

АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ 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@mguttm.ru

Аннотация. В работе рассмотрены методические аспекты формирования и оценки эффективности использования системы внутренних коммуникаций компании. Создание качественного механизма формирования системы внутренних коммуникаций в организации должно происходить на основе интерпретации результатов диагностики показателей функционирования уже существующего процесса взаимодействия. В работе делается вывод о неоспоримой значимости использования внутренних коммуникаций в системе менеджмента коммерческой организации. В тоже время система внутренних коммуникаций является крайне подвижным и динамичным явлением, которое трансформируется в зависимости от изменения внутренней и внешней среды компании. Очевидно, что наибольшее влияние на направления эволюционного развития системы внутренних коммуникаций оказывают факторы внутренней среды коммерческой организации. Результаты выполненного анализа могут быть использованы представителями менеджмента коммерческих организаций для модернизации и повышения эффективности функционирования существующей системы внутренних коммуникаций. В практической части работы выполняется оценка эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций на примере ПАО Сбербанк с использованием экспертного метода, опирающегося на интерпретацию субъективных позиций представителей банковского менеджмента. По итогам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что эффективность функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк в целом находится на допустимом уровне. Выявленный уровень эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций, на наш взгляд, не полностью соответствует потребностям банковского менеджмента ПАО Сбербанк и стратегическим целям данной кредитной организации, что требует разработки мероприятий по его оптимизации.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, корпоративный менеджмент, цифровые технологии, системные взаимодействия, банковский менеджмент, ПАО Сбербанк.

ANALYSIS OF KEY PERFORMANCE INDICATORS OF INTERNAL COMMUNICATIONS MANAGEMENT OF THE COMPANY

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@mguttm.ru

Abstract. The paper considers the methodological aspects of forming and evaluating the efficiency of using the internal communications system of the company. The creation of a high-quality mechanism for forming the internal communications system in the organization should be based on the interpretation of the results of diagnostics of the performance indicators of the existing interaction process. The paper concludes that the use of internal communications in the management system of a commercial organization is of undeniable importance. At the same time, the internal communications system is an extremely mobile and dynamic phenomenon that is transformed depending on changes in the internal and external environment of the company. It is obvious that the greatest influence on the directions of the evolutionary development of the internal communications system is exerted by factors of the internal environment of a commercial organization. The results of the performed analysis can be used by representatives of the management of commercial organizations to modernize and improve the efficiency of the existing internal communications system. In the practical part of the work, the efficiency of the internal communications system is assessed using the example of Sberbank PJSC using an expert method based on the interpretation of the subjective positions of representatives of the bank management. Based on the results of the study, it can be concluded that the efficiency of the internal communications system of Sberbank PJSC is generally at an acceptable level. The identified level of efficiency of the internal communications system, in our opinion, does not fully meet the needs of the banking management of Sberbank PJSC and the strategic goals of this credit institution, which requires the development of measures to optimize it.

Keywords: internal communications, corporate management, digital technologies, system interactions, bank management, Sberbank PJSC.

Дата поступления статьи в редакцию: 14.05.2025

Дата принятия статьи в печать: 16.06.2025

Введение

Методика формирования системы внутренних коммуникаций в деятельности коммерческих организаций зависит от множества факторов. В первую очередь, по мнению Е.В. Котляр [1] на механизм формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации оказывает влияние уровень зрелости ее высшего менеджмента. Если представители высшего менеджмента коммерческой организации понимают всю важность и актуальность построения качественной системы внутренних коммуникаций для повышения общей эффективности функционирования ее деятельности в целом, то к решению данного вопроса они подойдут с высокой степенью ответственности. Инвестиционная составляющая также имеет важное значение для формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации. К данному выводу приходит в материалах своей публикации О.А. Солопова [2]. Построение адекватной и результативной системы внутренних коммуникаций в организации не представляется возможным без активного внедрения в процессы ее формирования и развития современных информационных технологий. Использование качественных и передовых информационных технологий, особенно инновационного типа потребует от менеджмента организации значительных инвестиционных вложений. Специфика осуществления коммерческой деятельности также откладывает свой отпечаток на процесс формирования системы внутренних коммуникаций организации. Отраслевая природа получения доходов на предприятии имеет важное значение для длительности и сложности процессов формирования системы внутренних коммуникаций в организации. По мнению Д.П. Шишкина [3], процесс формирования системы внутренних коммуникаций в организациях торговли происходит более быстрыми темпами, по сравнению с организациями, осуществляющими свою деятельность в сфере производства тех или иных видов продукции.

