

Дюкова Анастасия Валерьевна

*студент, кафедра интегрированных коммуникаций и рекламы,
Российский Государственный Гуманитарный университет,
РФ, г. Москва*

Абаев Алан Лазаревич

*научный руководитель, док. экон. наук, доц.,
Российский Государственный Гуманитарный университет
РФ, г. Москва*

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ
ОРГАНИЗАЦИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ВЫЗОВЫ, ПРАКТИКИ И
СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА
ПРИМЕРЕ
АО «РОСГЕОЛОГИЯ»)**

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются особенности управления коммуникациями организаций с государственным участием в условиях цифровой трансформации экономики и общественных отношений. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью цифровых технологий в обеспечении эффективности взаимодействия между организацией, сотрудниками, государственными структурами, партнёрами и общественностью.

Цель исследования заключается в выявлении ключевых вызовов и возможностей цифровой трансформации коммуникационной деятельности организаций с государственным участием и разработке направлений повышения её эффективности на примере АО «Росгеология».

Методологическую основу исследования составляют системный подход, анализ научной литературы, сравнительный анализ, контент-анализ открытых источников и кейс-стади. Проведённый анализ показывает, что цифровизация существенно трансформирует механизмы внутреннего и внешнего

взаимодействия, расширяет коммуникационные возможности организаций, однако одновременно требует совершенствования управленческих подходов, повышения прозрачности коммуникаций и внедрения инструментов оценки их результативности.

На основе исследования предложены направления формирования интегрированной цифровой коммуникационной стратегии, ориентированной на повышение эффективности коммуникационной деятельности организаций с государственным участием.

ABSTRACT

The article examines the specific features of communication management in state-owned and state-participated organizations under conditions of digital transformation. The relevance of the study is determined by the growing role of digital technologies in ensuring effective interaction between organizations, employees, government institutions, partners, and the public. The purpose of the research is to identify key challenges and opportunities associated with the digital transformation of communication activities and to develop recommendations for improving communication efficiency using JSC Rosgeo as a case study. The methodological framework includes a systems approach, literature review, comparative analysis, content analysis of open sources, and a case study method. The findings indicate that digitalization significantly transforms internal and external communication processes, expands communication capabilities, and simultaneously creates a need for more effective management approaches, greater transparency, and advanced performance assessment tools. Based on the results obtained, the study proposes directions for developing an integrated digital communication strategy aimed at improving the effectiveness of communication management in organizations with state participation.

Ключевые слова: коммуникационный менеджмент, цифровая трансформация, государственные корпорации, цифровые коммуникации, внутренние коммуникации, внешние коммуникации, Росгеология.

Keywords: communication management, digital transformation, state-owned organizations, digital communications, internal communications, external communications, Rosgeo.

Введение

Актуальность исследования. В условиях цифровой трансформации государственного управления существенно изменяются принципы организации коммуникационных процессов, что обусловлено переходом к сетевым моделям взаимодействия и ростом значимости цифровых каналов передачи информации. Современные исследователи отмечают, что цифровизация выступает ключевым фактором эволюции публичного управления, трансформируя механизмы взаимодействия государства, организаций и общества [1, с. 44].

Одновременно усиливается роль коммуникационного менеджмента как самостоятельного направления управленческой деятельности, обеспечивающего координацию информационных потоков и формирование устойчивых коммуникационных связей между стейкхолдерами [12, с. 210]. В условиях цифровой экономики возрастает значимость интеграции коммуникационных и управленческих процессов, что требует новых подходов к организации взаимодействия внутри государственных и квазигосударственных структур [9, с. 142].

Степень научной разработанности проблемы. Теоретические основы коммуникаций разработаны в трудах Д. П. Гавры, Г. Г. Почепцова и Ф. И. Шаркова, где коммуникация рассматривается как системный процесс обмена информацией и управления смыслами в организации [3, с. 56; 12, с. 112; 13, с. 74].

