коммуникаций;
- информационная перегрузка.

V. Использование цифровых инструментов для передачи информации — оценка корпоративного мессенджера *VK Teams*.

Итак, перейдем к описанию ответов.

В ходе проведенного анкетирования была выявлена следующая картина восприятия сотрудниками внутренней информационной среды своей организации.

На вопрос «Владеете ли вы актуальной информацией о делах компании?» был получен следующий результат: 41% — частично владею информацией, но многое остаётся неизвестным; 38,5% — да, хорошо осведомлён(а); 15,6% — иногда сталкиваюсь с нехваткой актуальной информации; 4,9% — затрудняюсь ответить.

На вопрос «Каков ваш уровень доверия к официальным источникам (корпоративным каналам)?» ответы распределились так: 68,9% — полностью доверяю, считаю их источником объективной и полной информации; 18,9% — чаще всего доверяю, хотя иногда возникают сомнения в точности сведений; 5,7% — доверяю в целом, но некоторые данные вызывают вопросы; 4,9% — затрудняюсь ответить; 1,6% — низкий уровень доверия.

На вопрос «Насколько прозрачно, по вашему мнению, принимаются решения руководством вашей организации?» участники ответили следующим образом: 40,2% — большинство решений принимается достаточно прозрачно; 23,8% — решения абсолютно прозрачны; 19,7% — уровень прозрачности средний; 8,2% — затрудняюсь ответить; 6,6% — многие важные решения принимаются непрозрачно; 1,6% — руководство действует непублично, практически никаких разъяснений по поводу принятых решений не предоставляет.

«Насколько вам легко донести свою точку зрения или предложение до руководства?» — таким был следующий вопрос анкеты. Здесь полученные ответы показали следующую картину: 40,2% — очень легко, всегда можно обратиться лично или написать руководителю; 37,7% — достаточно легко, всегда можно обратиться лично или написать руководителю; 11,5% — возможности есть, но не всегда хватает удобных инструментов; 4,9% — довольно редко доверяю, эффективность инструментов низкая; по 4,1% — сложно, существует много барьеров и затрудняюсь ответить; 2,5% — практически невозможно, руководство недоступно для предложений сотрудников; 0,8% — совсем не доверяю, инструменты совсем неэффективны и бесполезны.

На вопрос «Насколько вы доверяете используемым в компании инструментам обратной связи (опросы, встречи)?» были получены следующие ответы: 41% — в основном доверяю, считаю большинство мероприятий полезными; 36,1% — полностью доверяю, инструменты эффективны; 12,3% — частично доверяю, некоторые инструменты работают недостаточно эффективно; 10,6% — довольно редко доверяю, эффективность инструментов низкая и пр.

Вопрос «Как часто руководство отвечает на ваши инициативы и предложения?» дал следующие ответы: 47,5% — всегда оперативно реагируют на мои идеи и предложения; 18% — часто отвечают, но иногда приходится ждать дольше обычного; 9,8% — периодически возникает задержка;

9,8% — от меня не исходило ни одной инициативы и предложения; 9% — затрудняюсь ответить; 2,5% — в нашем отделе всё налажено и нет необходимости что-либо менять; 1,6% — обычно откликаются медленно; 1,6% — почти никогда не получал ответ на свои инициативы.

На вопрос «Насколько полезно руководство реагирует на ваши инициативы и предложения?» ответы респондентов выглядели так: 60,7% — качество обратной связи высокое, всегда получаю развернутый ответ; 17,2% — затрудняюсь ответить; 13,9% — общие комментарии ясны, но глубина анализа недостаточна; 7,4% — ответы зачастую формальны и не решают проблему; 0,8% — обратная связь обычно не содержательна.

На вопрос «Есть ли у вас ощущение, что ваше мнение слышат и ваши инициативы приводят к положительным изменениям в компании?» результаты мнений респондентов распределились таким образом: 43,4% — всегда ощущаю, что моя позиция учитывается; 26,2% — замечаю, что прислушиваются, но ожидаемые изменения небольшие; 15,6% — затрудняюсь ответить; 7,4% — иногда ощущаю, что моё мнение имеет значение, но конкретных улучшений нет; 5,7% — совершенно не чувствую, что моё мнение оказывает влияние на ситуацию; 1,6% — всё реже замечаю признаки внимания к своим предложениям.