Цель исследования

Цель исследования заключается в уточнении методических аспектов управления системой внутрикорпоративных коммуникаций и проведении оценки эффективности присутствующего в ПАО Сбербанк механизма коммуникационного взаимодействия в рамках банковского менеджмента.

Методы и материалы исследования

Материалы исследования включают в себя результаты контент-анализа публикаций в области менеджмента внутрикорпоративных коммуникаций, а также обработку экспертных оценок представителей банковского менеджмента относительно качества и эффективности присутствующего внутрикорпоративного коммуникационного пространства. При выполнении работы были использованы следующие методы исследования: сравнения, контент-анализа, экспертной оценки, логический, аналитический, сводки, группировки и графический.

Результаты и обсуждения

В системе менеджмента организации могут быть использованы разнообразные инструменты формирования и развития системы внутренних коммуникаций [4]. 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. М.А. Тимачева [5] в своей научной работе раскрывает содержание отдельных инструментов формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации. На рисунке 1 представим основные средства и инструменты формирования и развития системы внутренних коммуникаций в деятельности коммерческой организации [6].

Для проведения диагностики эффективности функционирования существующей системы внутренних коммуникаций в деятельности коммерческой организации А.С. Насонова [7] рекомендует использовать такую процедуру как ее аудит. На рисунке 2 представим общий вид модели диагностики эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации [8].

Особую значимость для проведения качественной диагностики эффективности функционирования существующей системы внутренних коммуникаций в коммерческой организации приобретает использование тех или иных показателей. Практические во всех методиках для оценки эффективности функцио-

нирования существующей системы внутренних коммуникаций коммерческой организации используются качественные методики. Применение качественных методик для проведения диагностики эффективности в данной области исследования строится на использовании результатов анкетирования, экспертных оценок и корпоративных интервью [9].



Рис. 1. Основные средства и инструменты формирования и развития системы внутренних коммуникаций в деятельности коммерческой организации

Существенным фактором, оказывающим влияние на процессы формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации, является интерес сотрудников к участию в данных коммуникационных процессах. Данный интерес зависит от уровня вовлеченности сотрудника во внутреннюю корпоративную среду коммерческой организации, степенью его участия в решениях производственно-сбытовых или финансово-экономических вопросов ее деятельности. С точки зрения М.В. Селиверстовой [10] руководство и представители высшего менеджмента коммерческой организации должны создать условия для мотивированного интереса сотрудников к активному участию в системе внутренних коммуникаций. Формирование данных мотивационных условий в большей степени должно быть выстроено на применении нематериальных стимулов [11].

В последние годы в процессе формирования системы внутренних коммуникаций коммерческих организаций отчетливо проявляются определенные тенденции их изменения. Сущность данных тенденций рассматривается в работах Н.Л. Аширбагиной [12] и В.П. Негановой [13]. На рисунке 3 представим основные тенденции формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации.

