

КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ: ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА**COMMUNICATIONS IN MANAGEMENT: QUALITY IMPROVEMENT ISSUES**

Попова У.А., студент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Popova U.A.**, student at the Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кузнецова Е.В., преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kuznetsova E.V.**, lecturer Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Кузнецов С.А., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Kuznetsov S.A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В настоящей статье речь идёт об аспектах повышения качества коммуникация в система управления крупной промышленной организацией. Был проведён анализ официальных данных ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК), в ходе которого были выявлены ключевые проблемы. Среди них присутствуют такие, как: информационная перегрузка, неравенство между различными категориями персонала, слабая система обратной связи и т.п. Автором предложены определённые направления улучшения коммуникационной системы, которые основаны на принципах цифровизации, обратной связи и улучшение сплочённости коллектива. Результаты данного исследования могут быть полезны при продумывании стратегических планов развития крупных промышленных предприятий.

Abstract: This article discusses the aspects of improving the quality of communication in the management system of a large industrial organization. An analysis of official data from Novolipetsk Metallurgical Plant (NLMK) was conducted, which revealed key problems. These include information overload, inequality between different categories of personnel, a weak feedback system, and more. The author proposes specific improvements to the communication system based on the principles of digitalization, feedback, and improving team cohesion. The results of this study can be useful when developing strategic plans for the development of large industrial enterprises.

Ключевые слова: Внутренние коммуникации, эффективность, обратная связь, неравенство, расовое различие, управленческие коммуникации, цифровизация.

Keywords: Internal communications, efficiency, feedback, inequality, racial differences, management communications, and digitalization.

В современной методике управления качество коммуникационной системы выступает одним из важнейших факторов эффективности деятельности организаций. Любые виды коммуникаций становятся основным ресурсом управления в условиях информационного

общества [5]. Для крупных предприятий, в которых присутствуют многоуровневая структура и большое число работников, критическую значимость приобретает проблема осуществления качественного обмена информацией.

Цель настоящего исследования — выявление проблем в системе коммуникационных процессов в управлении на примере ПАО «НЛМК». Базой для анализа являются официальные данные с сайта компании и интервью руководителей.

Для оценки качества коммуникаций следует опираться на такие параметры, как: своевременность передачи, актуальность информации, наличие рабочих каналов связи и доступность для целевой аудитории [1]. В нынешней системе управления коммуникации крепко связаны с цифровизацией. Внедрение цифровых инструментов позволяет преодолеть различные барьеры, в том числе иерархические, но одновременно с этим создаёт новые вызовы, связанные с информационной перегрузкой [4].

ПАО «НЛМК» занимает одну из лидирующих позиций в мировой металлургии, а также объединяет 15 производственных площадок в России, Европе, Индии и т.д. Общая численность персонала насчитывает 44200 сотрудников [2]. Настолько крупная организационная структура нуждается в чётко выстроенной системе управленческих коммуникаций, которая была бы способна на обеспечение своевременного доведения информации, обратную связь и вовлечённость персонала.

Коммуникационная система ПАО «НЛМК» включает в себя как формальные каналы связи (приказы, протоколы, совещания), так и неформальные (профессиональные группы и общества по личным интересам). Главным элементом настоящей системы является корпоративный портал, запущенный в 2014 году [3]. Согласно официальным данным, по состоянию на 2024 год, 70% сотрудников считают портал основным источником информации, а 85% получают различные сведения через мобильное приложение портала [4]. Ежемесячный охват аудитории составляет 100%, что говорит о полной эффективности данного инструмента связи [4]. Ключевые характеристики коммуникационной системы НЛМК представлены в Таблице 1.

Таблица 1 — Характеристика каналов управленческих коммуникаций ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»

Канал коммуникации	Целевая аудитория	Основные функции	Охват, %
Корпоративный портал	Все сотрудники	Новости, сервисы, обратная связь	100
Мобильное приложение	Все сотрудники	Оперативные новости, сервисы	85
Корпоративная газета	Производственный персонал	Информирование о событиях	30
Информационные стенды	Производственный персонал	Локальные обновления	100
Сообщества на портале	По интересам	Неформальное общение	38

Данный анализ даёт возможность выявить ключевые проблемы, которые мешают повышению качества управленческих коммуникаций.

Одна из проблем заключается в разрыве между офисными работниками, имеющими доступ к цифровым каналам, и производственным персоналом, получающим новости преимущественно из печатных источников и со стендов [3]. Несмотря на все попытки решения данной проблемы (бесплатная корпоративная сотовая связь и замена кнопочных телефонов на

смартфоны для сотрудников за счёт компании), сложность полного преодоления цифрового разрыва остаётся актуальной и продолжает снижать единообразие информационного поля.

Кроме того, ежемесячно на корпоративном портале НЛМК публикуется более 200 сведений [4]. Это создаёт риск информационной перегрузки, когда важные сообщения «теряются» в потоке большого количества второстепенной информации. Если ранее ключевой задачей была посещаемость и время, проведённое на портале, то сегодня руководство ставит определяет главным критерием нечто иное: «нет потребности в том, чтобы сотрудник проводил много времени на портале, есть потребность, чтобы ему было всё понятно, и он быстро всё находил» [4]. В ответ на данную трудность были внедрены инструменты для таргетирования контента. На момент интервью в 2024 году этот показатель составлял всего 15%. Очевидно, что настоящая проблема требует дальнейшей доработки.