По следующему вопросу анкеты «Насколько хорошо вы знаете и принимаете ценности и миссию вашей компании?» мнения респондентов распределились таким образом: 68% — хорошо знаю ценности и миссию, полностью их разделяю; 22,1% — представляю общую идею, но детально не вникаю; 4,1% — в целом представляю, но не вижу для себя их важности; 3,3% — затрудняюсь ответить; 2,5% — очень смутно представляю ценности и миссию нашей компании.

Ответы на вопрос «Скажите, пожалуйста, какие взаимоотношения преобладают между различными подразделениями и уровнями управления в вашей компании?» распределились следующим образом: 47,5% — открытые партнёрские отношения, взаимное уважение и поддержка; 31,1% — отделы работают автономно, взаимодействия минимальны; 9% — затрудняюсь ответить; 7,4% — ограниченная координация действий, недостаточная согласованность; 3,3% — конфликты и недопонимания на разных уровнях иерархии являются нормой; 1,6% — наличие конкуренции и соперничества между подразделениями.

На вопрос «Какова на ваш взгляд преимущественно атмосфера в рабочих командах компании?» были получены следующие мнения участников исследования — сотрудников компании: 45,9% — атмосфера дружелюбная, царит полное доверие и открытость; 35,2% — между коллегами хорошая рабочая атмосфера, присутствует элемент соревновательности, но напряжённости нет; 13,1% — работаем спокойно, но доверие и открытость проявляются нечасто; 3,3% — затрудняюсь ответить; 1,6% — внутри команды высокая напряжённость, частые разногласия; 0,8% — атмосфера холодная, недоверие и закрытость.

Вопрос «Как вы оцениваете эффективность проводимых в компании корпоративных мероприятий?» показал такие мнения: 41,8% — высоко оцениваю, мероприятия способствуют сплочению коллектива; 35,2% — мероприятия хорошо организованы, интересны и приносят очевидную пользу; 11,5% — затрудняюсь ответить; 9% — оцениваю средне, они полезны, но требуют доработки; 1,6% — участие вынужденное; 0,8% — мероприятия проводятся формально, пользы мало.

Далее авторам анкеты интересно было интересно узнать «Как внутренние коммуникации влияют на процесс адап-

тации сотрудников?». Ответы участников опроса здесь расположились следующим образом: 57,4% — значительно ускоряют; 37,7% — в целом ускоряют; 2,5% — минимально влияют; 1,6% — замедляют процесс; 0,8% — никак не влияют.

На вопрос «Влияют ли внутренние коммуникации на ваше решение остаться в компании?» участники опроса ответили так: 59% — определённо влияют; 27% — скорее влияют; 5,7% — практически не влияют; 4,1% — совсем не влияют; 4,1% — затрудняюсь ответить.

На вопрос «Есть ли в вашей компании собственный профессиональный корпоративный сленг, объединяющий сотрудников?» были получены такие ответы: 62,3% — да; 15,6% — нет; 22,1% — затрудняюсь ответить.

Вопрос «Какие провалы в передаче информации чаще всего случаются в вашей компании?» обнаружил следующие важные и популярные мнения респондентов: 35,2% — затрудняюсь ответить; 33,6% — избыточный объём информации; 26,2% — потеря важной информации из-за невнимательности или недостаточной концентрации внимания; 25,4% — сотрудники недооценивают важность переданной информации; 18,9% — различные подразделения используют разные термины и языки общения; 18,9% — противоречивая информация поступает от разных департаментов; 15,6% — информация поступает либо слишком поздно, либо преждевременно; 14,8% — боязнь негативной реакции или страх наказания приводят к замалчиванию возникающих трудностей; 8,2% — формат подачи информации неудобен для понимания и усвоения; 6,6% — неподходящие каналы используются для передачи ключевых сообщений и пр.

