

УДК 005.33

МЕНЕДЖМЕНТ ВНУТРЕННЕЙ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ**П.С. Бурланков**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, email: p.burlankov@mgutm.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности построения менеджмента внутренней коммуникационной политики компании на примере коммерческого банка. Коммуникации являются важнейшим элементом внутренней среды менеджмента коммерческого банка, от качества управления которыми во много зависит и эффективность его финансово-кредитной деятельности в целом. Одной из ключевых функций менеджмента коммерческого банка является функция принятия управленческих решений. Принимаемые тактические и стратегические управленческие решения во многом определяют положение коммерческого банка на конкурентном рынке и уровень результативности его финансово-кредитных операций. Важным фактором качественного принятия управленческих решений в системе менеджмента является наличие оперативной и релевантной информации, которая по внутренней среде как раз и распространяется на основе коммуникационных взаимоотношений. С учетом сказанного, особую значимость для принятия качественных управленческих решений в системе банковского менеджмента приобретает предоставляемая информация на основе использования каналов внутренних коммуникаций. От того насколько оперативно, достоверно и комплексно будет поступать данная информация во многом определяется общая результативность функционирования коммерческого банка. В этой связи важнейшей задачей банковского менеджмента является создание оперативной и релевантной системы внутренних коммуникаций. Ключевая роль в процессе формирования и совершенствования системы внутренних коммуникаций коммерческого банка отводится современным информационным технологиям и особенно инновационного типа.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, корпоративный менеджмент, цифровые технологии, системные взаимодействия, администрирование, внутренняя среда.

MANAGEMENT OF THE COMPANY'S INTERNAL COMMUNICATION POLICY**P.S. Burlankov**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «K.G. Razumovsky Moscow State University of technologies and management (the First Cossack University)», Moscow, email: p.burlankov@mgutm.ru

Abstract. The article considers the features of building the management of the internal communication policy of the company on the example of a commercial bank. Communications are the most important element of the internal environment of the commercial bank's management, the quality of which largely determines the effectiveness of its financial and credit activities as a whole. One of the key functions of the commercial bank's management is the function of making management decisions. The tactical and strategic management decisions taken largely determine the position of the commercial bank in the competitive market and the level of effectiveness of its financial and credit operations. An important factor in the high-quality adoption of management decisions in the management system is the availability of prompt and relevant information, which is distributed throughout the internal environment based on communication relationships. Taking into account the above, the information provided based on the use of internal communication channels is of particular importance for making high-quality management decisions in the banking management system. The overall performance of a commercial bank is largely determined by how promptly, reliably and comprehensively this information is received. In this regard, the most important task of banking management is to create an operational and relevant system of internal communications. A key role in the process of forming and improving the internal communications system of a commercial bank is given to modern information technologies, especially innovative ones.

Keywords: internal communications, corporate management, digital technologies, system interactions, administration, internal environment.

Дата поступления статьи в редакцию: 20.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 20.05.2025

Введение

Актуальность формирования результативной системы внутренних коммуникаций затрагивается в большом числе научных работ разных авторов. В частности, вопросы актуализации роли и значимости системы внутренних коммуникаций для эффективного функционирования организации рассматриваются в научных работах Т.А. Бородиной [1], А.А. Грабар [2], С.О. Новосельского [3], О.В. Шугаевой [4]. Авторами актуальность использования системы внутренних коммуникаций в деятельности организации рассматривается через призму формирования качественной информационной базы для принятия стратегических и тактических управленческих решений. Информационная значимость системы внутренних коммуникаций для эффективного функционирования системы менеджмента организации подтверждается также и в научной статье М.В. Фроловой [5]. Как отмечает данный автор, процесс принятия управленческих решений имеет ключевое значение для обеспечения положительного финансового результата коммерческой организации. Основным фактором принятия качественных и результативных управленческих решений является наличие комплексной и достоверной информационной базы у представителей менеджмента предприятия. Основным источником передачи данной информации как раз и выступает система внутренней коммуникации коммерческого банка. Указанная информация имеет как прямой, так и обратных характер перемещения с учетом функционала управляющей и управляемой систем коммерческого банка. От управляемой системы коммерческого банка к управляющей системе поступает информация о результатах деятельности кредитной организации, ее финансовом положении, эффективности осуществления банковских операций, в обратном направлении поступают результаты управленческих решений, инструкции, оперативные указания и рекомендации, направленные на оптимизацию его деятельности.