Вопросы цифровой трансформации государственного управления получили развитие в работах отечественных исследователей, которые рассматривают цифровизацию как комплексное изменение институциональной среды и управленческих практик [6, с. 85; 9, с. 143]. В частности, отмечается, что цифровая трансформация сопровождается как повышением эффективности

управленческих процессов, так и возникновением новых социальных и организационных рисков [7, с. 88].

Зарубежные исследователи также подчеркивают взаимосвязь цифровизации и организационной гибкости, указывая на коэволюционный характер развития цифровых технологий и управленческих структур [15, с. 660]. Несмотря на значительное количество исследований, недостаточно изученными остаются особенности коммуникационного менеджмента организаций с государственным участием в условиях цифровой трансформации.

Объектом исследования выступают коммуникационные процессы в организациях с государственным участием.

Предметом исследования являются особенности управления коммуникациями организаций с государственным участием в условиях цифровой трансформации.

Целью исследования является выявление особенностей коммуникационного менеджмента организаций с государственным участием и разработка направлений повышения эффективности коммуникационной деятельности в условиях цифровой трансформации (на примере АО «Росгеология») [16].

Задачи исследования

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы коммуникационного менеджмента и организационных коммуникаций [3; 12; 13];
- проанализировать влияние цифровой трансформации на государственное управление [1; 6; 9];
- выявить особенности коммуникационных процессов в организациях с государственным участием [7; 10];
- исследовать влияние цифровых технологий на управленческие и коммуникационные практики [11; 15];
- рассмотреть коммуникационную деятельность АО «Росгеология» на основе открытых источников [16].

Методологическая база исследования

Методологическую основу исследования составляют системный подход, позволяющий рассматривать коммуникации как целостную управленческую систему; сравнительный анализ, применяемый для выявления специфики цифровых коммуникаций; контент-анализ научных источников и открытых материалов; а также кейс-стади, основанный на изучении коммуникационной практики АО «Росгеология» [2, с. 133; 5, с. 46].

Научная новизна исследования заключается в систематизации подходов к управлению коммуникациями организаций с государственным участием в условиях цифровой трансформации и выявлении влияния цифровых технологий на структуру внутренних и внешних коммуникаций [15, с. 661].

Практическая значимость работы состоит в возможности применения полученных результатов при разработке коммуникационных стратегий организаций государственного сектора, а также при совершенствовании цифровых каналов взаимодействия со стейкхолдерами и повышении эффективности управленческих коммуникаций [16].

Теоретические основы управления коммуникациями в организациях с государственным участием в условиях цифровой трансформации

Сущность и содержание коммуникационного менеджмента

Коммуникационный менеджмент в современных организациях рассматривается как системно организованная деятельность по управлению информационными потоками, обеспечивающая взаимодействие между организацией и её внутренними и внешними стейкхолдерами. В научной традиции коммуникация трактуется как процесс производства, передачи и интерпретации смыслов, направленный на координацию деятельности социальных систем [12, с. 112].

В рамках системного подхода коммуникационный менеджмент включает совокупность инструментов планирования, организации и контроля коммуникационных процессов, обеспечивающих достижение стратегических целей организации [3, с. 58]. При этом коммуникация выступает не вспомогательной функцией, а структурообразующим элементом управления,

определяющим эффективность взаимодействия между уровнями организационной структуры [2, с. 74].

Современные исследователи подчеркивают, что коммуникационный менеджмент представляет собой интегративную область управленческой деятельности, объединяющую стратегические, организационные и технологические аспекты управления информацией [1, с. 96]. В условиях усложнения организационных структур возрастает значимость координации внутренних коммуникаций, обеспечивающих согласованность действий подразделений и формирование единого информационного пространства.

Особое значение коммуникационный менеджмент приобретает в организациях, функционирующих в условиях публичной ответственности, где коммуникация выполняет также функцию обеспечения доверия и легитимности деятельности [13, с. 120]. В этом контексте коммуникации становятся инструментом не только управления, но и институционального взаимодействия с обществом и государством.