На вопрос «Назовите основные языковые, культурные и технологические барьеры, возникающие при внутреннем взаимодействии вашей команды или подразделения?» ответы распределились так: 52,5% — затрудняюсь ответить; 13,9% — различия в стилях общения, обусловленные особенностями работников, относящихся к разным культурам; 12,3% — отсутствие совместимости оборудования и инструментов для удалённого взаимодействия и коллективной работы; 10,7% — использование профессионального жаргона или терминологии, непонятных другим сотрудникам; 8,2% — несоответствие культурных норм и ценностей различных участников команд; 8,2% — проблемы совместимости программного обеспечения и технических устройств; 7,4% — отсутствие понимания особенностей менталитета; 7,4% — нехватка ресурсов или инфраструктуры, необходимых для эффективного взаимодействия и передачи информации; 5,7% — различия в культурном уровне членов команд и пр.

Следующий вопрос анкеты звучал так: «Укажите иерархические препятствия, мешающие эффективным внутренним коммуникациям в вашей команде или подразделении». Здесь нами были обнаружены такие ответы: 54,1% — затрудняюсь ответить; 19,7% — принятие решений исключительно сверху вниз без учёта мнения сотрудников нижних уровней; 18% — ограниченность информированности сотрудников о происходящих событиях в компании; 11,5% — необходимость соблюдать излишне формализованные процедуры и протоколы при передаче информации; 9,8% — трудности в получении отклика от руководства и возможности донести свою позицию вверх по иерархии; 9% — страх перед руководством выражать собственное мнение; закрытость высшего менеджмента к диалогу с персоналом и пр.

На вопрос «Чувствуете ли вы, что получаете слишком большой объём информации, который затрудняет вашу работу?» сотрудники указали: 35,2% — периодически испы-

тываю перегрузку информацией; 31,1% — практически не сталкиваюсь с таким чувством; 22,1% — редко ощущаю избыток информации; 9,8% — постоянно чувствую перегрузку информацией; 1,6% — затрудняюсь ответить (1,6%).

«Оцените эффективность корпоративного мессенджера на базе *VK Teams*» (где 1 — низкая эффективность, 5 — высокая эффективность) — последний закрытый вопрос анкеты. На него были получены следующие ответы: 41% — 5 баллов; 33,6% — 4 балла; 12,3% — 3 балла; 8,2% — 2 балла; 4,9% — крайне низкие 1 балл.

Далее в ходе исследования участникам были заданы открытые вопросы. Отдельные рядовые сотрудники продемонстрировали искренний интерес к теме внутренних коммуникаций и охотно поделились своим мнением.

Итак, приведем самые интересные и важные, на наш взгляд, ответы на вопрос «Как вы считаете, какая информация о компании нужна вам в первую очередь?» Укажем, что авторский текст сохранен.

«Новости о развитии и планах на будущее», «Её ценности», «Пояснения к тем или иным решениям (почему принято именно такое решение)», «Иерархическая структура в различных отделах», «У меня есть вся необходимая информация и даже больше», «Общие новости, всё, что связано с моим кругом функционала», «О финансовых успехах», ««Планы развития компании, куда идём, к чему стремимся», ««Всю информацию получаю своевременно», «Суть работы данной компании и её методы», «Куда мы идём и каково моё место в этом строю», «Организационная структура; зоны ответственности каждого отдела», «Основные направления развития на ближайшее время, апгрейды в системе».

Еще примеры ответов на указанный вопрос. «Развитие компании, мероприятия для сотрудников», «Информация о структуре компании, основных процессах и корпоративных правилах для быстрой адаптации», «Информация о грядущем и будущем развитии компании. То есть тот горизонт, куда компания в целом стремится», «Преимущества перед конкурентами», «Информация по работе платформы и новинкам детально, кейсы клиентов», «Общая информация, включающая не только суть работы моего отдела, но и освещение насущных проблем и задач других отделов», «Новые крупные клиенты», «Стратегия развития / ориентировочный план увеличения обращений», «Новинки продукта», «Обновления в программе, нововведения внутри компании», «Информация об отделах», «Информации пока достаточно», «О структуре компании по департаментам и по каким вопросам и к кому можно обратиться по всем департаментам», «Условия труда, четкий перечень обязательств и атмосфера в коллективе».

