

ПОДГОТОВКА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УДК 316.28

DOI: 10.12737/2306-1731-2026-15-1-106-112

Управление внутренними коммуникациями в организации: теоретический аспект**Internal Communications Management in an Organization: Theoretical Aspect**

Получено: 11.12.2025 / Одобрено: 19.12.2025 / Опубликовано: 25.03.2026

Понжайло К.Е.Магистр, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар,
e-mail: kristbells1601@mail.ru**Ponzhailo K.E.**Student, Master's Degree Student, Kuban State University,
Krasnodar
e-mail: kristbells1601@mail.ru

Научный руководитель:

Коробкина М.А.

Канд. социол. наук., доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар

Scientific Advisor:

Korobkina M.A.

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Kuban State University, Krasnodar

Аннотация. Статья посвящена проблеме изучения внутренних коммуникаций в организации. В настоящее время чаще всего, формирование коммуникативного процесса в организации происходит «само собой». Налаженная связь руководителя с персоналом (и наоборот) стимулирует выполнять свои обязанности и совершенствовать работу. Общение занимает большую часть времени в компании, причем это иногда происходит неосознанно. Устно или письменно — мы всегда обмениваемся информацией. Именно поэтому исследование коммуникаций необходимо каждому предприятию, поскольку взаимоотношение руководителя и сотрудников влияет на эффективную работу и развитие организации, на их мотивацию и благоприятную атмосферу в коллективе. Целью данной работы является проанализировать теоретические подходы к формированию эффективной системы внутренних коммуникаций в на основе анализа научной литературы. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы коммуникаций в организации, изучить основные виды и формы коммуникации в организации, определить роль коммуникаций в управлении персоналом организации на основе классификаций, представленных в научной литературе.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, научная литература, коммуникации, теоретические основы, управление персоналом.

Abstract. The article is devoted to the problem of studying internal communications in an organization. Nowadays, most often, the formation of the communication process in an organization occurs "by itself. The well-established relationship between the manager and the staff (and vice versa) encourages them to fulfill their duties and improve their work. Communication takes up most of the time in a company, and it sometimes happens unconsciously. Verbally or in writing, we always exchange information. That is why the study of communications is necessary for every enterprise, since the relationship between the head and employees affects the effective work and development of the organization, their motivation and a favorable atmosphere in the team. The purpose of this work is to analyze theoretical approaches to the formation of an effective system of internal communications based on the analysis of scientific literature. To achieve this goal, the following tasks were set: to study the theoretical foundations of communications in an organization, to study the main types and forms of communication in an organization, to determine the role of communications in the management of the organization's personnel based on classifications presented in the scientific literature.

Keywords: internal communications, scientific literature, communications, theoretical foundations, personnel management.

Актуальность исследования. В настоящее время в отечественных компаниях практически не отдается должного времени на развитие внутренних коммуникаций. К примеру, в случае если отсутствует слаженность каналов передачи информации, это может привести к искажению, потери смысла сообщения или вовсе сообщение не дойдет до получателя. Так если официальное письмо, которое в настоящий момент важно для предприятия, сформулировано некорректно, то исполнитель выполнит задачи, прописанные в письме, неправильно. Также

и с делегированием полномочий. При отсутствии четких указаний, у предприятия будут издержки, поскольку сотрудники будут искать того, кто окажется ответственным за исполнение приказов. Коммуникации — важный аспект составляющей деятельности каждой современной организации. Ни одна компания не станет по — настоящему успешной, если у нее не будут налажены коммуникативные навыки, как на внешнем, так и на внутреннем уровне. Поэтому изучение вопросов коммуникации всегда оставалось актуальным. Ком-

муникации — это «инструмент», благодаря которому развиваются отношения между людьми. Этот инструмент включает в себя многое: фразы, голос, жесты, движение рук. Среди средств, с помощью которых может осуществляться передача информации друг другу, он упоминает журналы, газеты, телефонную связь, телевидение, транспорт. Также значение коммуникаций важно для продолжения развития отношений между людьми. В первую очередь развитие взаимодействия и общения в организации направлено на установление контактов и связи между сотрудниками и отделами, координацию их работы, а также формирование поведения людей в компании. Стоит отметить, что роль коммуникаций важна в деятельности любого предприятия, так как от того насколько правильно и достоверно передана информация персоналу, зависит эффективность и успех каждой организации.

