

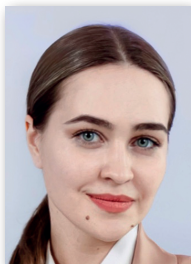
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ ЭФФЕКТИВНЫХ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В КОМПАНИИ

A METHODOICAL APPROACH TO BUILDING EFFECTIVE INTERNAL CORPORATE COMMUNICATIONS IN A COMPANY

ПОЛУЧЕНО 17.03.2025 ОДОБРЕНО 21.03.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025

УДК 331.104

DOI: 10.12737/2305-7807-20245-13-2-80-87



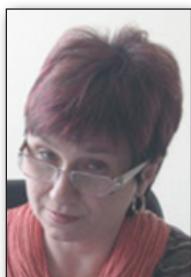
ЛЕВКИНА Ю.В.

Магистрант кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LEVKINA YU.V.

Master's Degree Student, Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow,

e-mail: julia_levkina@list.ru



МИТРОФАНОВА Е.А.

Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

MITROFANOVA E.A

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow,

e-mail: ea_mitrofanova@guu.ru

Аннотация

Целью данной статьи является разработка мероприятий для совершенствования коммуникаций в выбранной компании. Изучены современные отечественные и зарубежные концепции внутренних коммуникаций в компании, доказана необходимость использования внутренних коммуникаций в качестве инструментов повышения организационной эффективности. Обоснована структура модели внутренней коммуникации компании и разработан методический подход совершенствования системы корпоративных коммуникаций, ориентированный на новую стратегию их развития. Разработан алгоритм апгрейда системы внутренних коммуникаций, целью которого является повышение лояльности и вовлеченности сотрудников через информирование и обратную связь. Разработанный методический подход реализован в одной из российских компаний, в частности, проведен опрос сотрудников и проанализировано состояние коммуникации в организации. Выявлен ряд проблем, представлен комплекс разработанных способов совершенствования коммуникаций.

Ключевые слова: коммуникация, информирование, обратная связь, лояльность персонала, вовлечённость персонала, опрос, стратегия компании.

Abstract

The purpose of this article is to develop measures to improve communications in the chosen company. Modern domestic and foreign concepts of internal communications in the company are studied, the necessity of using internal communications as tools for improving organizational efficiency is proved. The structure of the company's internal communication model is substantiated and a methodological approach to improving the corporate communications system is developed, focused on a new strategy for their development. An algorithm for upgrading the internal communications system has been developed, the purpose of which is to increase employee loyalty and engagement through information and feedback. The developed methodological approach was implemented in one of the Russian companies, in particular: a survey of employees was conducted and the state of communication in the organization was analyzed. A number of problems have been identified, and a set of developed ways to improve communications has been presented.

Keywords: communication, informing, feedback, staff loyalty, staff engagement, survey, company strategy.

ВВЕДЕНИЕ

Апгрейд внутренней коммуникации офисных сотрудников крупной компании — это важный и необходимый шаг для повышения эффективности работы команды, улучшения взаимодействия между сотрудниками и создания более комфортной рабочей атмосферы.

Происходящая трансформация современной российской бизнес-среды обуславливает необходимость организационных изменений практически во всех российских компаниях, затрагивающих практически все направления: финансы и

бизнес-процессы, технологии и инновации, клиентоориентированную политику, социальные проекты, HR и коммуникации и др. [6].

В контексте данных изменений возникает важнейший вопрос — как информировать всех сотрудников компании об изменениях, о том, как они реализуются, какие поставлены задачи и как они решаются, какие результаты достигнуты по каждому направлению изменений. Практика показывает, что современное состояние и статус внутренних коммуникаций в российских компаниях зачастую не могут справиться с этими задачами [1]. Соответственно, данная

масштабная бизнес-задача настоятельно требует проведения апгрейда внутренних коммуникаций и разработки новой стратегии их развития.

КОНЦЕПЦИИ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

В последние десятилетия концепции внутренних коммуникаций набирают популярность как в научных кругах, так и на практике [21]. Глобальный кризис еще больше способствовал признанию их значимости и вклада в развитие организаций [15]. Роль внутренних коммуникаций в российских компаниях в кризис выросла почти вдвое [9].

Это неудивительно, учитывая, что внутренняя коммуникация включает в себя все виды формального и неформального общения, происходящие внутри организации [14]. Это также играет важную роль в повседневной и стратегической деятельности.

Внутренняя коммуникация рассматривается как важнейший процесс, на основе которого сотрудники обмениваются информацией, устанавливают взаимоотношения, формируют систему ценностей, создают организационную культуру, гармонизируют деятельность, сотрудничают для достижения целей и развивают формальные и неформальные сети [18, с. 615].