Ключевые механизмы формирования и управления системой внутренних коммуникаций в деятельности ПАО Сбербанк имеют определенный уровень нормативно-правового регулирования. Основным документом, регламентирующим вопросы формирования и управления системой внутренних комму-

никаций в ПАО Сбербанк, является его информационная политика. На основе исследования материалов информационной политики ПАО Сбербанк можно сделать вывод о том, что в системе менеджмента данной кредитной организации понимают и осознают то, что 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 много определяется общая результативность функционирования коммерческого банка. В этой связи важнейшей задачей банковского менеджмента ПАО Сбербанк является создание оперативной и релевантной системы внутренних коммуникаций. На основе материалов информационной политики ПАО Сбербанк на рисунке 4 представим основные инструменты коммуникаций с сотрудниками в данной кредитной организации.

Важным элементом системы внутренних коммуникаций в ПАО Сбербанк является наличие собственного внутрикорпоративного мессенджера на основе технологии Drobbox.

Для оценки эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций в ПАО Сбербанк необходимо провести их диагностику. Для диагностики эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк будет использован экспертный метод. В качестве экспертов выступают менеджеры ПАО Сбербанк.



Рис. 2. Общий вид модели диагностики эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации



Рис. 3. Основные тенденции формирования системы внутренних коммуникаций коммерческой организации

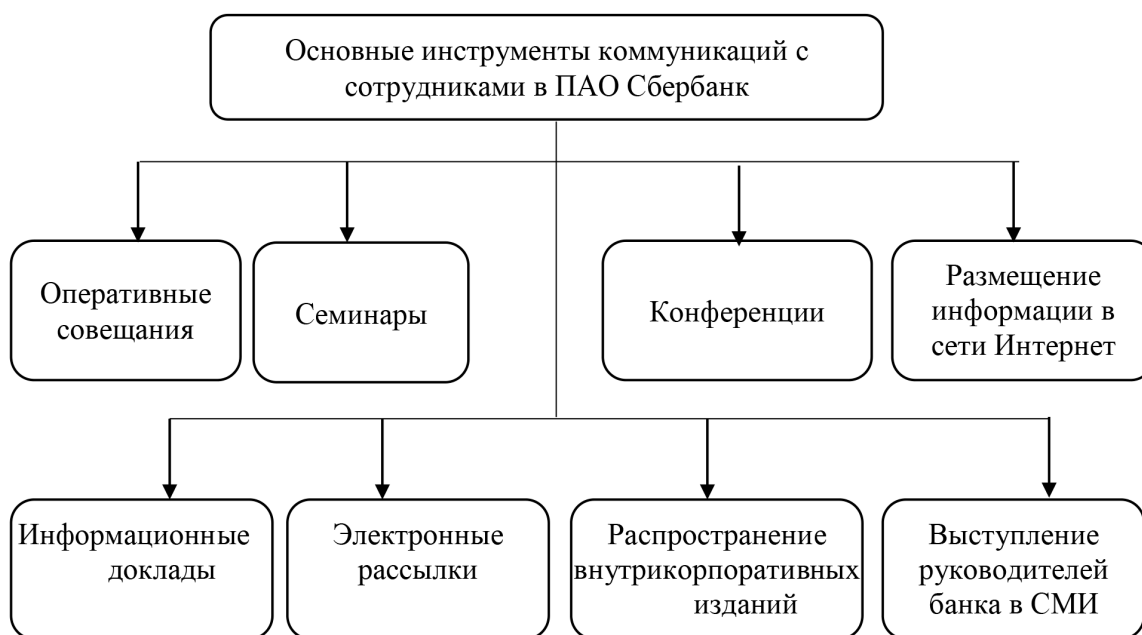


Рис. 4. Основные инструменты коммуникаций с сотрудниками в ПАО Сбербанк

Для применения экспертного метода будет использована технология опроса менеджеров ПАО Сбербанк. Каждому менеджеру ПАО Сбербанк на условиях анонимности будет предложено ответить на вопросы о качестве функционирования системы внутренних коммуникаций в коммерческом банке. Для прохождения тестов и аккумуляции ответов на них будет использован специальный интернет-портал, специализирующийся на данных видах исследований [14]. В таблице 1 представим основные критерии КРІ оценки эффективности системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк.