Теоретические основания исследования. С целью анализа системы профессиональных потребностей, был применен метод анализа литературы, который позволил провести анализ современных научных подходов к изучению профессиональных потребностей.

Проблема развития внутренних коммуникаций в организации изучается довольно давно учеными как в России, так и за рубежом. Первыми к изучению обратились в Европе. Для данного этапа характерен ускоренный темп жизни, поэтому ученые стали разрабатывать и предлагать свои методы и идеи того, как эффективно выстраивать общение друг с другом. На основе различных теорий развития и разработок эффективных методов повышения эффективности работы при помощи коммуникационного процесса, большой вклад в развитие данного явления внесли такие ученые, как Э.Л. Берн, Дж. Мид, Т.Н. Парсонс, К.А. Яспер. В отечественной практике большой вклад в изучение общения в России внесли такие ученые, как Б.Г. Ананьев, А.А. Бодалев, А.Н. Леонтьев, В.Н. Мясищев. Отечественная школа научной организации труда и личного времени уделила основное внимание слову, как принципу культуры. Именно со слова начинается общение, связь людей друг с другом. В основе их трудов стоял человек. По мнению авторов, именно личная эффективность стоит превыше всего в успешной деятельности организации.

Д.П. Гавра рассматривал понятие «коммуникация» с двух сторон. По его мнению, в узком смысле под коммуникацией следует понимать результативную одновременную взаимосвязь между индивидами и их группами, в котором содержится смысл, понятный для обоих субъектов, возникающий в процес-

се получения, обработке и передачи информации. В своей работе автор рассматривал понятие коммуникаций в узком смысле. Среди особенностей характерными являются: существование двух и более субъектов общения, которые получают, обрабатывают и передают информацию; присутствие сообщения, которое содержит социально важную информацию. В широком смысле автор рассматривает коммуникации как всякое социальное взаимодействие между индивидами и их группами. Он подчеркивает, что информация также должна содержать смысл, понятный для обоих субъектов. В свою очередь, автор уточняет, что вне зависимости от толкования данного понятия другими учеными, за термином «коммуникация» сохранилась следующая группа значений. Во-первых, связь индивидов друг с другом, в том числе, информационное взаимодействие. Во-вторых, взаимосвязь между разными объектами, среди которых природа техники. Затем передача и обмен сигналами среди животного мира. И, наконец, пути сообщения и каналы связи между различными объектами.

Е.С. Борцова рассматривает общение как социологический процесс. В своей статье автор выделяет такие компоненты коммуникаций, как:

- один из основополагающих процессов и способов существования человека, где обществу необходимо принимать участие;
- процедура формирования общих смыслов через использование различных символов, таких как знаки и язык;
- процесс коммуникаций имеет смысл в определенной культуре и конкретном контексте;
- при взаимодействии (общении) друг с другом развивается и формируется собственное «я»;
- коммуникации — это понимание и обработка информации, посредством общего смыслообразования среди участников коммуникативного процесса.

