

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

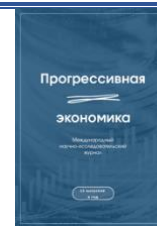
№ 4 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/problematika-kommunikacionnoj-transformaczii-kak-drajvera-ustojchivosti-sovremennyh-organizaczij-v-usloviyah-vneshnej-neopredelyonnosti/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 334.01

DOI: 10.54861/27131211_2026_4_350



ПРОБЛЕМАТИКА КОММУНИКАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КАК ДРАЙВЕРА УСТОЙЧИВОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНЕЙ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Бучаев А.Г., доктор экономических наук, профессор, Ректор Дагестанского государственного университета народного хозяйства, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9093-7010>

Гаджиев М.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры Менеджмент, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2938-583X>

Радионова И.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Россия
ORCID <https://orcid.org/0009-0007-1211-2199>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена трансформацией коммуникационной среды современных организаций. Увеличение числа каналов и интенсивности взаимодействия сопровождается не только расширением возможностей обмена информацией, но и возникновением проблем, связанных с перегрузкой, рассредоточением управленческого контекста, ростом когнитивных издержек и снижением прозрачности коммуникационных процессов. Коммуникация перестаёт выполнять исключительно вспомогательную функцию и начинает оказывать непосредственное влияние на эффективность управления, экономические результаты и устойчивость кадрового состава организаций. Целью настоящего исследования является анализ проблематики коммуникационной трансформации современных организаций в условиях внешней неопределённости и обоснование условий, при которых она может выступать драйвером организационной устойчивости. Результаты исследования показали, что увеличение коммуникационной активности не приводит к росту эффективности без наличия структурированных механизмов управления взаимодействием. Выявлены ключевые проблемы современной коммуникационной среды, включающие информационную перегрузку, фрагментацию каналов и снижение управляемости

процессов. Обосновано, что коммуникационная трансформация может выступать фактором устойчивости только при наличии сформированной архитектуры каналов, создания единого контура фиксации управленческого контекста, рационального распределения коммуникационной нагрузки, институционализации правил взаимодействия, развития механизмов обратной связи и коммуникационной компетентности, а также использования цифровых инструментов для снижения издержек обработки информации. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанной модели для диагностики и совершенствования коммуникационных процессов в организациях. Предложенные подходы могут быть использованы при разработке коммуникационной политики, внедрении цифровых решений и повышении эффективности управленческого взаимодействия, что в конечном итоге способствует укреплению устойчивости организаций в условиях внешней неопределённости.

Ключевые слова: коммуникация, коммуникационная трансформация, организационная устойчивость, внешняя неопределённость.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В. Проблематика коммуникационной трансформации как драйвера устойчивости современных организаций в условиях внешней неопределённости // Прогрессивная экономика. 2026. № 4. С. 350–364. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_350.

Статья поступила в редакцию: 19.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 23.04.2026 г. Принята к публикации: 24.04.2026 г.

PROBLEMS OF COMMUNICATION TRANSFORMATION AS A DRIVER OF STABILITY OF MODERN ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF EXTERNAL UNCERTAINTY

***Buchaev A.G.**, Doctor of Economics, Professor, Rector of Dagestan State University of National Economy, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9093-7010>

***Gadzhiev M.M.**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2938-583X>

***Radionova I.V.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Northwestern Institute of Management, RANEPА, St. Petersburg, Russia*

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-1211-2199>

Abstract. The relevance of the research is due to the transformation of the communication environment of modern organizations. The increase in the number of channels and the intensity of interaction is accompanied not only by the expansion of information exchange opportunities, but also by the emergence of problems related to overload, the dispersion of the management context, the increase in cognitive costs and the decrease in transparency of communication processes. Communication ceases to perform an exclusively auxiliary function and begins to have a direct impact on the effectiveness of management, economic results and the sustainability of the personnel of organizations. The purpose of this study is to analyze the problems of communication transformation of modern organizations in conditions of external uncertainty and substantiate the conditions under which it can act as a driver of organizational stability. The results of the study showed that an increase in communication activity does not lead to an increase in efficiency without the presence of structured interaction management mechanisms. The key problems of the modern communication environment have been identified, including information overload, fragmentation of channels, and reduced process manageability. It is proved that communication transformation can act as a factor of sustainability only in the presence of a well-formed channel architecture, the creation of a single contour for fixing the managerial context, the rational distribution of communication load, the institutionalization of interaction rules, the development of feedback mechanisms and communication competence, as well as the use of digital tools to reduce information processing costs. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the developed model to diagnose and improve communication processes in organizations. The proposed approaches can be used in the development of communication policy, the introduction of digital solutions and improving the effectiveness of management interaction, which ultimately contributes to strengthening the sustainability of organizations in the face of external uncertainty.