Таблица 1

Матрица критериев КРІ оценки эффективности системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк

Наименование критерия КРІ	Уровень выраженности критерия		
	Базовый	Допустимый	Максимальный
баллы	0-5	5-8	8-10
Достаточность			
Комплексность			
Своевременность			
Вовлечение			
Персонализация			
Открытость			
Достоверность			

Для проведения исследования была использована репрезентативная выборка менеджеров ПАО Сбербанк, состоящая из 50 человек. Дистанционный вариант проведения опроса позволил сформировать такую обширную выборку. Каждому респонденту было предложено оценить эффективность функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк на основе определенной группы КРІ. Для каждого критерия респондент выставляет свой бал уровня его проявления в системе внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк. С учетом данного балла в дальнейшем будет сформирована общая оценки эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций в деятельности ПАО Сбербанк. На следующем этапе выполнения данной работы рассмотрим результаты экспертных оценок эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк по наиболее актуальным критериям. В таблице 2 представим результаты выраженности критериев в оценке эффективности системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк.

Таблица 2

Результаты выраженности критериев в оценке эффективности системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк

Категория выраженности	Базовый	Допустимый	Максимальный	Итого
Достаточность				
Количество респондентов, человек	13	26	11	50
Доля выраженности, %	26	52	22	100
Комплексность				
Количество респондентов, человек	17	25	8	50
Доля выраженности, %	34	50	16	100
Своевременность				
Количество респондентов, человек	10	21	9	50
Доля выраженности, %	20	42	18	100
Вовлечение				
Количество респондентов, человек	5	13	32	50
Доля выраженности, %	10	26	64	100
Персонализация				
Количество респондентов, человек	23	22	5	50
Доля выраженности, %	46	44	10	100

продолжение табл. 2

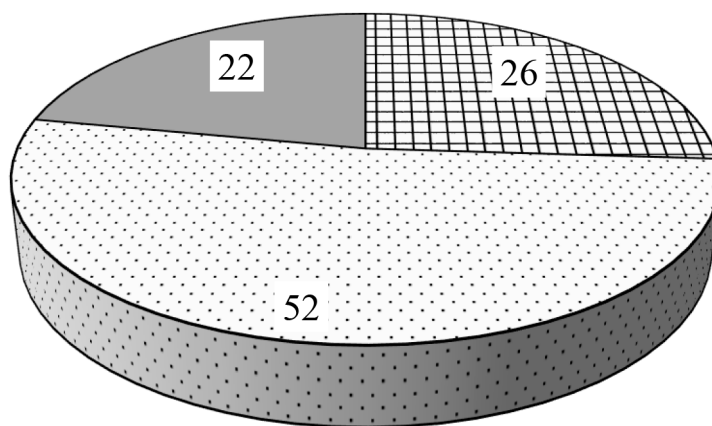
окончание табл. 2				
Открытость				
Количество респондентов, человек	13	29	8	50
Доля выраженности, %	26	58	16	100
Достоверность				
Количество респондентов, человек	23	20	7	50
Доля выраженности, %	46	40	14	100

Далее в работе дадим интерпретацию наиболее актуальным критериям оценки эффективности системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк.

Важным критерием эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк является критерий достаточности, который характеризует уровень достаточности того объема информации и коммуникационных общений, который присутствует в кредитной организации на данный момент. По итогам обработки мнения экспертов можно сделать вывод о том, что большинство из них (52%) оценили уровень выраженности данного критерия как допустимый. Результаты данной экспертной оценки представлены на рисунке 5.

Важным критерием оценки эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк является критерий «достоверности». На максимальном уровне оценили уровень выраженности данного критерия у системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк только лишь 14% менеджеров коммерческого банка, на допустимом 40% и на базовом – 46%. Указанные показатели свидетельствуют о не высокой эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк с точки зрения критерия достоверности. Таким образом, в системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк существует тенденция распространения недостоверных сведений.