О важной составляющей коммуникации, а именно об их многомерности, в первую очередь говорит А.Э. Гатина. Автор, описывая многомерность, рассказывает об их основных свойствах. В первую очередь процесс коммуникаций происходит между двумя и более людьми, т.е. участниками беседы. Во-вторых, во время диалога участники используют символы, с помощью которых они понимают друг друга. Отсюда вытекает и третье свойство коммуникаций — их целенаправленность и наличие смысла. Также автор уточняет, что у любого диалога есть условия его протекания. В дополнение А.Э. Гатина акцентирует внимание и на значимых признаках

явления коммуникаций. Например, субъектом и объектом являются участники общения, а сам диалог имеет суть и целенаправленность. Следом выделяется следующее не менее важное свойство — действие субъектов. Их значимость заключается в том, что оно может влиять на поведение и вызывать ответную реакцию. Посредством коммуникаций, можно определить основные причины, стимулы, идеи как в социуме, так и в жизни отдельного человека. По мнению автора, коммуникации содействуют рождению культуры.

Следующий существенно важный признак коммуникаций выделяет А.А. Зверинцев. В его понимании каждая организация пронизана сетью каналов, которые предназначены для сбора, анализа и систематизации информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно во внешнюю среду. Так, соответствующее подразделение организации сообщает информацию об определенных факторах внешней среды, влияющих на конъюнктуру, — экономических, политических, технологических и т.д. Затем выявляются наиболее критические, способные ослабить конкурентоспособность организации, после чего организация конструктивно реагирует на эти внешние тревожные сигналы. То есть связь между людьми — это сложный, постоянный процесс, обладающий вербальными и невербальными элементами. В обществе есть негласные правила поведения, которыми люди пользуются в общении друг с другом. Но все эти детали поведения заметны именно в межкультурном общении. То есть у каждого общества есть свои коды общения.

Л.З. Фатхуллина также считает, что культура может влиять на характер общения и отвечает за его эффективность. В итоге у людей появляется необходимость поиска конкретного образа общения — и это и есть одна из функций коммуникаций. Также она выделяет основные функции коммуникаций в организации или группе:

- социальная, отвечающая за формирование своего «я», в том числе отвечает за создание и рост навыков отношений между людьми. Пользуясь этой функцией в обществе, люди развивают свой навык культуры;
- прагматическая, отвечающая за налаживание действие и поведение работников;
- информационная, отвечающая за процесс обмена информацией с помощью слов, эмоций, выражения своих чувств собеседнику необходимых для принятия решения;
- интерпретативная, отвечающая за понимание намерений, установок, переживаний, состояний собеседника;
- экспрессивная, отвечающая за обмен эмоциональными переживаниями и их изменениями. Необходимость этой функции в организации заключается в возможности удовлетворять социальные потребности;
- контрольная, отвечающая за наблюдение поведения работника разными средствами по принципу соподчиненности;
- мотивационная, отвечающая за мотивированная сотрудников к работе, посредством просьб, приказов, требований и т.д.

Необходимо подчеркнуть, что эти функции имеют прямое и косвенное влияние друг на друга, так как связаны между собой. В обыденной жизни функции можно применять в любой межличностной коммуникации. Автор подмечает, что данные характеристики улучшают эффективность коллективной работы в организации.

Г.Ю. Калышин определил понятие организационной коммуникации как процесс, который необходим для развития руководителем системы общения и передачи информации персоналу внутри компании и за ее пределами. Предназначение коммуникаций заключается в получении сообщений на разных уровнях (горизонтальных и вертикальных, внутренних и внешних). А самое важное, что коммуникации влияют на принятие управленческих решений, что способствует развитию организации.

Говоря о теоретических основах, нельзя не сказать об элементах коммуникационного процесса в организации и в обществе в целом. Автор пишет о важности изучения схемы коммуникаций, которая может применяться при анализе организации. Главным субъектом и объектом здесь выступает отправитель и получатель. Посредством сообщения, которое исходит от отправителя получателю по каналу связи через определенный шифр, образуется обратная связь и результат (рис. 1).