Keywords: communication, communication transformation, organizational stability, external uncertainty.

JEL classification: Q35, F52, F63.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Buchaev A.G., Gadzhiev M.M., Radionova I.V. (2026). Problematika kommunikatsionnoi transformatsii kak draivera ustoychivosti sovremennykh organizatsii v usloviyakh vneshnei neopredelennosti [Problems of communication transformation as a driver of stability of modern organizations in conditions of external uncertainty]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 4, 350–364. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_350. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 19/03/2026. Approved after review: 23/04/2026. Accepted for publication: 24/04/2026.

Введение

Коммуникационная система, обеспечивающая циркуляцию управленческих сигналов, знаний и решений, фактически выступает одним из ключевых элементов адаптационного механизма организации. Однако развитие коммуникационных инструментов не сопровождается их институциональной упорядоченностью. Практика показывает, что сотрудники нередко решают одну и ту же задачу, используя параллельно различные каналы коммуникации, что приводит к распылению контекста, дублированию

сообщений, росту информационной нагрузки и снижению управляемости процессов. В результате возникает парадокс: увеличение интенсивности коммуникаций не только не повышает, но в ряде случаев снижает эффективность взаимодействия и затрудняет принятие согласованных решений. Дополнительным следствием становится повышение коммуникационной нагрузки, проявляющейся в частых прерываниях, снижении концентрации внимания и росте когнитивных издержек сотрудников.

Поскольку от степени структурированности коммуникационной среды зависит способность организации снижать информационную асимметрию, обеспечивать прозрачность процессов, поддерживать согласованность действий и оперативно реагировать на изменения внешней среды, целью настоящего исследования является анализ проблематики коммуникационной трансформации современных организаций в условиях внешней неопределённости.

Обзор литературы

Обзор современной научной литературы по проблематике коммуникационной трансформации организаций показывает устойчивое смещение исследовательского фокуса от анализа коммуникации как вспомогательной управленческой функции к её рассмотрению в качестве системообразующего фактора организационного развития и устойчивости. Наблюдаемое смещение обусловлено как усложнением внешней среды, так и радикальными изменениями самой коммуникационной инфраструктуры, происходящими под воздействием цифровизации.

Как справедливо отмечает А. Улановский, коммуникации исторически выступали «кровеносной системой» бизнеса, обеспечивающей жизнедеятельность организаций, однако в условиях цифровой среды их значение не только не снижается, но, напротив, усиливается, приобретая критический характер [1]. Коммуникация перестаёт быть исключительно каналом передачи информации и становится пространством формирования управленческих решений, организационной координации и воспроизводства корпоративных практик. Данное положение находит развитие в работах Г.В. Бородина и Е.С. Петренко, согласно подходу которых коммуникация рассматривается преимущественно с организационно-поведенческих или социокультурных позиций, тогда как её экономическое содержание остаётся недостаточно раскрытым [2]. Между тем именно коммуникация во многом определяет эффективность управленческих решений, выступая фактором конкурентоспособности организаций. Расширение применения информационно-коммуникационных технологий приводит к трансформации управленческой деятельности на всех уровнях, а эффективные коммуникационные процессы становятся необходимым условием поиска и реализации оптимальных управленческих решений [3].

Схожая логика прослеживается в статье Н.А. Васильева. Интернет и социальные сети превратились в ключевой элемент современной информационной инфраструктуры и основной способ осуществления коммуникации в обществе, при этом развитие цифровых коммуникаций носит противоречивый характер: с одной стороны, они обеспечивают высокую скорость взаимодействия, масштабируемость и доступность, с другой – порождают новые риски, включая перегрузку информацией, снижение качества межличностных взаимодействий и рост зависимости от цифровых сервисов [4]. Таким образом, цифровая коммуникационная среда одновременно выступает источником повышения эффективности и фактором дестабилизации организационных процессов.