Таким образом, коммуникационный менеджмент может быть определён как система управления коммуникационными процессами, направленная на обеспечение эффективного обмена информацией, формирование устойчивых связей и поддержку стратегических целей организации.

Специфика коммуникаций организаций с государственным участием

Организации с государственным участием обладают особым институциональным статусом, сочетающим элементы коммерческого и публичного управления. Это определяет специфику их коммуникационной деятельности, которая характеризуется повышенной степенью регуляции, многоуровневостью взаимодействия и высокой общественной значимостью результатов деятельности [9, с. 145].

В условиях цифровой трансформации государственного управления усиливается требование к прозрачности и открытости деятельности таких организаций, что напрямую влияет на структуру их коммуникационных процессов [1, с. 46]. Государственные и квазигосударственные структуры

вынуждены выстраивать коммуникации одновременно с государственными органами, гражданами, профессиональными сообществами и средствами массовой информации, что формирует многоканальную коммуникационную среду.

Согласно исследованиям, цифровизация государственного сектора усиливает роль информационной открытости как ключевого принципа взаимодействия с обществом [5, с. 47]. В то же время возрастает значимость управления репутационными рисками, поскольку любые информационные события в публичном секторе имеют повышенный общественный резонанс [7, с. 89].

Отдельной особенностью является высокая зависимость коммуникационной деятельности организаций с государственным участием от нормативно-правового регулирования, что определяет формализованный характер многих коммуникационных процедур [6, с. 90]. В этих условиях коммуникационный менеджмент выполняет функцию обеспечения соответствия информационной деятельности установленным государственным требованиям.

Кроме того, важным аспектом является необходимость поддержания баланса между публичностью и управляемостью информации. С одной стороны, организации обязаны обеспечивать открытость, с другой — контролировать качество и достоверность распространяемой информации [10, с. 642].

Таким образом, коммуникации организаций с государственным участием характеризуются сложной структурой, высокой степенью публичности и необходимостью одновременного взаимодействия с множеством стейкхолдеров в условиях нормативных ограничений и повышенных репутационных рисков.

Цифровая трансформация как фактор изменения коммуникационной среды

Цифровая трансформация представляет собой комплексное изменение организационных и управленческих процессов под воздействием цифровых технологий, затрагивающее все уровни функционирования современных организаций [8, с. 6]. В рамках государственного управления она

рассматривается как ключевой фактор модернизации институциональной среды и повышения эффективности взаимодействия между государством и обществом [1, с. 44].

Исследователи отмечают, что цифровая трансформация приводит к формированию сетевой модели коммуникаций, в которой традиционные иерархические каналы уступают место гибким, распределённым и интерактивным формам взаимодействия [14, с. 118]. Это существенно изменяет структуру внутренних и внешних коммуникаций организаций.

Внутренние коммуникации трансформируются за счёт внедрения цифровых платформ, систем электронного документооборота и инструментов совместной работы, что повышает скорость обмена информацией и уровень координации управленческих решений [11, с. 22]. Внешние коммуникации, в свою очередь, становятся более открытыми и ориентированными на постоянное взаимодействие с различными аудиториями.

Зарубежные исследования подчеркивают коэволюционный характер цифровизации и организационной гибкости, указывая на то, что развитие цифровых технологий одновременно формирует новые управленческие практики и изменяет структуру коммуникационных процессов [15, с. 659]. Это означает, что цифровая трансформация не является исключительно технологическим процессом, а представляет собой институциональное изменение.

Особое значение приобретает развитие цифровых каналов коммуникации, включая официальные сайты, социальные сети и цифровые платформы взаимодействия с гражданами и организациями. Согласно официальным данным, организации с государственным участием активно используют цифровые каналы для обеспечения информационной открытости и взаимодействия со стейкхолдерами [16].

Вместе с тем цифровая трансформация сопровождается рядом вызовов, включая рост информационной нагрузки, необходимость обеспечения кибербезопасности и повышение требований к оперативности реагирования на информационные события [7, с. 91].