Рис. 1. Элементы внутренних коммуникаций

На данной основе мы можем раскрыть сущность каждого элемента коммуникационного процесса подробнее:

- отправитель — это человек, с которого и начинается процесс обмена информацией. Он ее создает, генерирует, кодирует и решает, кому ее передать (отправить);
- сообщение — это высказывание, которое передается от источника другому человеку в той или иной форме. Закодированная через определенные символы, такие как знаки, слова, жесты информация, передающаяся получателю;
- получатель — это лицо или группа, которое получает ту информацию, адресованную ему изначально;
- обратная связь — это ответ, реакция получателем на сообщение. Она может выражаться вербально и невербально. Обратная связь показывает, понял ли сообщение собеседник или нет, а также в положительном случае (если получателем была понята информация верно) помогает повысить эффективность коммуникации в организации и работы в целом;
- результат — это изменение в поведении получателя, которое происходит вследствие передачи сообщения.

Стоит также отметить еще два элемента, без которых не может образовываться система коммуникационного процесса. Ими являются канал передачи информации и шум. Канал — это средство, с помощью которого передается информация от отправителя к получателю. Примером средств могут быть: устный, письменный, электронный канал и т.д. Шум — это барьеры, которые мешают понять информацию верно и искажают ее. Шум может быть социальный, психологический и технический.

В настоящее время существуют различные формы и виды коммуникаций в организации. Чаще всего их принято разделять в зависимости от сферы деятельности (производственной, культурной, духовной, научной), а также от возраста, пола, территории людей и т.д. Признаки их классификации разнообразны. Однако сейчас основные критерии деления — это масштаб, целенаправленность, характер общения, субъект, каналы, средства обратной связи.

В первую очередь коммуникации в организации принято делить на внешние и внутренние. И.Ю. Скибицкая считает, что не существует организации, которая не взаимосвязана с внешним миром. Поэтому автор описывает внешние коммуникации, как взаимодействие, связь и обмен информацией между внешней средой и компанией. Основными факторами, от которых зависит харак-

тер коммуникаций в организации, являются характеристика клиентов (пол, возраст), конкуренты, партнеры, культура. Отслеживание экономической, социальной, правовой среды — главная цель коммуникаций на внешнем уровне. Руководителям важно следить за актуальными законами и указами, предпочтениями покупателей, конкурентами. Развитием на внешнем уровне в организации чаще всего занимается отдел маркетинга. Перед ними стоят такие задачи, как анализ рынка и ситуации в настоящее время, развитие имиджа компании и представление ее на внешнем рынке, формирование корпоративной культуры. Более того, перед специалистами по работе с общественностью существует ряд средств, который включает в себя:

- постановка коммуникационных задач;
- определение целевой аудитории (клиенты и потребители);
- построение сообщений;
- составление плана и координирование действий в организации.

Таким образом, основой внешней коммуникации в организации является составление имиджа компании на внешнем уровне.

Более важными и значительными для организации являются внутренние коммуникации. Н.В. Болдырева рассматривает внутренние коммуникации, как общение между сотрудниками внутри предприятия с целью достижения общих задач, гармонии и взаимопонимания в коллективе. Внутренние коммуникации относят к числу инструментов, с помощью которых создается процесс передачи информации между подразделениями. Важно отметить, что к такому виду общения относится любое взаимодействие между сотрудниками. Оно может быть вербальным и невербальным, по вертикали и горизонтали, формальным и неформальным, групповым и личным. Одна из главных задач компании состоит в результативные передачи информации как от вышестоящих подразделений к более низким, и наоборот. Поэтому для организации важно анализировать и развивать внутренние коммуникации. Эффективные коммуникации помогают распределять обязанности между сотрудниками, передавать информацию о делах на предприятии. Как пишет автор, поскольку передача информации есть и групповая, и личная, то формой общения чаще всего остается диалог. В организации важно наличие двусторонней коммуникации. В первую очередь это правильное понимание информации и грамотное его интерпретирование. И во-вторых, возможность специалиста слушать и слышать своих коллег.