Проблема противоречивости коммуникационной трансформации получает развитие в концепции «власти коммуникаций», предложенной Д.Г. Евстафьевым [5]. В рамках данного подхода коммуникация рассматривается как инструмент управления социально-экономическими процессами через формирование и трансляцию нарративов. Однако модель «власти коммуникаций» сталкивается с системным кризисом, связанным с утратой целостности информационного пространства, ростом недоверия и фрагментацией коммуникационных потоков.

Анализ подходов, представленных в работе С. Марсен [6], показывает, что коммуникация играет ключевую роль на всех стадиях организационного кризиса – от его предотвращения до посткризисного восстановления. Особое значение приобретает способность организации к своевременному и адекватному информированию заинтересованных сторон, а также к управлению восприятием кризисных событий. При этом, сбои в коммуникации могут выступать самостоятельным фактором возникновения и эскалации кризисов, что напрямую связывает качество коммуникационных процессов с устойчивостью организации.

В отечественной литературе значительное внимание уделяется проблемам внутренней коммуникации. Так, А.С. Журавлёва указывает на распространённый разрыв между декларируемыми принципами корпоративной культуры и их реальным воплощением в практике организаций [7]. Несмотря на субъективность подобной оценки, она отражает важную проблему институционализации коммуникационных процессов: формальное наличие коммуникационных инструментов и символических атрибутов не гарантирует их эффективного функционирования. В то же время современные тенденции свидетельствуют о постепенном повышении внимания к внутренним коммуникациям, внедрении новых инструментов взаимодействия и развитии механизмов обратной связи, что указывает на движение организаций в сторону более зрелых коммуникационных моделей.

Фундаментальные принципы построения эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций обоснованы в работах В.А. Ивашовой и Ю.Б. Надточего, которые выделяют такие характеристики, как прозрачность,

честность, информативность, своевременность и объективность. Указанные принципы формируют нормативную основу коммуникационной системы и одновременно задают критерии её эффективности [7].

Системный взгляд на устойчивость коммуникационных инфраструктур представлен в работах, посвящённых информационно-телекоммуникационным системам. В частности, С.А. Иванов показывает, что устойчивость перестаёт быть статическим свойством и должна рассматриваться как динамическое состояние системы, зависящее от множества факторов и изменяющееся во времени [9]. Полученный вывод имеет прямое отношение к организационным коммуникациям, которые также функционируют как сложная динамическая система, в которой устойчивость определяется не наличием отдельных каналов, а способностью поддерживать эффективное взаимодействие в условиях постоянных изменений.

Обобщая рассмотренные подходы, следует отметить, что в научной литературе коммуникация последовательно переосмысливается как системообразующий элемент организационного развития, непосредственно связанный с эффективностью управления, конкурентоспособностью и устойчивостью организаций. При этом выявляется фундаментальное противоречие, лежащее в основе современной управленческой реальности.

С одной стороны, цифровая трансформация сопровождается автоматизацией значительного числа бизнес-процессов, стандартизацией процедур и снижением зависимости от рутинных операций. С другой стороны, именно в этих условиях возрастает роль человека как носителя знаний, компетенций и, прежде всего, коммуникативных способностей. В результате человеческий капитал, включающий адаптивность, когнитивную гибкость, эмоциональный интеллект и способность к осмысленному взаимодействию, приобретает статус ключевого ресурса организации.

Материалы и методы

Основу исследования составляют методы анализа эмпирических данных, представленных в международных аналитических отчётах, а также сравнительно-аналитический и системный подходы, позволяющие выявить взаимосвязь между характеристиками коммуникационной среды и показателями организационной эффективности. В рамках достижения поставленной цели в исследовании используются эмпирические данные, представленные в аналитическом отчёте «Communication in the Workplace Statistics (2024/2025)», подготовленном аналитической платформой HIGH5. Согласно представленным данным, современные организации характеризуются крайне высокой долей коммуникационной активности в структуре рабочего времени. коммуникация фактически становится доминирующим видом деятельности, трансформирующим саму природу труда – от производственной к информационно-коммуникационной (см. табл. 1).