Рассмотреть актуальность формирования системы внутренних коммуникаций в деятельности коммерческой организации с точки зрения построения качественной корпоративной культуры считает целесообразным Н.В. Болдырева [6]. По мнению данного автора, наличие разнообразных и результативных источников и средств внутренних коммуникаций в организации является основой вовлечения каждого ее сотрудника не только в трудовую деятельность, но и также в процессе корпоративного управления. В этой связи он будет чувствовать себя частью коллектива и элементов общей интегральной корпоративной идентичности. Мотивационная составляющая актуальности формирования качественной системы внутренних коммуникаций раскрывается в научной статье Р.А. Долженко [7], который пишет о том, что высокий уровень участия сотрудника предприятия в его коммуникационных процессах существенно повышает мотивационную составляющую его трудовой деятельности. На основе роста мотивационной составляющей происходит увеличение качества осуществления трудовых функций, и как следствие, рост уровня производительности труда, что в свою очередь способствует получению дополнительного финансового результата в виде прибыли.

В целом можно сформулировать основные элементы значимости использования системы внутренних коммуникаций в управленческой и коммерческой деятельности организации, суть которых состоит в следующем:

- являются основой для формирования внутреннего коммуникационного поля организации в целом и каждого сотрудника в отдельности;
- является важным элементом формирования информационной базы для принятия управленческих решений, как тактического, так и стратегического характера;
- система внутренних коммуникаций способствует вовлеченности сотрудника коммерческой организации во внутрикорпоративные процессы и делает его частью общей корпоративной культуры;
- способствует формированию общего образа корпоративной идентичности коммерческой организации;
- активное участие сотрудника коммерческой организации в системе внутренних коммуникаций служит основой для повышения его мотивационной активности и качества выполняемых трудовых функций;
- повышает оперативность управления основными бизнес-процессами коммерческой организации, что приводит к росту деловой активности и прибыли;
- создает условия для повышения информированности членов коллектива о тех или иных принимаемых управленческих решениях, что увеличивает качество их исполнения и способствует росту успеха в коммерческой деятельности предприятия;
- позволяет быстро выявлять и устранять недочеты в управлении организацией и приводит к росту эффективности ее деятельности за счет повышения оперативности реализации управленческих функций;

– способствует расширению управленческого кругозора представителей системы менеджмента коммерческой организации, что направлено на повышение результативности принимаемых управленческих решений;

– коммуникации являются важнейшим элементом внутренней среды менеджмента коммерческого банка.

Цель исследования

Цель исследования заключается в уточнении теоретико-методических аспектов построения менеджмента внутренней коммуникационной политики компании с учетом специфики бизнес-процессов коммерческого банка.

Методы и материалы исследования

В теории и методологии менеджмента в целом и банковского менеджмента в частности вопросам построения эффективной системы внутренних коммуникаций уделяется достаточно большое внимание, что в очередной раз подчеркивает актуальность данной темы исследования. При выполнении работы были использованы следующие основные методы: гносеологический, диалектический, монографический, анализа, синтеза, графический, контент-анализа. Теоретическая значимость работы заключается в уточнении отдельных аспектов управления внутренней коммуникационной политикой компании, к числу которых необходимо отнести, во-первых, раскрытие сущности категории «система внутренних коммуникаций» на основе контент-анализа, во-вторых, классификацию коммуникационных каналов в системе менеджмента коммерческой организации, в-третьих, структурирование интерактивных средств формирования системы внутренних коммуникаций, в-четвертых, конкретизацию базовых принципов формирования системы внутренних коммуникаций. Практическая значимость исследования состоит в том, что сделанные выводы и обобщения могут быть использованы для оптимизации функционирования менеджмента внутренних коммуникаций конкретного хозяйствующего субъекта.