В организации виды и формы коммуникаций могут делиться в зависимости от сферы деятельности, масштаба, целенаправленности, характера общения, субъекта, каналов, средств обратной связи и многое другое. Внешние коммуникации — это взаимодействие, связь и обмен информацией между внешней средой и компанией. Более важными и значительными для организации являются внутренние коммуникации. Данное понятие включает в себя общение между сотрудниками внутри предприятия с целью достижения общих задач, гармонии и взаимопонимания в коллективе. Далее мы рассмотрели вертикальные и горизонтальные коммуникации. Вертикальные коммуникации — это передача информации от высших подразделений к низшим, либо наоборот. Также мы раскрыли понятие формальной и неформальной передачи информации. Формальное общение — это коммуникации, созданные при помощи законов и правил, которые подкреплены в должностных инструкциях и других документах организации. А личный разговор чаще используется при неформальном общении.

Рассматривая формы коммуникаций по направленности общения, выделяют нисходящую и восходящую. Главное отличие их друг от друга заключается в том, кто является передатчиком информации, а кто отправителем. Говоря о классификации коммуникаций по каналам, то принято выделять вербальное и невербальное общение. Вербальный процесс реализуется в организации при помощи письменной или устной речи. Невербальная коммуникация — это общение с сотрудниками организации без использования слов, то есть связь при помощи жестов и знаков, с использованием пантомимики.

М.В. Покотыло приводит в пример несколько методов, которые можно применять с целью усовершенствования межличностных коммуникаций. Во-первых, это активное слушание. Данный способ позволяет четко понимать собеседника. Он помогает проникнуться чувствами и эмоциями сотрудника, выслушать его мнение касательно рабочей деятельности. У активного слушания существуют несколько принципов, помогающие эффективному развитию коммуникаций: создание атмосферы, которая расположит к себе собеседника; проявление заинтересованности; быть терпеливым и не перебивать; задавать уточняющие вопросы. Также существуют правила эффективного процесса общения в организации, которые описала И. А. Урмина:

- слушайте собеседника, не перебивая. Невозможно усвоить информацию, если вы будете перебивать

оппонента. Дайте возможность ему высказаться, а в ответ можете задать уточняющие вопросы;

- создайте благоприятную, располагающую атмосферу. Располагая к себе сотрудника, вы даете ему возможность раскрепоститься и дать более подробную информацию;
- продемонстрируйте собеседнику свой интерес к диалогу, покажите умение слушать. Не сидите в телефоне, когда слушаете говорящего и старайтесь его понять, войти в положение;
- если вы вступили в диалог, то проявите свое терпение. Не нервничайте и не торопите сотрудника, постарайтесь выслушать до конца. Помните, что проявление уважения к персоналу — залог эффективной совместной работы;
- в случае несогласия с работником постарайтесь не допускать споров и лишних возгласов. Это может огорчить или рассердить оппонента, что способствует конфликту и снижению работоспособности;
- устраните лишний шум во время беседы, именно он является одной из помех развития эффективных коммуникаций;
- задавайте уточняющие вопросы. Так вы проявите свой интерес к сотруднику и поможете сами себе усвоить информацию, о которой беседовали.

Кроме этого, если информация имеет значение, как для руководителя, так и для подчиненных, то ее нужно дублировать. Например, разослать сообщения на почту и предупредить собеседника по телефону об этом сообщении. Также сюда можно включить создание сайтов, где можно ознакомиться с информацией и состоянием текущих дел в организации. Разработка системы процесса обратной связи: проведение опросов работников.

Результаты исследования. Подводя итоги, можно сделать вывод, что коммуникации — важный аспект составляющей деятельности каждой современной организации. Ни одна компания не станет по — настоящему успешной, если у нее не будут налажены коммуникативные навыки, как на внешнем, так и на внутреннем уровне. В широком смысле коммуникации обозначают любое социальное взаимодействие между индивидами и их группами. В узком — это передача сообщения от отправителя получателю разными каналами связи, среди которых речевые, письменные и электронные символы. Одной из самых важных ролей эффективной коммуникации это не просто получение информации, но и ее осмысление. При наличии общей системы координирования можно получить результат при обмене информацией. Если не соблюдать этих правил, то в

любой организации могут появиться барьеры в общении. Именно они являются причиной разногласий между сотрудниками.