Первым, кто описал преимущества качественной коммуникации внутри организации, был Лайкерт в 1967 г., который установил, что коммуникация приводит к удовлетворению, производительности, хорошим отношениям и прибыли [11]. В своем исследовании Хансен определил, что взаимоотношения между сотрудниками являются наиболее важным фактором, определяющим прибыльность [19], в то время как внутренняя коммуникация используется для создания этих отношений [16]. Ряд авторов считает, что внутренние отношения являются «необходимым условием для успешных внешних связей» [13, с. 12]. Этой же позиции придерживаются и другие исследователи [17], которые также связали организационную эффективность с отношениями внутри организации, создающимися посредством коммуникации. Общая важность внутренней коммуникации и ее позитивный вклад во внутренние взаимоотношения и успех организации были признаны многими отечественными (например, [2; 3; 5; 7; 8; 10; 15]) и зарубежными исследователями (например, [12; 20–22]).

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

С целью решения новых бизнес-задач компаний в рамках исследования предложена новая внутрикоммуникационная модель (рис. 1).



Рис. 1. Укрупненная структура модели внутренней коммуникации компании

Источник: составлено авторами.

Основная цель создания внутрикоммуникационной модели следующая: повышение лояльности и вовлеченности сотрудников через информирование и обратную связь.

Для реализации данной цели была разработана схема апгрейда системы внутренних коммуникаций в компании, показанная на рис. 2.



Рис. 2. Схема апгрейда модели внутренней коммуникации компании

Источник: составлено авторами.

Первым этапом апгрейда модели внутренней коммуникации компании является анкетирование, посвященное определению совокупности показателей состояния рабочей среды. Для оценки лояльности, вовлеченности, информированности и обратной связи сотрудников организации разработан опросный лист, включающий четыре блока вопросов:

- 1-й блок — лояльность персонала: выделены ключевые метрики и субметрики, характеризующие лояльность персонала, а также разработаны оценочные шкалы для каждой из них. Основным показателем лояльности персонала является индекс *eNPS* (*Employee Net Promoter Score*), который измеряет готовность сотрудников рекомендовать компанию как работодателя;
- 2-й блок — вовлеченность персонала: определены основные показатели и метрики, которые будут использоваться для оценки вовлеченности сотрудников. Предложенные метрики и оценочные шкалы позволяют комплексно оценить уровень лояльности персонала, учитывая как количественные, так и качественные аспекты взаимодействия сотрудников с компанией. В данном блоке оценивается уровень доверия, возможности для роста и участие сотрудников в жизни компании;
- 3-й блок — информирование персонала;
- 4-й блок — обратная связь.

В рамках 3-го и 4-го блока определены ключевые показатели, которые помогут оценить, насколько эффективно сотрудники информируются о стратегии компании, её целях и текущих задачах.

Опросный лист приведен в табл. 1.

Таблица 1

Опросный лист для сотрудников		
Вопрос	Оценочная шкала	Значение баллов (1–5)
Блок 1: Лояльность персонала		
1. Насколько вероятно, что Вы порекомендуете нашу компанию как работодателя?	1–5 баллов	где 1 — точно не порекомендуете, 5 — обязательно порекомендуете
2. Как бы Вы оценили свою удовлетворенность работой в компании?	1–5 баллов	1 — совершенно не удовлетворён, 2 — скорее не удовлетворён, 3 — нейтрально, 4 — скорее удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён

Продолжение табл. 1

Вопрос	Оценочная шкала	Значение баллов (1-5)
3. Планируете ли Вы продолжать работать в компании в ближайшие 2-3 года?	Да / Нет / Затрудняюсь ответить	
4. Насколько Вы гордитесь тем, что работаете в нашей компании?	1-5 баллов	1 — совсем не горжусь, 2 — скорее не горжусь, 3 — нейтрально, 4 — скорее горжусь, 5 — очень горжусь
Блок 2: Вовлеченность персонала		
1. Насколько Вы вовлечены в рабочие процессы и задачи вашего отдела?	1-5 баллов	1 — минимальная вовлечённость, 2 — низкая вовлечённость, 3 — средняя вовлечённость, 4 — высокая вовлечённость, 5 — максимальная вовлечённость
2. Как часто Вы предлагаете идеи или инициативы, направленные на улучшение работы компании?	Регулярно / Иногда / Редко / Никогда	
3. Насколько Вы удовлетворены возможностью участвовать в принятии решений, касающихся вашей работы?	1-5 баллов	1 — совершенно не удовлетворён, 2 — скорее не удовлетворён, 3 — нейтрально, 4 — скорее удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён
4. Как часто вы участвуете в корпоративных мероприятиях?	Всегда / Часто / Иногда / Редко / Никогда	
Блок 3: Информирование персонала		
1. Насколько Вы осведомлены о стратегических целях и миссии компании?	1-5 баллов	1 — совсем не осведомлён, 2 — слабо осведомлён, 3 — частично осведомлён, 4 — хорошо осведомлён, 5 — полностью осведомлён
2. Как Вы оцениваете качество и своевременность предоставляемой информации об изменениях в компании?	1-5 баллов	1 — информация отсутствует, 2 — информация неполная или несвоевременная, 3 — удовлетворительно, 4 — хорошо, 5 — отлично
3. Насколько Вам понятны критерии оценки вашей работы и карьерного роста?	1-5 баллов	1 — совершенно не понятны, 2 — скорее не понятны, 3 — частично понятны, 4 — скорее понятны, 5 — полностью понятны
4. Как Вы оцениваете доступность информации о корпоративных новостях и событиях?	1-5 баллов	1 — информация недоступна, 2 — доступна с трудом, 3 — доступна частично, 4 — доступна хорошо, 5 — всегда доступна
Блок 4: Обратная связь		
1. Как часто Вы получаете обратную связь от вашего непосредственного руководителя?	Регулярно / Иногда / Редко / Никогда	
2. Насколько Вы удовлетворены качеством обратной связи, которую получаете?	1-5 баллов	1 — совершенно не удовлетворён, 2 — скорее не удовлетворён, 3 — нейтрально, 4 — скорее удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён
3. Насколько Вы считаете, что ваше мнение учитывается при принятии решений в компании?	1-5 баллов	1 — совсем не учитывается, 2 — скорее не учитывается, 3 — частично учитывается, 4 — скорее учитывается, 5 — полностью учитывается

Окончание табл. 1

Вопрос	Оценочная шкала	Значение баллов (1–5)
4. Как Вы оцениваете возможность высказать свои идеи или предложения руководству?	1–5 баллов	1 — такой возможности нет, 2 — возможность ограничена, 3 — возможность есть, но не всегда, 4 — возможность есть, 5 — возможность всегда есть

Источник: составлено авторами.

Каждый блок опросного листа направлен на сбор информации по ключевым аспектам взаимодействия сотрудников с компанией. Опрос проводился в формате онлайн-анкетирования, сохранялась анонимность участия в опросе.

Исследование и апгрейд коммуникаций предполагает проведение минимум две сессии опросов: первая — в начале преобразований в организации и вторая — по завершению введения ряда изменений. По результатам исследования можно выявить определенную динамику и подготовить отчет о характере последствий проводимых изменений.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предложенный методический подход был реализован в одной из российских компаний.

Опрос проводился среди разных отделов: финансово-экономическое управление, проектная группа, бухгалтерия, управление финансирования проектов, управление постпродажного сервиса. Большая часть опрошенных осознавала была направлена на персонал, который работает не так давно, из них до трех лет 73% опрошенных. Выбор направлен на «молодую» аудиторию для свежего первого впечатления в сравнении с предыдущими местами работы, поэтому удалось выполнить объективный срез результатов.

Результаты по 1-му блоку «Лояльность» представлены на рис. 3–6.



Рис. 3. Диаграмма результатов опроса по вопросу 2

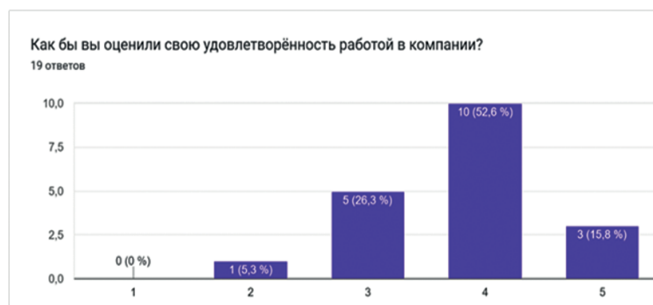


Рис. 4. Диаграмма результатов опроса по вопросу 3

Планируете ли вы продолжать работать в компании в ближайшие 2–3 года?
19 ответов

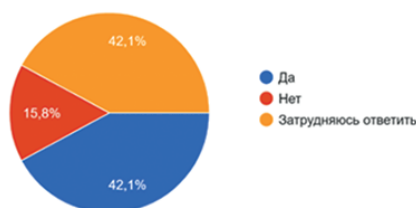


Рис. 5. Диаграмма результатов опроса по вопросу 4



Рис. 6. Диаграмма результатов опроса по вопросу 5

По результатам опроса почти 60% опрошенных не уверены в продолжении работы в компании в ближайшие пару лет (см. рис. 5). То есть соотношение времени работы в компании с утверждениями респондентов говорит о нестабильном штате, большом уровне **текучести персонала**. Это может вызвать большие затраты на адаптацию новых сотрудников, утечку информации о процессах в компании, срывы сроков строительных проектов, следовательно, и значительную потерю прибыли.