Результаты и обсуждения

Важным направлением проводимого исследования является раскрытие сущности внутренних коммуникаций, как явления систем корпоративного менеджмента организации. Трактовки сущности понятия «система внутренних коммуникаций» можно встретить в достаточно большом перечне научных публикаций различных авторов. В таблице 1 рассмотрим наиболее актуальные и емкие трактовки сущности понятия «система внутренних коммуникаций» с позиции различных авторов.

Таблица 1

Трактовки сущности понятия «система внутренних коммуникаций» с позиции различных авторов

Сущность понятия	Ключевая дефиниция
Система внутренних коммуникаций – набор разного рода взаимосвязей и взаимоотношений между индивидами в организации	Совокупность взаимоотношений между индивидами в организации
Система внутренних коммуникаций – процесс обмена информацией между управляющей и управляемой системами предприятия в рамках функционирования производственно-экономического комплекса	Механизм обмена информацией между управляющей и управляемой системами предприятия
Система внутренних коммуникаций – инструмент информационного общения между представителя трудового коллектива предприятия для решения стоящих производственных задачи и формирования высокого уровня корпоративной идентичности	Инструмент, используемый для общения между членами трудового коллектива
Система внутренних коммуникаций – эффективное взаимодействие субъектов в общей системе менеджмента предприятия, позволяющее находить общие контакты, точки соприкосновения, повышать уровень корпоративной культуры и взаимопонимания	Общение субъектов системы менеджмента для формирования необходимо уровня корпоративной идентичности

На основе представленного в таблице 1 материала можно сделать вывод о том, что в научной среде в целом отсутствует единое определение раскрывающее сущность понятия системы внутренних коммуникаций. На основе обобщения представленных трактовок данного понятия можно сделать вывод о том, что система внутренних коммуникаций коммерческой организации представляет собой совокупность инструментов и каналов, позволяющих установить надежную и устойчивую связь между представителями коллектива с целью формирования необходимого уровня корпоративной идентичности и качественного решения стоящих в финансово-экономической деятельности организации задач.

На формирование системы внутренних коммуникаций коммерческой организации значительное влияние оказывает большое число факторов. Основными факторами, оказывающими влияние на формирование системы внутренних коммуникаций коммерческой организации, являются факторы внутренней среды. Н.А. Фофилов [8] выделяет следующие наиболее актуальные факторы, оказывающие влияние на формирование системы внутренних коммуникаций коммерческой организации:

- величина кадрового потенциала;
- уровень начальной идентичности кадрового потенциала по уровню образования, полу, социальному статусу;
- специфика осуществления коммерческой деятельности;
- используемый в организации стиль управления и стиль принятия управленческих решений;
- применяемые стандарты системы менеджмента качества;
- особенности существующих в организации бизнес-процессов;
- уровень конфликтности организации в целом и отдельных ее представителей в частности;
- качество технической оснащенности коммерческой организации;
- величина финансовых возможностей организации в области расширения и развития системы внутренних коммуникаций.

Ключевым элементом системы внутренних коммуникаций коммерческой организации является коммуникационный канал. Коммуникационный канал представляет собой направление и путь передачи информационного потока от источника информации к его получателю [9]. В теории менеджмента выделяется достаточно большое число классификаций коммуникационных каналов. Наиболее традиционной и актуальной из них является классификация коммуникационных каналов по направлению передачи информационного потока. На рисунке 1 представим классификацию коммуникационных каналов в системе менеджмента коммерческой организации.