Таблица 1

Распределение рабочего времени сотрудников по видам коммуникационной активности

Table 1

Distribution of employees' working hours by type of communication activity

Показатель	Значение
Доля рабочего времени, затрачиваемого на коммуникации	88%
Среднее время на письменные коммуникации (в неделю)	~19 часов
Среднее количество получаемых писем в день	117
Среднее количество отправляемых писем в день	31

*Источник: составлено авторами по данным [10]
Source: compiled by the authors according to [10]*

Рост объёма коммуникаций сопровождается значительными издержками. Показатели, представленные на рис. 1. позволяют зафиксировать наличие эффекта информационной перегрузки, проявляющегося в росте когнитивных затрат и снижении эффективности обработки информации.



Рис. 1. Показатели коммуникационной перегрузки и когнитивных эффектов

Источник: составлено авторами по данным [10]

Fig. 1. Indicators of communication overload and cognitive effects

Source: compiled by the authors according to [10]

В таблице 2 показано, что коммуникация выступает не только организационным, но и экономическим фактором, влияющим на производительность и устойчивость компаний, а коммуникационные дисфункции имеют выраженное экономическое измерение.

Таблица 2

Экономические и организационные эффекты качества коммуникации

Table 2

Economic and organizational effects of communication quality

Показатель	Значение
Потери компании на одного сотрудника из-за неэффективной коммуникации	10 000 – 55 000 долл. в год
Доля сотрудников, покинувших работу из-за отсутствия доверия и коммуникации	22%
Потенциальное снижение текучести при эффективной коммуникации	до 51%
Доля вовлечённых сотрудников в мире	21%

Источник: составлено авторами по данным [10]

Source: compiled by the authors according to [10]

Отдельного внимания заслуживают оценки качества коммуникации на уровне управления (см. рис. 2). В исследовании фиксируется разрыв между управленческими практиками и ожиданиями сотрудников, что усиливает фрагментацию коммуникационной среды.



Рис. 2. Оценка коммуникации в управленческом контексте

Источник: составлено авторами по данным [10]

Fig. 2. Evaluation of communication in a management context

Source: compiled by the authors according to [10]

Цифровизация коммуникаций сопровождается появлением новых инструментов и эффектов, влияние которых отражено на рис. 3. Показано, что внедрение цифровых инструментов имеет двойственный эффект: с одной стороны – повышение эффективности, с другой – усложнение коммуникационной среды.

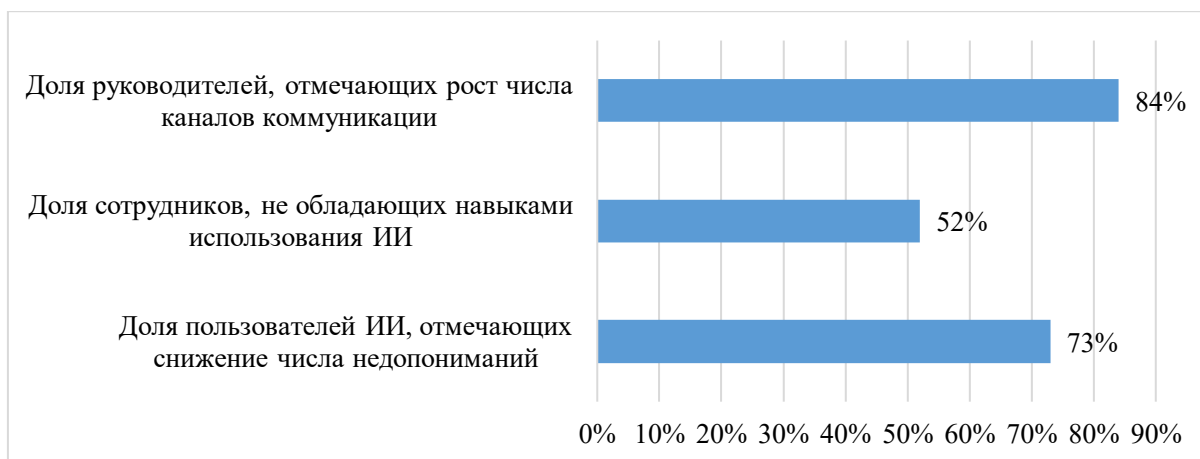


Рис. 3. Влияние технологий на корпоративные коммуникации

Источник: составлено авторами по данным [10]

Fig. 3. The impact of technology on corporate communications

Source: compiled by the authors according to [10]

Результаты и обсуждение

Анализ эмпирических данных позволяет утверждать, что в современных организациях происходит качественная трансформация роли коммуникаций, заключающаяся в их переходе из вспомогательной функции в системообразующий элемент организационной деятельности. Это подтверждается прежде всего тем, что до 88% рабочего времени сотрудников приходится на коммуникационные процессы, включая письменное взаимодействие, участие во встречах и обработку информационных потоков. В сущности, происходит радикальное изменение структуры труда: коммуникация перестаёт обслуживать производственные процессы и начинает их фактически замещать.