Следующие результаты опроса по блоку вовлеченности персонала указаны на рис. 7–10.



Рис. 7. Диаграмма результатов опроса по вопросу 6

Как часто вы предлагаете идеи или инициативы, направленные на улучшение работы компании?
19 ответов

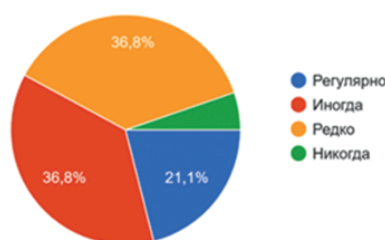


Рис. 8. Диаграмма результатов опроса по вопросу 7

Насколько вы удовлетворены возможностью участвовать в принятии решений, касающихся вашей работы?
19 ответов

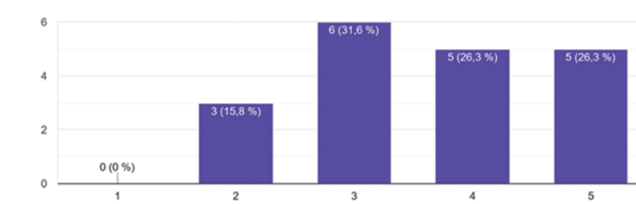


Рис. 9. Диаграмма результатов опроса по вопросу 8

Как часто вы участвуете в корпоративных мероприятиях?
19 ответов

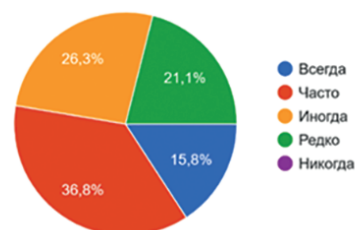


Рис. 10. Диаграмма результатов опроса по вопросу 9

Многие сотрудники демонстрируют низкий уровень вовлеченности в рабочие процессы и задачи своего отдела — 73,6% опрошенных редко проявляют инициативу для улучшения работы компании, что указывает на недостаток мотивации и вовлеченности (см. рис. 8). Также есть неудовлетворенность в возможности принятия решений в работе — практически половина респондентов не видит смысла включаться в поиск решения задач.

Далее представлены результаты по блоку 3 «Информирование персонала» (рис. 11–14).



Рис. 11. Диаграмма результатов опроса по вопросу 10

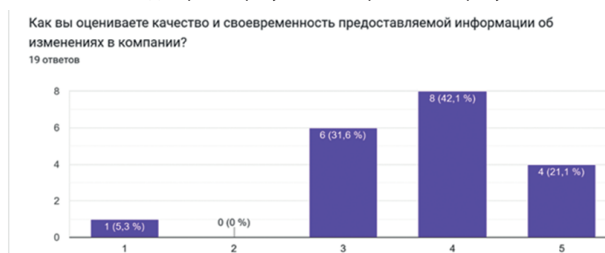


Рис. 12. Диаграмма результатов опроса по вопросу 11



Рис. 13. Диаграмма результатов опроса по вопросу 12

Как вы оцениваете доступность информации о корпоративных новостях и событиях?
19 ответов

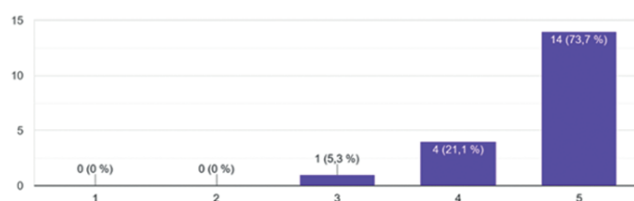


Рис. 14. Диаграмма результатов опроса по вопросу 13

Выводы, которые можно сделать исходя из результатов опроса по третьему блоку, следующие: можно выделить **недостаточную информированность сотрудников о стратегии компании**. Сотрудники недостаточно осведомлены о стратегических целях и миссии компании — 63,2% отмечают частичное и слабое информирование.

Последний блок анкет для сотрудников — «Обратная связь», результаты которого отражены на рис. 15–18.