Формирование системы внутренних коммуникаций в деятельности организации должно происходить при условии соблюдения определенного перечня принципов. Использование данных принципов позволит выстроить максимальной качественную и результативную систему внутренних коммуникаций организации. В научных публикациях большого числа авторов представлены разнообразные принципы формирования системы внутренних коммуникаций организации. Т.И. Алифанова [10] основным принципом формирования системы внутренних коммуникаций организации считает принцип информативности. Суть использования принципа информативности в процессе формирования системы внутренних коммуникаций состоит в том, что главной их задачей является передача как можно большего потока информации между отдельными субъектами внутренней корпоративной управленческой структуры организации. Использование внутренних коммуникаций должно происходить не только ради общения, а, в первую очередь, с целью передачи какой-либо информации, имеющей определенный уровень значимости для функционирования коммерческой деятельности организации. В настоящее время основным инструментом формирования системы внутренних коммуникаций коммерческих организаций стали интерактивные средства коммуникации, основанные на использовании интернета и цифровых технологий. На рисунке 2 представим классификацию интерактивных средств формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации.

А.А. Виниченко [11] важным принципом формирования системы внутренних коммуникаций считает принцип ясности. Согласно данному принципу, вся передаваемая информация по средствам внутренних коммуникационных каналов связи должна быть понятна как для лиц ее передающих, так и для лиц, принимающих данный информационный поток. Сущность принципа ясности имеет очень актуальное значение в данном аспекте, так как не правильная трактовка информации может привести к ее дальнейшему искажению и принятию некачественных управленческих решений, которые в свою очередь могут привести к снижению эффективности функционирования коммерческой организации в целом.

Особую актуальность и практическую значимость использования принципа оперативности при формировании системы внутренних коммуникаций организации отмечает в своей научной публикации Н.Н. Карева [12]. Значимость принципа оперативности для формирования системы внутренних коммуникаций организации, по мнению данного автора, имеет крайне важный характер, так как только «свежая» информация является основой принятия своевременных управленческих решений. Важная роль принципа оперативности отмечается и в процессе коммуникационного взаимодействия между членами коллектива организации. За счет роста оперативности взаимодействия между ними можно добиться повышения скорости управления теми или иными бизнес-процессами в деятельности коммерческой организации.



Рис. 1. Классификация коммуникационных каналов в системе менеджмента



Рис. 2. Классификация интерактивных средств формирования системы внутренних коммуникаций



Рис. 3. Основные принципы формирования системы внутренних коммуникаций

Принцип релевантности очень важен для использования системы внутренних коммуникаций в процессе функционирования коммерческой организации. Данный факт находит свое подтверждение в научной статье В.Б. Тулубьева [13]. Сущность принципа релевантности состоит в том, что информационный поток, передаваемый при помощи использования внутренних коммуникационных каналов, по своему содержанию и аргументированности должен соответствовать содержанию запроса от его получателя, то есть система внутренних коммуникаций должна передавать информацию адекватную ее запросу.

Использование принципа комплексности имеет высокий уровень актуальности при формировании системы внутренних коммуникаций коммерческой организации. К такому выводу в своей научной публикации приходит Д. Стефанова [14]. По мнению данного автора, построение системы внутренних коммуникаций должно охватывать все стороны коммерческой деятельности организации, что позволит максимально полно осуществлять передачу информационных потоков от одного субъекта информационного поля организации к другому. Важная роль принципа комплексности также состоит и в процессе передачи информационного потока в рамках коммуникационных отношений. Система внутренних коммуникаций должна передавать информационный поток полностью, целиком, с учетом использования всех его элементов.

Применение принципа доступности обладает существенным уровнем актуальности при формировании системы внутренних коммуникаций коммерческой организации. Значимость использования принципа доступности в данном контексте раскрывается в научной работе М.Б. Щепакина [15]. Сущностная характеристика принципа доступности состоит в том, что элементы системы внутренних коммуникаций коммерческой организации должны быть доступны всем сотрудникам данного предприятия. Важность данного принципа определяется также мотивационным его характером, так как каждый член коллектива должен осознавать свою причастность как к процессу принятия управленческих решений, так и к процессу общения внутри корпоративной среды предприятия.