Данные статистики показывают, что коммуникационная нагрузка в организациях устойчиво растёт, но этот рост не сопровождается сопоставимым увеличением эффективности. Сотрудники тратят все больше и большее количество рабочего времени на коммуникации, причём это увеличение не способствует улучшению взаимопонимания и достижению лучших результатов трудовой деятельности. Более половины работников отмечают, что значительная часть их времени уходит не на выполнение задач как таковых, а на формулирование сообщений, уточнение смысла и интерпретацию полученной информации. Как следствие, фиксируются трудности и управлением самими коммуникационными потоками, а также повышается уровень тревожности, связанный с риском неправильного понимания. Коммуникация перестаёт быть прозрачным инструментом и начинает восприниматься как источник неопределённости.

Из материалов отчета «Communication in the Workplace Statistics (2024/2025)» следует, что каждый сотрудник в среднем получает более ста писем ежедневного и сам генерирует несколько десятков ответов. В результате электронная почта, несмотря на свою формальную значимость, перестаёт быть

удобным инструментом координации, она перегружает внимание, дробит рабочий процесс и фактически замедляет принятие решений. Возникает парадокс: канал, изначально предназначенный для упорядочивания взаимодействия, при высокой нагрузке начинает работать в противоположную сторону. Негативные эффекты проявляются не только на уровне повседневной работы, но и в экономических показателях. Помимо финансовых потерь, обусловленных снижением продуктивности, возникают и косвенные эффекты, связанные с неудовлетворённостью сотрудников коммуникациями и приводящие к текучке кадров. Соответственно, коммуникация влияет не только на текущую производительность, но и на способность компании удерживать персонал.

Отдельно стоит обратить внимание на управленческий аспект коммуникаций. Результаты опросов показывают, что между уровнем доверия и продуктивностью существует прямая связь: недостаточная прозрачность со стороны руководства приводит к недопониманию, является источником трудностей с интерпретацией и в результате приводит к сокращению продуктивности. Параллельно в результате опросов фиксируется высокая доля неэффективных корпоративных встреч, которые занимают рабочее время, но не дают ожидаемого результата.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что коммуникационная трансформация в современных организациях развивается противоречиво. С одной стороны, она расширяет возможности взаимодействия, ускоряет обмен информацией и поддерживает гибкость в условиях внешней неопределённости. С другой стороны, именно она порождает состояние гиперкоммуникации, сопровождаемое перегрузкой, фрагментацией контекста и ростом когнитивных издержек. Дополнительным следствием выступает влияние на экономические показатели и устойчивость кадрового состава: неэффективная коммуникация увеличивает издержки и снижает удержание персонала.

В этой связи коммуникационная трансформация должна рассматриваться не как количественное расширение каналов и инструментов, а как переход к качественно иной, управляемой модели организационного взаимодействия. Чтобы коммуникационная трансформация действительно стала драйвером устойчивости, необходимо формирование коммуникационной архитектуры. В ситуации, когда одни и те же задачи параллельно решаются через почту, мессенджеры, встречи и другие платформы, возникает фрагментация управленческого контекста. Следовательно, каждому каналу должна быть приписана чёткая роль: степень формальности, тип решаемых задач, уровень срочности и правила эскалации.

Вторым принципиальным направлением выступает снижение информационной асимметрии в организации. Реализация данного подхода предполагает институционализацию процессов управления задачами, при которой каждой задаче присваиваются чётко определённый статус и зона

ответственности, а также закрепляется единое пространство фиксации ключевых параметров её исполнения. Третье направление связано с оптимизацией баланса между коммуникацией и концентрацией. В сущности, необходимо предотвратить возникновения гиперкоммуникации, вытесняющей содержательную работу. Здесь целесообразно проводить работу по рационализации коммуникаций, сокращении избыточных встреч, переходу к асинхронным форматам взаимодействия там, где это возможно, и защите фокусного времени сотрудников.