Как часто вы получаете обратную связь от вашего непосредственного руководителя?
19 ответов

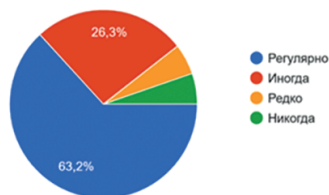


Рис. 15. Диаграмма результатов опроса по вопросу 14

Насколько вы удовлетворены качеством обратной связи, которую получаете?
19 ответов

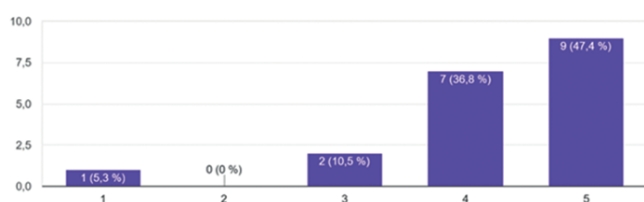


Рис. 16. Диаграмма результатов опроса по вопросу 15

Насколько вы считаете, что ваше мнение учитывается при принятии решений в компании?
19 ответов

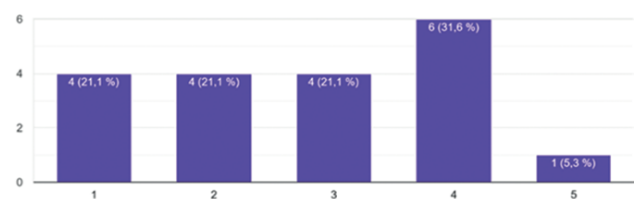


Рис. 17. Диаграмма результатов опроса по вопросу 16

Как вы оцениваете возможность высказать свои идеи или предложения руководству?
19 ответов

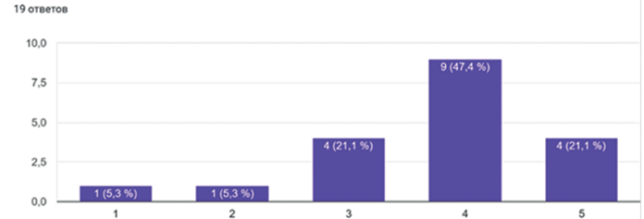


Рис. 18. Диаграмма результатов опроса по вопросу 17

Также еще одна проблема просматривается из полученных диаграмм — это **недостаток учета мнения сотрудников**. Сотрудники считают, что их мнение недостаточно учитывается при принятии решений в компании (см. рис. 17). Возможные причины включают отсутствие регулярных встреч с руководством, формальный подход к обратной связи и недостаток вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Таким образом, на основе проведенного опроса, были выделены четыре основные проблемы в организации:

- 1) текучесть кадров;
- 2) низкий уровень вовлеченности сотрудников;
- 3) недостаточная информированность сотрудников;
- 4) недостаточный учет мнения сотрудников.

Для решения этих проблем необходимо внедрить системные изменения в коммуникации, вовлечение сотрудников и процессы обратной связи. Для совершенствования рабочей среды и внедрения изменений в организацию представлены предложения по улучшению рабочей среды, схема внутрикоммуникационной модели и подробный план мероприятий по следующим направлениям.

1. Улучшение информированности сотрудников

Цель: повысить осведомленность сотрудников о стратегических целях компании, текущих проектах и изменениях.

Мероприятия:

- создание корпоративного портала: разработка единой платформы для размещения новостей, стратегических документов, отчетов и другой важной информации;
- регулярные рассылки: еженедельные или ежемесячные рассылки с обновлениями о проектах, достижениях и планах компании;
- проведение *Town Hall Meetings*: регулярные встречи с руководством компании, где сотрудники могут задать вопросы и получить обратную связь;
- внедрение системы оповещений: использование мобильных приложений или мессенджеров (например, *Telegram*) для оперативного информирования сотрудников.

2. Повышение вовлеченности сотрудников

Цель: увеличить уровень вовлеченности сотрудников в рабочие процессы и принятие решений.

Мероприятия:

- внедрение системы геймификации: создание системы поощрений за активное участие в проектах, предложение идей и достижение целей;
- проведение мозговых штурмов: регулярные встречи для обсуждения идей и инициатив сотрудников;
- создание рабочих групп: формирование кросс-функциональных команд для решения ключевых задач компании;
- организация корпоративных мероприятий: проведение тимбилдингов, конкурсов и других мероприятий для укрепления командного духа.

3. Улучшение обратной связи

Цель: создать эффективную систему обратной связи между сотрудниками и руководством.

Мероприятия:

- регулярные опросы сотрудников: проведение анкетирования для оценки уровня удовлетворенности, вовлеченности и информированности;
- внедрение системы «Обратная связь 360°»: оценка работы сотрудников и руководителей с учетом мнения коллег, подчиненных и руководства;

- проведение индивидуальных встреч: регулярные встречи руководителей с сотрудниками для обсуждения их работы, карьерного роста и предложений.

4. Развитие корпоративной культуры

Цель: укрепить корпоративную культуру и повысить лояльность сотрудников.