Доля выраженности, %



■ Базовый ■ Допустимый ■ Максимальный

Рис. 5. Результаты оценки выраженности критерия «достаточности» эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк

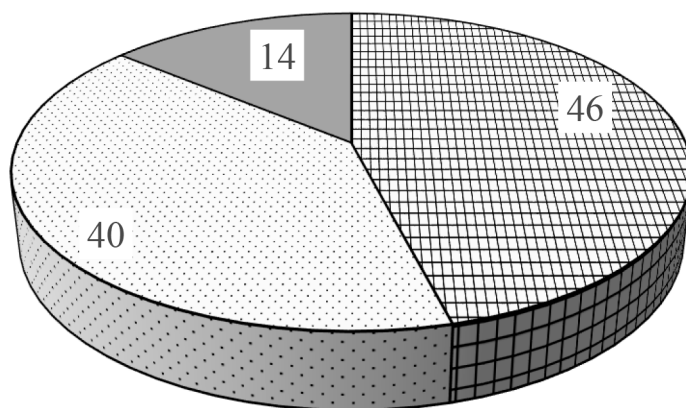
На рисунке 6 представим результаты оценки выраженности критерия «достоверности» эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк.

Также в работе необходимо исследовать уровень выраженности критерия «вовлечения» оценки эффективности системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк. На основе анализа позиции респондентов по данному критерию можно сделать вывод о том, что данный критерий достаточно высоко проявляется в системе внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк. По мнению 64% респондентов, уровень выраженности данного критерия может трактоваться как максимальный, на допустимом уровне выраженности оценивают данный критерий 26% респондентов и только 10% респондентов дают оценку дан-

ному критерию на уровне базовый. Таким образом, в результате исследования данного критерия эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк можно сделать вывод о том, что большая часть менеджеров коммерческого банка чувствуют себя вовлеченными в процесс внутренних коммуникаций, Высокая оценка данного критерия с положительной стороны характеризует эффективность функционирования систему внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк.

На рисунке 7 отразим результаты оценки выраженности критерия «вовлеченности» эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк.

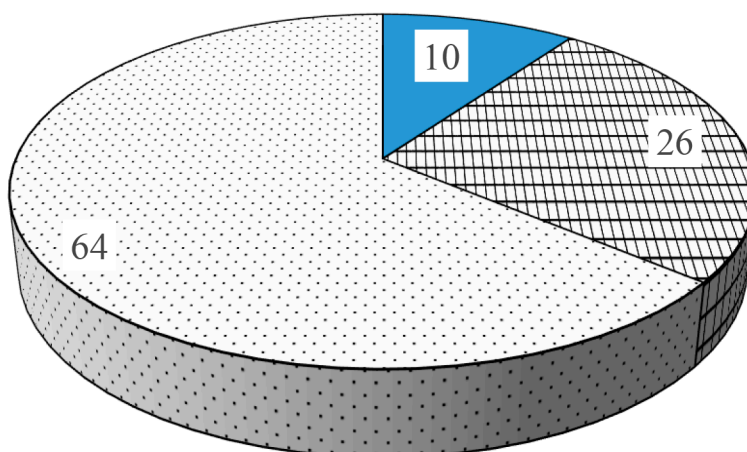
Доля выраженности, %



■ Базовый ■ Допустимый ■ Максимальный

Рис. 6. Результаты оценки выраженности критерия «доверия» эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк

Доля выраженности, %



■ Базовый ■ Допустимый ■ Максимальный

Рис. 7. Результаты оценки выраженности критерия «вовлеченности» эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк

Для обобщенной оценки эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк в таблице 3 представим сводную матрицу выраженности критериев КРІ оценки эффективности системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк.