Вновь приведем примеры ответов на открытый вопрос «Как вы считаете, какая информация о компании нужна вам в первую очередь?» «Нововведения в работе с поставщиками», «Четкая иерархия и распределение задач внутри подразделений», «Изменения в протоколах работы, корректировки в работе с поставщиками», «Понимание корпоративной структуры компании — кто за что отвечает, к кому можно обратиться с определённым вопросом», «О климате в коллективе, условиях труда, ценностях», «При трудоустройстве важна информация о графике работы, зарплате, об офисе. Важно также понимать, в каком направлении работает компания, с кем сотрудничает, какие отделы чем занимаются».

И снова ответы на этот вопрос. «О развитии компании, ценностях», «Заранее предупреждать о масштабных обновлениях системы/чего-то внутри, спрашивать мнение посредством опроса», «Кто за что отвечает в компании, к кому

можно обратиться, организационная структура и примерно как что работает, новости об изменении продукта компании и смене внутренних регламентов», «Побольше сведений о каких-либо изменениях в работе», «Это бы упростило и облегчило многим жизнь», «Успехи компании на фоне других», «Достижения и планы роста, перспективы обучения», «Чем занимается компания, структура, иерархия».

«Как вы считаете, какие темы недостаточно освещены в нашей компании?» — таким был следующий открытый вопрос нашей анкеты. Ниже приведем примеры ответов участников опроса (авторский текст сохранен).

«Внедрение обратной связи для всех отделов, некоторые отделы остаются без нее», «Все достаточно освещено», «Ошибки. Можно сделать группу для разбора самых частых, дорогих (без указания агента). Может быть, кому-то это поможет, и он научится на чужой ошибке», «Коммуникация между отделами. Хотелось бы больше коммуникаций между отделами, чтобы полностью понимать процессы компании», «Туалетный этикет...»

«Этикет и культура. Необходимо донести до некоторых сотрудников, что нельзя кричать и оскорблять коллег. Все отделы в компании важны и усилий всех команд зависит общий успех компании», «Иногда не хватает какой-то информации необходимой для работы, либо ее поиск занимает очень много времени, потому что информации в нашей работе очень много», «Тема уважения друг к другу», «История компании, цели компании, вектор развития, как мы можем быть полезны друг другу внутри компании (тут не про хобби, а про проф. навыки в рамках работы)», «Все темы достаточно освещены».

И вновь примеры ответов на вопрос «Как вы считаете, какие темы недостаточно освещены в нашей компании?» «Всё открыто», «Не хватало онбординга по продукту: сайт большой, с разветвлённой структурой, и без вводного обзора сложно быстро понять, как он устроен и где находится нужная функциональность. Даже поверхностное описание основных разделов и логики продукта сильно упростило бы погружение», «Все ключевые темы освещены достаточно», «Цели компании, уровень их достижения, вклад каждой команды, ее члена в эти достижения», «Для новых сотрудников не хватает истории компании и ответов на самые популярные вопросы», «Технические, как работает ПРО и по какой логике, зачастую новым сотрудникам приходится до этого доходить самим».

В рамках исследования интересно было узнать о том, что сотрудники могут предложить для улучшения внутренних коммуникаций. Здесь вопрос звучал следующим образом: «Пожалуйста, напишите, что бы вы добавили или изменили в системе внутренних коммуникаций в нашей компании?» Проиллюстрируем мнения респондентов на этот счет.

«Процесс согласования с разными отделами каких-то конкретных настроек, отчетов, интеграций по разным компаниям в какой-либо программе, где можно будет отследить статус настроек», «Нередко есть проблемы технического характера, которые не решаются, или решаются очень долго», «Зачастую присутствует пассивная агрессия при коммуникации, что мешает эффективному и быстрому принятию решений», «Как будто бы, стоит добавить резервный способ связи в каком-нибудь мессенджере, чтобы в случаях неполадки с основным, можно было хотя бы как-то взаимодействовать с другими коллегами», «В рамках нашей команды уже существует подобная группа по инициативе самого лида, но хотелось бы и с другими командами иметь возможность взаимодействовать».