Также коммуникационного процесса есть компоненты: формирования общих смыслов через использование различных символов, таких как знаки и язык; процесс коммуникаций имеет смысл в определенной культуре и конкретном контексте; развитие своего «я». Среди функций можно выделить социальную функцию, прагматическую, информационную, мотивационную. А в заключение мы рассмотрели элементы коммуникационного процесса, среди которых отправитель и получатель, информация, канал передачи, обратная связь, результат и помехи. Таким образом, в организации виды и формы коммуникаций могут делиться в зависимости от сферы деятельности, масштаба, целенаправленности, характера общения, субъекта, каналов, средств обратной связи и многое другое. Внешние коммуникации — это взаимодействие, связь и обмен информацией между внешней средой и компанией. Более важными и значительными для организации являются внутренние коммуникации. Данное понятие включает в себя общение между сотрудниками внутри предприятия с целью достижения общих задач, гармонии и взаимопонимания в коллективе. Далее мы рассмотрели вертикальные и горизонтальные коммуникации. Вертикальные коммуникации — это передача информации от высших подразделений к низшим либо наоборот. Также мы раскрыли понятие формальной и неформальной передачи информации. Формальное общение — это коммуникации, созданные при помощи законов и правил, которые подкреплены в должностных инструкциях и других документах организации. А личный разговор чаще используется при неформальном общении.

Рассматривая формы коммуникаций по направленности общения, выделяют нисходящую и восходящую. Главное отличие их друг от друга заключается в том, кто является передатчиком информации, а кто отправителем. Говоря о классификации коммуникаций по каналам, принято выделять вербальное и невербальное общение. Вербальный процесс реализуется в организации при помощи письменной или устной речи. Невербальная коммуникация — это общение с сотрудниками организации без использования слов, то есть связь при помощи жестов и знаков, с использованием пантомимики. И в заключении мы раскрыли методы, с помощью

которых можно усовершенствовать коммуникативную связь. Сюда входит активное слушание, создание благоприятной атмосферы, проявление интереса, устранение отвлекающих факторов, дублирование сообщений.

Заключение. Цель работы заключалась в том, чтобы проанализировать теоретические подходы к формированию эффективной системы внутренних коммуникаций в организации. На основании литературы по данной тематике можно сделать вывод о том, что коммуникации — важный аспект составляющей деятельности каждой современной организации. В широком смысле коммуникации обозначают любое социальное взаимодействие между индивидами и их группами. В узком смысле — это передача сообщения от отправителя получателю разными каналами связи, среди которых речевые, письменные и электронные символы. Также мы выделили компоненты коммуникационного процесса: формирование общих смыслов через использование различных символов, таких как знаки и язык; процесс коммуникаций имеет смысл в определенной культуре и конкретном контексте; развитие своего «я». Среди функций можно выделить социальную, прагматическую, информационную, мотивационную. А в заключение мы рассмотрели элементы коммуникационного процесса, среди которых — отправитель и получатель, сама информация, канал передачи, обратная связь, результат и помехи.

Далее мы описали основные виды и формы коммуникаций. Они могут делиться в зависимости от сферы деятельности, масштаба, целенаправленности, характера общения, субъекта, каналов, средств обратной связи. Следом мы описали важность развития коммуникативного процесса в современной организации, а также причины появления барьеров и методы их преодоления. Эффективные коммуникации способствуют реализации всех функций компании и способствуют достижению поставленных задач. Налаженная связь руководителя с персоналом (и наоборот) стимулирует выполнять свои обязанности и совершенствовать работу. Среди основных барьеров, мешающих эффективности, — невербальные помехи, слабая обратная связь, разница в понимании сообщения, фонетические помехи, информационная утомляемость, семантический барьер. Также мы указали на важность слушания собеседника. Точность персонала должна быть не только при отправке информации, но и при ее принятии.