Четвёртым элементом является формирование коммуникационной политики как части корпоративного управления. Поскольку отсутствие прозрачных правил взаимодействия усиливает неопределённость и снижает доверие, организация должна нормативно закреплять какие каналы используются для различных типов задач, какие решения подлежат обязательной фиксации, каковы сроки реакции и правила перехода между каналами. Наличие правил переводит коммуникацию из стихийного процесса в управляемую систему. Пятое направление касается институционализации обратной связи и организационного «голоса». В условиях неопределённости устойчивость определяется способностью организации своевременно получать сигналы о проблемах и изменениях, именно поэтому необходимо создавать механизмы, обеспечивающие доступность каналов обратной связи, прозрачность реакции на предложения и включённость сотрудников в обсуждение управленческих решений.

Отдельного внимания заслуживает использование цифровых технологий и инструментов искусственного интеллекта, потенциал которых заключается не в увеличении числа коммуникаций, а в снижении издержек их обработки. Автоматизация фиксации результатов встреч, помощь в структурировании сообщений, агрегирование разрозненного контекста – именно эти функции позволяют компенсировать негативные эффекты гиперкоммуникации. Однако без базовой архитектуры процессов даже такие инструменты не решают проблему, а лишь ускоряют существующие коммуникационные перегрузки. Наконец, важным условием является развитие коммуникационной компетентности сотрудников. Способность выбирать адекватный канал, формулировать однозначные сообщения, корректно определять срочность и фиксировать решения становится ключевым элементом эффективности.

Вышеперечисленные условия коммуникационной трансформации положены в основу разработанной модели трансформации организации, где коммуникация рассматривается как драйвер устойчивости в условиях внешней неопределённости (см. рис. 4).



Рис. 4. Модель коммуникационной трансформации организации

Источник: составлено авторами

Fig. 4. The model of communication transformation of the organization

Source: compiled by the authors

Коммуникационная трансформация приобретает статус драйвера устойчивости лишь при условии её системной организации. Сама по себе цифровизация каналов не устраняет, а нередко усиливает эффекты перегрузки и фрагментации. Устойчивость возникает только тогда, когда коммуникация перестаёт быть стихийным процессом и выстраивается как управляемая инфраструктура: с чёткой архитектурой каналов, единым контуром фиксации решений, регламентированными правилами взаимодействия и поддержкой со стороны технологий и компетенций. В этом случае коммуникация выполняет не обслуживающую, а координационную функцию, обеспечивая согласованность действий, снижение неопределённости и повышение адаптивности организации к внешним изменениям.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод, что коммуникационная трансформация способна выступать драйвером устойчивости лишь при наличии определённых институциональных условий, к числу которых относятся:

- создание архитектуры коммуникационных каналов с разграничением их функций;
- использование единого контура фиксации управленческого контекста;

- рационализация коммуникационной нагрузки за счёт оптимизации взаимодействий и защиты фокусного времени;
- наличие коммуникационной политики, определяющей правила взаимодействия;
- создание механизмов обратной связи, обеспечивающих включённость сотрудников в организационные процессы;
- использование цифровых инструментов и технологий искусственного интеллекта для снижения издержек обработки информации;
- развитие коммуникационной компетентности работников и руководителей.

Реализация указанных условий обеспечивает переход от стихийной многоканальности к управляемой системе взаимодействия, в рамках которой коммуникация выполняет координационную и интеграционную функции. Предложенная модель коммуникационной трансформации организации позволяет перейти от интуитивного управления коммуникациями к их системной настройке. Практическое внедрение авторских рекомендаций обеспечивает повышение операционной эффективности, снижение коммуникационных издержек и укрепление организационной устойчивости,