Мероприятия:

- разработка корпоративных ценностей: формулировка и внедрение ценностей компании, которые будут разделяться всеми сотрудниками;
- обучение и развитие: организация тренингов, семинаров и курсов для повышения квалификации сотрудников;
- создание системы наставничества: внедрение программы наставничества для новых сотрудников;
- проведение мероприятий по признанию достижений: регулярное поощрение сотрудников за достижения и вклад в развитие компании.

5. Оптимизация коммуникационных каналов

Цель: улучшить доступность и эффективность использования коммуникационных каналов.

Мероприятия:

- аудит существующих каналов: проведение анализа текущих каналов коммуникации (портал, информационные доски, мессенджеры и т.д.) для выявления слабых мест;
- внедрение новых каналов: использование современных инструментов, таких как корпоративные блоги, подкасты, видеоконференции;
- улучшение доступности информации: обеспечение доступа к информации через мобильные устройства и в любое время.

На следующем этапе необходимо провести анализ коммуникационных каналов компании. Аудит состояния и использования каналов внутренней коммуникации на момент разработки стратегии можно провести через фокус-группы: «как есть» — «как хотелось бы».

Обработка результатов опроса фокус-групп позволила сформировать усовершенствованную визуальную модель внутрикорпоративной коммуникации компании (табл. 2).

Таблица 2

Визуализация новой модели
внутрикорпоративных коммуникаций

Канал	Доступность	Периодичность	Формат информации
Портал	Рабочий ПК, мобильный телефон, планшет (удобный интерфейс, мобильная версия)	Ежедневно, оперативное обновление	Официальная, персонализированная, интерактивная (новости, объявления, документы, опросы, рейтинги)
Информационные доски	Офис (цифровые экраны, транслирующие динамическую информацию)	Ежедневно, оперативное обновление	Официальная, актуальная информация, персонализированный контент (объявления, поздравления, графики)
Telegram (канал)	Мобильный телефон (удобная навигация, разделение по категориям)	Ежедневно, несколько раз в день	Официальные новости компании, оперативная информация, ссылки на важные документы
Telegram (чат)	Мобильный телефон (удобная навигация, разделение по категориям)	Постоянно (онлайн)	Общение, обсуждения, неформальная информация (правила, модерация, этикет)

Канал	Доступность	Периодичность	Формат информации
ВЛОГ/Видео-подкаст (сетевой дневник)	Рабочий ПК, мобильный телефон (разные форматы, удобный плеер)	Еженедельно или 2 раза в месяц	Разнообразный познавательный формат (интервью, обзоры, истории успеха, видеоинструкции)
Регулярные собрания директоров	Офис, онлайн трансляции (с возможностью проектов, отчеты, планирование, обратная связь)	Ежемесячно	Официальная, передача информации через руководителей подразделения
«Завтрак с президентом»	Офис	Ежемесячно, для разных групп сотрудников	Неформальное общение руководства, ответы на вопросы
Система обратной связи	Онлайн, анонимные формы, обратная связь 360°	Регулярные опросы (ежевартально), обратная связь 360° (ежегодно)	Оценка работы сотрудников и руководителей, учет

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, разработка внутрикоммуникационной модели предполагает осуществление ряда мероприятий при использовании необходимых инструментов. В ходе исследования были выделены основные критерии оценки эффективности внутренних коммуникаций:

- 1) уровень информированности сотрудников: измеряется через регулярные опросы и анализ активности на корпоративном портале;
- 2) уровень вовлеченности: оценивается через участие сотрудников в проектах, инициативах и корпоративных мероприятиях;
- 3) удовлетворенность сотрудников: измеряется через индекс *eNPS* и регулярные опросы;
- 4) эффективность обратной связи: оценивается через скорость решения вопросов и количество идей, предложенных сотрудниками;
- 5) лояльность сотрудников: измеряется через уровень удержания персонала и готовность рекомендовать компанию как работодателя.

Предложенный методический подход к апгрейду корпоративной модели коммуникаций позволяет значительно улучшить внутрикорпоративную коммуникацию в компании, что приведет к повышению лояльности, вовлеченности, информированности сотрудников и, как следствие, к повышению эффективности работы компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Афанасьева А.В.* Процесс формирования системы внутрикорпоративных коммуникаций [Текст] / А.В. Афанасьева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 4. — С. 62–66.
2. *Ахмедов С.Б.* Необходимость управления коммуникацией в сфере науки [Текст] / С.Б. Ахмедов, А.Т. Турдиев // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. — 2017. — № 4. — С. 148–152.
3. *Белова С.А.* Управление внутренними коммуникациями организации [Текст] / С.А. Белова // Информация — Коммуникация — Общество. — 2016. — С. 12–15.
4. *Исаева Е.В.* Эволюция исследований коммуникаций в организациях [Текст] / Е.В. Исаева, Н.А. Морозова // Вест-