Использование принципа доступности входит в определенные противоречия с использованием принципа иерархичности, актуальность адаптации которого при формировании системы внутренних коммуникаций обосновывает в своей публикации А.С. Насонова [16]. Аргументируя свою позицию, автор пишет о том, что вся информация, передаваемая при помощи системы внутренних коммуникаций, имеет различный уровень значимости для финансово-экономической деятельности коммерческой организации. В этой связи часть информации должна обладать повышенным уровнем защищенности

для внешних пользователей и для ее раскрытия во внешних коммуникациях коммерческой организации. Таким образом, в системе менеджмента предприятия должна быть составлена определенная группа людей, обладающих повышенным уровнем информационного допуска, а другая пониженным. Использование принципа иерархичности при формировании системы внутренних коммуникаций коммерческой организации является основой для защиты ее коммерческой тайны.

При формировании системы внутренних коммуникаций коммерческой организации, по мнению Е.П. Перковой [17], ни в коем случае нельзя забывать про использование принципа достоверности. Более того, как отмечает данный автор, принцип достоверности является ключевым при формировании системы внутренних коммуникаций коммерческой организации, так как передача недостоверных сведений может полностью нарушить управление всеми бизнес-процессами в хозяйственно-экономической деятельности предприятия.

Принцип эффективности также имеет важное значение для формирования системы внутренних коммуникаций. Сущность использования принципа эффективности состоит в том, что использование системы внутренних коммуникаций в деятельности коммерческой организации должно обладать определенным эффектом, то есть приносить коммерческую пользу для предприятия в своем конечном итоге использования. Точно провести оценку экономической эффективности использования системы внутренних коммуникаций практически не представляется возможности, но отследить общий уровень результативности управления бизнес-процессами возможно. В этой связи представители менеджмента организации должны регулярно контролировать эффективность использования основных каналов системы внутренних коммуникаций и вносить коррективы в процесс ее формирования с учетом изменений внутренней среды предприятия [18]. На рисунке 3 представим основные принципы формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации.

В завершении рассмотрения основных принципов формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации обратимся к такому принципу, как принцип достаточности. Актуальность использования данного принципа при формировании системы внутренних коммуникаций коммерческой организации подтверждается в научной работе Л.В. Избирян [19]. Сущность принципа достаточности состоит в том, что весь массив информационного потока, передаваемого при помощи средств внутреннего коммуникационного общения в коммерческой организации должен быть достаточен как для принятия управленческих решений, так и для организации трудовой деятельности каждого члена коллектива.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наличие качественно организованной системы внутренних коммуникаций является важным конкурентным преимуществом любой организации, в том числе и коммерческого банка в условиях существующей агрессивной конкурентной среды. Наличие разнообразных и результативных источников и средств внутренних коммуникаций в организации является основой вовлечения каждого ее сотрудника не только в трудовую деятельность, но и также в процесс корпоративного управления. В наиболее обобщенном виде система внутренних коммуникаций коммерческой организации представляет собой совокупность инструментов и каналов, позволяющих установить надежную и устойчивую связь между представителями коллектива с целью формирования необходимого уровня корпоративной идентичности и качественного решения стоящих в финансово-экономической деятельности организации задач. Основными целевыми ориентирами использования системы внутренних коммуникаций являются формирование и передача необходимой информационной базы для принятия управленческих решений, а также достижение высокого уровня корпоративной идентичности. В целом формирование системы внутренних коммуникаций является важнейшим условием роста общей оперативности управления основными бизнес-процессами в организации и залогом повышения уровня деловой активности. Система внутренних коммуникаций коммерческой организации представляет собой инструмент информационного общения между представителями трудового коллектива предприятия для решения стоящих производственных задач и формирования высокого уровня корпоративной идентичности. Построение результативной системы внутренних коммуникаций коммерческой организации не может быть достигнуто без использования определенной группы принципов. Использование данных принципов позволит выстроить максимальной качественную и результативную систему внутренних коммуникаций организации. К числу основных принципов, которые должны быть использованы при формировании системы внутренних коммуникаций коммерческой организации, необходимо, в первую очередь, отнести принципы оперативности, информативности, ясности, достоверности, доступности, иерархичности, комплексности, эффективности, релевантности.