Таблица 3

Сводная матрица выраженности критериев КРІ оценки эффективности системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк

Наименование критерия КРІ	Средний балл	Уровень выраженности критерия		
		Базовый	Допустимый	Максимальный
баллы		0-5	5-8	8-10
Достаточность	6,75			
Комплексность	6,13			
Своевременность	7,13			
Вовлечение	8,98			
Персонализация	4,53			
Открытость	7,58			
Достоверность	4,35			

На основе материалов данной матрицы можно сделать вывод о том, что наиболее выраженным критерием эффективности функционирования системы внутренних коммуникаций ПАО Сбербанк является критерий «вовлечения», к числу наименее выраженных критериев необходимо отнести критерии «персонализации» и «достоверности».

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система внутренних коммуникаций представляет собой процесс обмена информацией между управляющей и управляемой системами коммерческой организации в рамках функционирования производственно-экономического комплекса или осуществления финансово-экономических операций. Весь спектр средств и инструменты формирования и развития системы внутренних коммуникаций в деятельности коммерческой организации можно с определенной долей условности разделить на четыре основных группы: информационный, аналитический, коммуникативный, организационный инструментарий. Активное использование и развитие системы внутренних коммуникаций в деятельности коммерческой организации способствует вовлеченности сотрудника коммерческой организации во внутрикорпоративные процессы и делает его частью общей корпоративной культуры, повышает оперативность управления основными бизнес-процессами коммерческой организации, что приводит к росту деловой активности и прибыли, служит основой для повышения его мотивационной активности и качества выполняемых трудовых функций, способствует расширению управленческого кругозора представителей системы менеджмента коммерческой организации, что направлено на повышение результативности принимаемых управленческих решений.

Литература

1. Котляр Е.В., Непомнящая Д.О., Пушкарева Е.М. Проблемы построения эффективных внутрикорпоративных коммуникаций для сотрудников фронт-офиса компании АО «Альфа-банк» // Бизнес-образование в экономике знаний. 2018. № 1 (9). С. 51-55.
2. Солопова О.А. Внутренние коммуникации в организации // Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2016. № 2 (6). С. 185-187.
3. Шишкин Д.П., Даздорова Е.В. Корпоративные медиа в системе управления внутренними коммуникациями крупного промышленного предприятия // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике. 2018. № 4. С. 142-148.
4. Новосельский С.О., Мозговая Ю.С. Методы оценки эффективности рекламных кампаний организаций // Политика, экономика и инновации. 2015. № 2 (2). С. 13.
5. Тимачева М.А., Семенова Л.М. Управление внутренними PR-коммуникациями в ОАО «ОПТ Банк» // Экономика и бизнес. Взгляд молодых. 2015. № 1. С. 301-304.
6. Новосельский С.О., Щедрина И.Н., Кriuлин В.А. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 7-2 (19). С. 23-28.
7. 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.

8. Марухленко А.Л., Чешин А.В., Алеева С.С., Новосельский С.О., Бирюков И.А. Политика информационной безопасности в цифровом здравоохранении: организационно-правовые аспекты // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 12 (100). С. 6612-6624.
9. 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.
10. Селиверстова М.В., Кретьева О.О. Особенности организации внутренних коммуникаций в деятельности современной организации // Экономика и общество. 2019. № 2-3 (9). С. 16-21.
11. Новосельский С.О., Шапилова Э.Р., Ашуркова Е.А., Рождественская О.М. Российский рынок банковского кредитования: современное состояние и перспективы развития // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 5-6 (48). С. 58-63.
12. Аширбагина Н.Л., Суханова И.И. Пути повышения эффективности внутренних коммуникаций в организации // В сборнике: Актуальные вопросы развития экономики. Материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 428-430.
13. Неганова В.П., Смирнова Е.А. Взаимосвязь внутренних и внешних маркетинговых коммуникаций компании в контексте системного подхода // В сборнике: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2016. С. 200-202.
14. Аналитический портал hr-inspire. [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-inspire.ru> (дата обращения 25.04.2025).