- ник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. — 2012. — № 2. — С. 20–22.
5. Лещукова И.В. Эффективность коммуникаций в организации [Текст] / И.В. Лещукова // Инновационная наука. — 2016. — № 12-3. — С. 139–141.
 6. Митрофанова Е.А. Трансформация социально-трудовой сферы под воздействием мегатрендов [Текст] / Е.А. Митрофанова, И.Б. Дуракова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 4. — С. 5–12. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-4-5-12> (дата обращения: 26.02.2025).
 7. Морозова Н.А. Коммуникации в организации: комплексный подход [Текст] / Н.А. Морозова // Современные технологии управления. — 2011. — № 9. — С. 6–11.
 8. Омельченко Н.В. Внутренние коммуникации производственных предприятий Краснодарского края: проблемы и пути их преодоления [Текст] / Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 49–53. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-3-49-53> (дата обращения: 12.03.2025).
 9. Роль внутренних коммуникаций в российских компаниях в кризис выросла почти вдвое [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.sostav.ru/publication/issledovanie-mikhajlov-i-partn-ry-57112.html> (дата обращения: 15.03.2025).
 10. Сулейманова Д.А. Внутренние коммуникации в организации: сервис или стратегическая бизнес-функция [Текст] / Д.А. Сулейманова, Н.А. Молодчик // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 4. — С. 74–79.
 11. Downs C.W., Hazen M.D. A factor analytic study of communication satisfaction. The Journal of Business Communication, 1977, no. 14 (3), pp. 63–73.
 12. Dryl T. Internal branding in organization in the context of internal corporate communication. Handel Wewnętrzny, 2017, no. 2, pp. 56–68.
 13. Gummeson E. Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. Australasian Marketing Journal (AMJ), 1999, no. 7 (1), pp. 72–85.
 14. Kalla H.K. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. Corporate Communications: An International Journal, 2005, no. 10 (4), pp. 302–314.
 15. Martić K. How to Keep Your Employer Brand Strong During and After the COVID-19 Crisis. Smarp, 2020. URL: <https://blog.smarp.com/employer-brand-during-and-after-crisis> (дата обращения: 22.12.2024).
 16. Men L.R., Yue C.A. Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. Public relations review, 2019, no. 45(3), 101764.
 17. Quinn D., Hargie O. Internal communication audits: a case study. Corporate Communications: An International Journal, 2004, no. 9(2), pp. 146–258.
 18. Réka K., Borza A. Internal and external communication within cultural organizations. Management & Marketing, 2012, no. 7(4), pp. 613–630.
 19. Robson P.J., Tourish D. Managing internal communication: an organizational case study. Corporate Communications: An International Journal, 2005, no. 10(3), pp. 213–222.
 20. Verčić A.T., Čorić D.S., Vokić N.P. Does good internal communication enhance life satisfaction? Journal of Communication Management, 2020, no. 24(4), pp. 363–376.
 21. Verčić A.T. The impact of employee engagement, organizational support and employer branding on internal communication satisfaction. Public Relations Review, 2021, no. 47 (1), 102009.
 22. Verčić A.T., Verčić D., Sriramesh K. Internal communication: Definition, parameters, and the future. Public relations review, 2012, no. 38 (2), pp. 223–230.