«Сократил бы до минимума количество чатов, половину из них заменил бы на автоматизированные системы, довел

бы систему базы знаний до нужного уровня, чтобы ее коректность не вызывала сомнений и не требовала уточнений», «Каких-то глобальных проблем в системе внутренних коммуникаций не замечал», «Взаимодействие между отделами и коллегами выстроено нормально, рабочие вопросы решаются оперативно, существенных затруднений в коммуникации не испытываю», «Более лояльные и доверительные отношения среди коллег из разных отделов», «VK Teams иногда очень подводит и мешает работе (пропадают обсуждения, перестает работать совсем и т.д.)», «Иногда, в моменте, это очень может быть нужно», «Формат поздравлений с днем рождения», «В ВК ТИМС периодически наблюдаются сбои в работе, возможно, рассмотрела бы перенос в другой канал связи», «Больше возможности свободно выражаться и быть услышанным, тренинги тимбилдинга именно внутри подразделения».

И вновь примеры мнений по поводу улучшения внутренних коммуникаций в компании. «Больше открытого общения в вопросах изменений протоколов работы», «Можно добавить внутреннюю коммуникацию про разные отделы компании (интересное и сложности в работе разных команд), это помогло бы лучше узнать друг друга», «И может быть сотрудники ИТ отдела перестали бы думать что все кроме них тупые», «Хотелось бы оповещение об обновлениях в работе и о обновлениях сайта компании до релиза, а не после того как все сломалось», «либо поменялось кардинально и никто не понимает что делать», «Необходимо добавить культуры общения, без колленоклонения и унижения», «Нужно донести до всех что мы все, от директора до менеджера, плывем в одной лодке и все мы зависим от действий друг друга».

«Сделать что-то типа дня самоуправления или принудительно заставить все отделы между собой пообщаться на встрече или что-то такое, потому что зачастую даже в лицо коллегу не знаешь, который помогает тебе с запросом или понятия не имеешь чем занимается человек, который постоянно здоровается в коридоре)), «Если руководство принимает какое-то решение по изменению процессов работы, то хотелось бы получать эту информацию и знать, что происходит», «Это влияет на процесс работы определенного пласта сотрудников», «Все супер, спасибо», «Нет предложений. На мой взгляд все хорошо выстроено», «Все хорошо, но бывает ВК ТИМС глючит», «С внутренними коммуникациями все в порядке!», «Кооперация между отделом маркетинга и другими отделами при согласовании подарков для клиентов», «Соблюдение туалетного и кухонного этикета».

Сформулируем общие выводы о состоянии внутренних коммуникаций в исследуемой компании.

1. Можно утверждать, что в исследуемой нами компании построена развитая и устойчивая система внутрикорпоративных коммуникаций, отличающаяся структурированностью и высокой степенью вовлеченности менеджмента компании.
2. Внутренние коммуникации органично вписаны в кадровую политику, соответствуют стратегии компании и рассматриваются менеджментом в качестве инструмента достижения бизнес-задач.
3. Сами сотрудники в большинстве своем признают открытость внутренних коммуникаций. В своих ответах они демонстрируют достаточную осведомленность о делах компании, а также показывают высокий уровень доверия к официальным источникам внутрикорпоративной информации.
4. В большинстве своем сотрудники высоко оценивают своевременность и качество обратной связи от руководителей; утверждают, что внутренние коммуникации поло-

жительно влияют на процессы адаптации сотрудников и решение персонала остаться работать в компании.

5. В целом конструктивное восприятие проводимых в компании мероприятий способствует формированию у сотрудников чувства принадлежности и вовлеченности.
6. Руководители в большинстве своем быстро реагируют на идеи и предложения подчинённых, при этом сотрудники в большинстве своем не перегружены получаемой информацией.
7. Несмотря на высокую оценку внутренних коммуникаций, в компании есть технические барьеры (в частности, сбои в *VK Teams*) и культурно-поведенческие барьеры. Также достаточному количеству сотрудников хотелось бы больше знать о стратегических целях компании, о коллегах из других отделов; а также «обговорить» отдельные правила взаимодействия в процессе выполнения производственных задач (например, нормы кооперации с другими отделами и правила пользования уборной комнатой).