Литература

1. *Большаков И.Е.* Особенности внутренних коммуникаций в различных организационных структурах управления [Текст] / И. Е. Большаков // реклама, пр и медиа: современное состояние и перспективы развития. — 2025. — № 1. — С. 46–51.
2. *Будникова Н.С.* Внутренние коммуникации в закрытых системах [Текст] / Н.С. Будникова // Российская школа связей с общественностью. — 2023. — № 1. — С. 11–22.
3. *Зорина Е.В.* Методы формирования культуры внутренних коммуникаций в организации [Текст] / Е.В. Зорина // Студенческие научные исследования. — 2022. — С. 353–355.
4. *Журавлева О.В.* Управление внутренними коммуникациями команд как фактор их эффективности [Текст] / О.В. Журавлева // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. — 2023. — № 1. — С. 91–95.
5. Научная библиотека КубГУ // Кубанский государственный университет: официальный сайт. — Краснодар. — URL: <https://www.kubsu.ru/ru/university/library> (дата обращения: 24.09.2025).

References

1. Bolshakov I.E. Features of internal communications in various organizational management structures // Advertising, pr and media: current state and development prospects. 2025, no. 1, pp. 46–51.
2. Budnikova, N. S. Internal communications in closed systems // Russian school of public relations. 2023, no. 1, pp. 11–22.
3. Zorina E.V. Methods of Forming a Culture of Internal Communications in an Organization // Student Research. 2022, pp. 353–355.
4. Zhuravleva O.V. Managing Internal Communications in Teams as a Factor of Their Effectiveness // Actual Problems of Human Resources Management and Labor Economics. 2023, no. 1, pp. 91–95.
5. Scientific Library of Kuban State University // Kuban State University: Official Website. Krasnodar. URL: <https://www.kubsu.ru/ru/university/library> (accessed: 24.09.2025).

6. *Мартынова Ю.А.* Исследование внутренних коммуникаций при проведении изменений в организации [Текст] / Ю.А. Мартынова // экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — № 3. — С. 22–30.
7. *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. — № 3. — С. 49–54.
8. *Ратникова В.П.* Коммуникации как способ повышения эффективности ресурсов предприятия [Текст] / В.П. Ратникова // Инновации. Наука. Образование. — 2021. — № 34. — С. 1–9.
9. *Редькина П.И.* Проблемы внутренних коммуникаций между сотрудниками организаций и управленческим персоналом / П. И. Редькина // Национальный психологический журнал. — 2021. — №3. — С. 126–129.
10. *Фатхуллина Л.З.* Теория и практика коммуникаций [Текст]: учеб. пособие / Л.З. Фатхуллина. — Казань: Отечество, 2021. — 86 с.

6. Martynova Yu.A. Research of Internal Communications in the Process of Organizational Change // Economics and Management: Problems, Solutions. 2025, no. 3, pp. 22–30.
7. Omelchenko N.V. Internal Communications of Production Enterprises in the Krasnodar Territory: Problems and Ways to Overcome Them / N.V. Omelchenko, L.S. Skripnichenko // Management of Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2023, no. 3, pp. 49–54.
8. Ratnikova V.P. Communications as a Way to Increase the Efficiency of Enterprise Resources // Innovations. Science. Education. 2021, no. 34, pp. 1–9.
9. Redkina P.I. Problems of Internal Communications between Employees of Organizations and Management Personnel // National Psychological Journal. 2021, no. 3, pp. 126–129.
10. Fatkhullina L.Z. Theory and Practice of Communications: Textbook. Kazan: Fatherland, 2021. 86 p.