REFERENCES

1. Bondarenko V.A. Voprosy brendinga i postroeniya HR-brenda universiteta v aktivizacii regional'nogo razvitiya / V.A. Bondarenko, M.A. Rybalko, A.O. Kravets, I.A. Shumakova // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal, 2023, v. 8, no. 10. DOI: [10.55186/2413046X_2023_8_10_493](https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_10_493)
2. KHajrulina L.R. Teoriya i praktika rekrutirovaniya / L.R. KHajrulina, I.V. Shipictsyna. Omsk: KAN, 2020. 208 p.
3. Parchuk D.S. Fokusy i osobennosti raboty s molodezh'yu i molodymi spetsialistami // Vektory blagopoluchiya: ekonomika i sotsium, 2023, v. 49, no. 2, pp. 73–85. DOI: [10.18799/26584956/2023/2/1525](https://doi.org/10.18799/26584956/2023/2/1525)
4. Bondarenko V.A. Marketing personala v universitetakh: aktual'nost' primeneniya, klyuchevye metriki / V.A. Bondarenko, A.A. Voronov, A.S. Astahin // Marketing v Rossii i za rubezhom, 2024, no. 2, pp. 57–65.
5. Eremeeva M.A. Luchshie rossijskie HR-brendy i ikh sistema kommunikatsij // Nauchnyj aspekt, 2024, v. 29, no. 5, pp. 3919–3927.
6. Balashova L.K. Osobennosti razvitiya vnutrennego brendinga obrazovatel'nogo uchrezhdeniya na primere SPBGEU / L.K. Balashova, H.M. Pahomova, N.P. Sirota // Hypothesis. 2022, no. 2, pp. 5–10.
7. Gasparovich E.O. Tehnologija diagnostiki organizatsionnoj kul'tury predpriyatija v period ee restrukturizatsii [Tekst] / E.O. Gasparovich, D.O. Kuznetsova // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, 2024, v. 13, no. 2, pp. 83–87. DOI: [10.12737/2305-7807-2024-13-2-83-87](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-2-83-87)
8. Gasparovich E.O. Formirovanie HR-brenda kompanii kak organizatsionnaja strategija privlecheniya i zakrepleniya kadrov [Tekst] / E.O. Gasparovich, Ch. Fan // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, 2024, v. 13, no. 3, pp. 99–103. DOI: [10.12737/2305-7807-2024-13-3-99-103](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-3-99-103)
9. Davydina A.S. Tekhnologii formirovaniya vneshnego HR-brenda kompanii KPMG / A.S. Davydina // Gumanitarnyj aktsent, 2022, no. 3, pp. 13–20.
10. Rybalko M.A. Voprosy vnedreniya universitetom marketingovoj HR-strategii / M.A. Rybalko, A.O. Kravets, I.A. Shumakova // Kant, 2023, no. 4, pp. 111–116. DOI: [10.24923/2222-243X.2023-49.21](https://doi.org/10.24923/2222-243X.2023-49.21)
11. Rybalko M.A. Missiya sovremennogo universiteta: rolevoe uchastie marketingovoj deyatel'nosti / M.A. Rybalko // Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii, 2023, no. 9, pp. 151–154.
12. Bondarenko V.A. Innovacionnyj podhod k upravleniyu deyatel'nost'yu vuza na osnove primeneniya HR-breninga / V.A. Bondarenko, A.A. Maksaev, I.A. Shumakova // Ekonomika. Informatika, 2020, v. 47, no. 1, pp. 47–54. DOI: [10.18413/2687-0932-2020-47-1-47-54](https://doi.org/10.18413/2687-0932-2020-47-1-47-54)
13. Gruzdeva N. Osobennosti upravleniya hr-brendom kompanii / N. Gruzdeva // Vektory razvitiya servisa v usloviyah cifrovizacii ekonomiki: proshloe, nastoyashchee, budushchee — 2022: Sbornik statej III mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii, Sankt-Peterburg, 24–25 noyabrya 2021 goda / Pod red. T.N. Koshelevoy, M.N. Majora, D.S. Brazevicha. SPb.: ART, 2022, pp. 36–39.
14. Pleshkevich I.B. Privlech' i uderzhat': osobennosti kadrovoy politiki vedushchikh rossijskikh universitetov (kejs DVFU) / I.B. Pleshkevich, E.A. Drugova, T.V. Klimova // Sotsiologiya nauki i tekhnologii, 2021, v. 12, no. 4, pp. 150–171. DOI: [10.24412/2079-0910-2021-4-150-171](https://doi.org/10.24412/2079-0910-2021-4-150-171)

15. Nikulina Yu.N. Osobennosti formirovaniya HR-brenda rabotodatel'ya / Yu.N. Nikulina, A.S. Mironovskaya // Universitetskij kompleks kak regional'nyj tsentr obrazovaniya, nauki i kul'tury: sbornik materialov Vserossijskoj nauchno-metodicheskoy konferentsii, Orenburg, 26–27 yanvarya 2023 goda. Orenburg: Orenburgskij gosudarstvennyj universitet, 2023, pp. 662–666.
16. Volkova N.V. HR-analitika. Analitika dannyh v upravlenii personalom: uchebnoe posobie dlya vuzov / N.V. Volkova, S.A. Evseeva. M.: Yurajt, 2024, 104 p.
17. Smirnova S.B. Upravlencheskaya model' universiteta v usloviyakh stanovleniya tekhnologicheskogo suvereniteta / S.B. Smirnova, S.V. Bogomolov // Vestnik evrazijskoj nauki, 2024, v. 16, no. 2.
18. Fan Ch. Innovatsionnyj podkhod k upravleniyu deyatel'nost'yu vuza na osnove primeneniya HR-brendinga / Ch. Fan, E.O. Gasparovich // Aktual'nye problemy sotsiogumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej. Ekaterinburg: Izd-vo Ural'skogo gos. pedagogicheskogo un-ta, 2024, pp. 522–529.