В целом авторы исследования (проектная команда студентов и куратор) были удовлетворены активностью менеджеров и сотрудников, а также их заинтересованностью в исследовании. Заказчик также высоко оценил работу проектной команды и полученные данные. На основании проведенного опроса на следующем этапе проектной работы студенты, будущие специалисты по управлению персоналом, разработают методические рекомендации по улучшению системы внутренних коммуникаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вакансия «Менеджер по внутренним коммуникациям». — Текст: электронный // hh.ru: [сайт]. — URL: https://hh.ru/vacancy/128922629?query=Внутрикорпоративные+коммуникации&htmlFrom=vacancy_search_list (дата обращения: 09.03.2026).
2. Вакансия «Старший менеджер по внутрикорпоративным коммуникациям». — Текст: электронный // hh.ru: [сайт]. — URL: https://hh.ru/vacancy/128982855?query=Внутрикорпоративные+коммуникации&htmlFrom=vacancy_search_list (дата обращения: 09.03.2026).
3. *Гаспарович Е.О.* Разработка технологии развития внутреннего и внешнего HR-бренда вуза [Текст] / Е.О. Гаспарович, Ч. Фан // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 1. — С. 74–79.
4. *Зуева Н.* Опыт крупнейших компаний на CORPORATE CONTENT FORCE 2025 [Электронный ресурс]. HR-мудрость: [сайт]. — URL: <https://hrmag.ru/blog/1519/?ysclid=mjn5mncchdd645246791> (дата обращения: 09.03.2026).
5. *Омельченко Н.В.* Внутренние коммуникации производственных предприятий Краснодарского края: проблемы и пути их преодоления [Текст] / Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко // Управление персоналом и интел-

лектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 49–53.

6. *Панин В.И.* Построение системы внутрифирменных коммуникаций в современных организациях [Текст] / В.И. Панин, Д.В. Беликова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 2. — С. 31–35.
7. *Решетников Н.* Зачем нужны внутренние коммуникации в организации и как их выстроить [Электронный ресурс]. // Журнал Хантфлоу: [сайт]. — URL: <https://huntflow.media/internal-communications/?ysclid=mmcf7vvejz886513126> (дата обращения: 09.03.2026).
8. *Шонина Н.* Корпоративные внутренние коммуникации: как сделать так, чтобы все в компании были на одной волне [Электронный ресурс]. — URL: https://saby.ru/articles/staff/korporativnye_vnutrennie_kommunikacii?ysclid=mmjj8amt3j595031002 (дата обращения: 09.03.2026).

REFERENCES

1. Vacancy «Internal Communications Manager». Text: electronic // hh.ru: [website]. URL: https://hh.ru/vacancy/128922629?query=Внутрикорпоративные+коммуникации&htmlFrom=vacancy_search_list (accessed: 09.03.2026).
2. Vacancy «Senior Manager for Internal Corporate Communications». Text: electronic // hh.ru: [website]. URL: https://hh.ru/vacancy/128982855?query=Внутрикорпоративные+связи&htmlFrom=vacancy_search_list (accessed: 09.03.2026).
3. Gasparovich E.O. Development of technology for the development of internal and external HR brand of the university / E.O. Gasparovich, C. Fan // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2025, vol. 14, no. 1, pp. 74–79.
4. Zueva N. Experience of the largest companies in CORPORATE CONTENT FORCE 2025. Text: electronic // HR wisdom: [site]. URL: <https://hrmag.ru/blog/1519/?ysclid=mjn5mncchdd645246791> (accessed: 09.03.2026).
5. Omelchenko N.V. Internal communications of manufacturing enterprises of the Krasnodar Territory: problems and ways to overcome them / N.V. Omelchenko, L.S. Skripnichenko // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2023, vol. 12, no. 3, pp. 49–53.
6. Panin V.I. Building a system of internal communications in modern organizations / V.I. Panin, D.V. Belikova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2025, vol. 14, no. 2, pp. 31–35.
7. Reshetnikov N. Why internal communications are needed in an organization and how to build them // Huntflow Magazine: [site]. URL: <https://huntflow.media/internal-communication-s/?ysclid=mmcf7vvejz886513126> (accessed: 09.03.2026).
8. Shonina N. Corporate internal communications: how to ensure that everyone in the company is on the same wavelength. URL: https://saby.ru/articles/staff/korporativnye_vnutrennie_kommunikacii?ysclid=mmjj8amt3j595031002 (accessed: 09.03.2026).