Литература

1. Сколько стоят неэффективные бизнес-коммуникации: исследование СКОЛКОВО. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/skolko-stoyat-neeffectivnye-biznes-kommunikacii-issledovanie-skolkovo/>.
2. Бородин Г.В., Петренко Е. С. Коммуникации в организации: подходы к пониманию, принципы и барьеры // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10. № 3. С. 899-914. <https://doi.org/10.18334/lim.10.3.118523>.
3. Ефимочкина Н.Б. Коммуникации в системах управления // *Вестник университета*. 2018. № 10. С. 15–22. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-10-15-22>.
4. Васильев Н. А. Основные противоречия цифровой трансформации // *Гуманитарий Юга России*. 2023. Т. 12. № 5 (63). С. 16–25. <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2023.5.1>.
5. Евстафьев Д. Г. Кризис мира «власти коммуникаций» на фоне глобальных трансформаций // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Филологические науки*. 2025. Т. 11, № 1. С. 3–14.
6. Евстифеева Е.О. Реф. ст.: Марсен С. Управление кризисом: роль коммуникации в ходе организационного кризиса // *Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11: Социология*. 2021. № 2. С. 160–165.
7. Журавлева А. С. Проблемы внутренней коммуникации в организации // *Молодой ученый*. 2020. № 47 (337). С. 119–121.

8. Ивашова В.А., Надточий Ю.Б. Исследование внутренних коммуникаций в организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. №6 (108). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.108.6.093>

9. Иванов С. А. Устойчивость сетей связи общего пользования в условиях глобализации // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2021. № 9. С. 86–90. <https://doi.org/10.24412/2071-6168-2021-9-86-90>.

10. 60+ Communication in the Workplace Statistics (2024/2025). URL: <https://high5test.com/communication-in-the-workplace-statistics/>.

References

1. Skol'ko stoyat neeffektivnye biznes-kommunikatsii: issledovanie SKOLKOVO [How much ineffective business communications cost: Skolkovo study]. Retrieved from: <https://www.skolkovo.ru/news/skolko-stoyat-neeftivnye-biznes-kommunikacii-issledovanie-skolkovo/> (Date of access: 05.04.2026). (In Russ.)

2. Borodin, G. V., Petrenko, E. S. (2023). Kommunikatsii v organizatsii: podkhody k ponimaniyu, printsipy i bar'ery [Organizational communications: approaches to understanding, principles and barriers]. *Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]*, 10(3), 899–914. <https://doi.org/10.18334/lim.10.3.118523> (In Russ., abstract in Eng.)

3. Efimochkina, N. B. (2018). Kommunikatsii v sistemakh upravleniya [Communications in management systems]. *Vestnik universiteta [University Bulletin]*, 10, 15–22. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-10-15-22> (In Russ., abstract in Eng.)

4. Vasil'ev, N. A. (2023). Osnovnye protivorechiya tsifrovoi transformatsii [Key contradictions of digital transformation]. *Gumanitarii Yuga Rossii [Humanities of the South of Russia]*, 12(5(63)), 16–25. <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2023.5.1> (In Russ., abstract in Eng.)

5. Evstaf'ev, D. G. (2025). Krizis mira “vlasti kommunikatsii” na fone global'nykh transformatsii [Crisis of the “power of communications” world in the context of global transformations]. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Filologicheskie nauki [Scientific Notes of V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Philological Sciences]*, 11(1), 3–14. (In Russ.)

6. Evstifeeva, E. O. (2021). Ref. st.: Marsen S. Upravlenie krizisom: rol' kommunikatsii v khode organizatsionnogo krizisa [Review: Marsen S. Crisis management: the role of communication in organizational crisis]. *Sotsial'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaya i zarubezhnaya literatura. Ser. 11: Sotsiologiya [Social and Humanitarian Sciences. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology]*, 2, 160–165. (In Russ.)

7. Zhuravleva, A. S. (2020). Problemy vnutrennei kommunikatsii v organizatsii [Problems of internal communication in an organization]. *Molodoi uchenyi* [Young Scientist], 47(337), 119–121. (In Russ.)

8. Ivashova, V. A., Nadtochii, Yu. B. (2021). Issledovanie vnutrennikh kommunikatsii v organizatsii [Study of internal communications in an organization]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal* [International Research Journal], 6(108). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.108.6.093> (In Russ., abstract in Eng.)

9. Ivanov, S. A. (2021). Ustoichivost' setei svyazi obshchego pol'zovaniya v usloviyakh globalizatsii [Stability of public communication networks in the context of globalization]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tekhnicheskie nauki* [Proceedings of Tula State University. Technical Sciences], 9, 86–90. <https://doi.org/10.24412/2071-6168-2021-9-86-90> (In Russ., abstract in Eng.)

10. 60+ communication in the workplace statistics (2024/2025). Retrieved from: <https://high5test.com/communication-in-the-workplace-statistics/> . (In Eng.)

© Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В., 2026