В современном мире данные проблемы распространены во многих крупных предприятиях. Для решения данных трудностей было разработано несколько направлений их решения.

Стоит уделить особое внимание цифровизации. Если офисным работникам гораздо проще находиться на корпоративных порталах, то производственному персоналу, в свою очередь, это делать намного сложнее. Следовательно, нужно пойти от обратного. Было бы логично поставить оборудование в комнатах отдыха производственного персонала для их информирования, например, проекторы, на которых на постоянной основе в реальном времени будут транслироваться актуальные новости.

Также присутствует проблема расового различия. В крупных организациях работает большое количество сотрудников, которые различаются между собой по национальному и религиозному признаку. Чтобы сократить дистанцию между персоналом, необходимо проводить тренинги на сплочение коллектива и организовывать совместное времяпровождение.

Кроме того, имеет смысл интегрировать корпоративный портал с системами управления персоналом (SAP SuccessFactors, SAP Human Capital Menegment) [3] для обеспечения информационного поля, в котором будут сочетаться коммуникационные и HR—процессы.

Помимо этого, необходимо решить проблему обратной связи. Стоит ввести анонимность жалоб и предложений, чтобы персонал мог не бояться собственного мнения, и руководство видело, что на самом деле происходит внутри производственного процесса.

Таблица 2 — Направления повышения качества коммуникаций для крупных промышленных предприятий на примере ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»

Направление	Содержание	Ожидаемый результат
Цифровизация	Закупка техники для комнат отдыха производственного персонала	Уменьшение разрыва между разными категориями сотрудников
Этническое различие	Организация тренингов и внедрение корпоративной культуры	Слаженность работы коллектива, снижение уровня конфликтов
Интеграция систем	Объединение HR—систем и производственных данных	Сокращение времени на поиск информации
Развитие обратной связи	Создание каналов для анонимных жалоб и предложений	Рост удовлетворённости сотрудников

Проведённый анализ коммуникационной системы ПАО «НЛМК» позволяет сделать вывод о том, что качество управленческих коммуникаций в крупной промышленной корпорации определяется способностью решать противоречие между необходимостью оперативного информирования всех сотрудников и риском их информационной перегрузки, а также от коммуникаций коллектива между собой.

Ключевыми проблемами выступают цифровое неравенство между различными категориями персонала, недостаточная сплочённость сотрудников, неполнота каналов обратной связи. Перспективные направления повышения качества коммуникаций включают в себя цифровизацию информационных потоков, интеграцию коммуникационных систем с HR-платформами, развитие систем обратной связи и решение проблем расового различия.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния качества управленческих коммуникаций на производственные показатели и лояльность персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гойхман, О.Я. Коммуникативистика в современном обществе: тенденции и перспективы / О.Я. Гойхман // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение, журналистика. – 2021. – Т. 26. – № 2. – С. 245–256.
2. Группа НЛМК. Годовой отчет 2024. – URL: <https://www.nlmk.com/ru/investors/reports/> (дата обращения: 23.03.2026).
3. Кузнецов, С. А. Современные тенденции менеджмента: путь к эффективному управлению будущим / С. А. Кузнецов, А. М. Бурмистров, Е. В. Кузнецова // Менеджер года - 2025 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2025 года. – Воронеж, 2025. – С. 142-146.
4. Кузнецова, Е. В. Финансовая стратегия как основа эффективного управления предприятием / Е. В. Кузнецова, С. А. Кузнецов // Менеджер года - 2024 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2024 года. – Воронеж, 2024. – С. 140-145.
5. Корпоративный портал «НЛМК». – URL: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/9077389/> (дата обращения: 23.03.2026).
6. Маслова, О.Л. Внутренние коммуникации как инструмент управления персоналом / О.Л. Маслова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12. – № 3. – С. 34–41.
7. Почепцов, Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Г.Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук, 2022. – 352 с.

REFERENCES

1. Goykhman, O. Ya. Communication Studies in Modern Society: Trends and Prospects / O. Ya. Goykhman // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Literary Criticism, Journalism. - 2021. - Vol. 26. - No. 2. - Pp. 245-256.
2. NLMK Group. Annual Report 2024. - URL: <https://www.nlmk.com/ru/investors/reports/> (date of access: 23.03.2026).
3. Kuznetsov, S. A. Modern Management Trends: The Path to Effective Management of the Future / S. A. Kuznetsov, A. M. Burmistrov, E. V. Kuznetsova // Manager of the Year - 2025: Proceedings of

- the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 4, 2025. – Voronezh, 2025. – Pp. 142-146.
4. Kuznetsova, E. V. Financial strategy as a basis for effective enterprise management / E. V. Kuznetsova, S. A. Kuznetsov // Manager of the Year - 2024: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 4, 2024. – Voronezh, 2024. – Pp. 140-145.
5. NLMK corporate portal. – URL: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/9077389/> (accessed: March 23, 2026).
6. Maslova, O.L. Internal communications as a personnel management tool / O.L. Maslova // Personnel and intellectual resources management in Russia. - 2023. - Vol. 12. - No. 3. - Pp. 34-41.
7. Pocheptsov, G.G. Communication technologies of the twentieth century / G.G. Pocheptsov. - Moscow: Refl-book, 2022. - 352 p.