Литература

1. Бородина Т.А., Клюкин Н.И. Особенности внутренних коммуникаций в коммерческих банках в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 3. С. 135-138.
2. Грабар А.А., Макарова Н.А. Исследование системного анализа внутренних коммуникаций предпринимательской структуры // В сборнике: Общество, наука, инновации. Сборник статей 2-е издание, исправленное и дополненное. Вятский государственный университет. 2016. С. 4155-4159.
3. Новосельский С.О., Щедрина И.Н., Криулин В.А. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 7-2 (19). С. 23-28.
4. Шугаева О.В., Зайченко А.А., Золкин А.Л., Новосельский С.О., Петрушина О.В. Цифровая трансформация администрирования платежно-расчетных отношений в деятельности таможенных органов // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 4 (57). С. 815-826.
5. Фролова М.В., Корнякова В.А. Система внутренней коммуникации как инструмент удержания сотрудников в высокотехнологичных компаниях // В сборнике: Перспективные информационные технологии (ПИТ 2015) труды Международной научно-технической конференции. Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королёва. 2015. С. 195-197.
6. Болдырева Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса // Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10. № 1. С. 3-7.
7. Долженко Р.А., Гаврилов С.А. Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Мотивация и оплата труда. 2017. № 4. С. 262-274.
8. Фофилов Н.А., Абрамова О.Ф. Исследование и анализ внутренних коммуникаций в организации // Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник. 2018. № 6. С. 114-118.
9. Новосельский С.О., Мозговая Ю.С. Методы оценки эффективности рекламных кампаний организаций // Политика, экономика и инновации. 2015. № 2 (2). С. 13.
10. Алифанова Т.И. Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организации // Управленческие науки. 2019. Т. 9. № 1. С. 28-36.
11. Виниченко В.А., Высоких Н.А. Внутренние коммуникации предприятия: создание внутрикорпоративной газеты // В сборнике: Экономические, юридические и социокультурные аспекты развития регионов Сборник научных трудов X Международной научно-практической конференции. 2015. С. 190-192.
12. Карева Н.Н., Марченко Н.В. Социометрия как инструмент профессионального анализа внутренних коммуникаций коллективов аптечных организаций // Управление аптекой. 2016. № 3. С. 24-31.
13. Тулубьев В.Б. Система корпоративных связей с общественностью и оценка внутренних корпоративных коммуникаций // В сборнике: Труды института бизнес-коммуникаций Научное издание / Под общей редакцией М.Э. Вильчинской-Бутенко. Санкт-Петербург. 2017. С. 55-60.
14. Стефанова Д., Василев В. Стратегии разработки системы внутренних коммуникаций публичных организаций: практические аспекты и теоретические дилеммы // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т. 11. № 2. С. 86-93.
15. Щепакин М.Б., Савельев Д.А. Внутриорганизационный маркетинг и его влияние на конечный результат деятельности предприятия // В сборнике: Факторы повышения эффективности российской экономики материалы Международной научно-практической конференции. 2014. С. 164-173.
16. Насонова А.С., Шунейко А.А. Особенности формирования теории внутренней коммуникации в производственной сфере // Успехи современной науки и образования. 2016. Т. 6. № 12. С. 74-77.
17. Перкова Е.П. Система внутренних коммуникаций промышленного предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 37-1. С. 60-71.
18. Новосельский С.О., Кирсанов К.А., Яковлев В.М. Ретроспективный анализ функционирования социально-экономической системы Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности. М., 2022. 192 с.
19. Избирян Л.В., Демененко И.А. Внутренние коммуникации в компании: как сделать их эффективнее // Вектор экономики. 2018. № 4 (22). С. 88-93.