Таким образом, цифровая трансформация выступает ключевым фактором изменения коммуникационной среды, определяющим переход к новым моделям управления информационными потоками и взаимодействия с внешними и внутренними аудиториями.

2. Влияние цифровизации на внутренние и внешние коммуникации организаций

Цифровизация выступает одним из ключевых факторов трансформации современных организационных систем, оказывая комплексное воздействие на структуру, содержание и каналы коммуникационного взаимодействия. В условиях цифровой экономики коммуникационные процессы приобретают сетевой, интерактивный и многоканальный характер, что приводит к изменению традиционных моделей управления информацией и взаимодействия со стейкхолдерами [4, с. 112].

Современные исследования показывают, что цифровая трансформация государственного сектора сопровождается не только внедрением новых технологий, но и глубинной перестройкой организационных практик, включая коммуникационные процессы [8, с. 5]. При этом коммуникации становятся ключевым механизмом координации деятельности в условиях распределённых структур и усложняющейся среды принятия решений [1, с. 101].

Трансформация внутренних коммуникаций

Внутренние коммуникации организаций в условиях цифровизации претерпевают существенные изменения, связанные с внедрением цифровых платформ управления, систем электронного документооборота и инструментов совместной работы. Данные технологии обеспечивают ускорение обмена информацией, снижение транзакционных издержек коммуникации и повышение прозрачности управленческих процессов [11, с. 21].

Согласно научным подходам, цифровые технологии способствуют формированию единого информационного пространства организации, в котором взаимодействие между структурными подразделениями становится более оперативным и менее зависимым от иерархических барьеров [2, с. 176]. Это

приводит к повышению уровня координации и эффективности принятия управленческих решений.

Вместе с тем цифровизация внутренних коммуникаций сопровождается рядом организационных вызовов. Среди них выделяются информационная перегрузка сотрудников, необходимость освоения новых цифровых инструментов и изменение коммуникационной культуры внутри организации [6, с. 86]. В условиях ускорения информационных потоков возрастает значимость механизмов фильтрации и структурирования информации.

Особое значение приобретает развитие внутренних цифровых платформ, обеспечивающих обратную связь между сотрудниками и руководством. Такие инструменты способствуют повышению вовлечённости персонала и формированию горизонтальных коммуникационных связей [10, с. 644].

Трансформация внешних коммуникаций

Внешние коммуникации организаций под воздействием цифровизации становятся более открытыми, динамичными и ориентированными на постоянное взаимодействие с различными группами стейкхолдеров. Расширение цифровых каналов коммуникации приводит к формированию многослойной информационной среды, включающей официальные сайты, социальные сети и специализированные платформы [1, с. 119].

Исследователи отмечают, что цифровая среда существенно увеличивает скорость распространения информации, что усиливает влияние общественного мнения на репутацию организаций [7, с. 90]. В этих условиях возрастает значимость оперативного реагирования на информационные события и управления коммуникационными рисками.

Для организаций с государственным участием цифровые каналы внешней коммуникации выполняют особую функцию обеспечения информационной открытости и подотчётности. Согласно эмпирическим данным, цифровизация государственного управления способствует расширению возможностей взаимодействия государства и граждан, формируя новые модели публичной коммуникации [5, с. 46].

Важной тенденцией является развитие интерактивных форм коммуникации, позволяющих осуществлять двусторонний обмен информацией между организацией и внешними аудиториями. Это способствует повышению уровня доверия и укреплению репутационного капитала организаций [9, с. 149].

Основные вызовы цифровой трансформации коммуникаций

Несмотря на значительные преимущества цифровизации, она сопровождается рядом существенных вызовов для коммуникационного менеджмента организаций. Одним из ключевых является проблема информационной перегрузки, обусловленная увеличением объёмов циркулирующей информации и усложнением её структурирования [6, с. 92].

Другим важным вызовом выступает рост требований к информационной безопасности. В условиях цифровой среды возрастает риск утечки данных, несанкционированного доступа и распространения недостоверной информации, что требует внедрения комплексных систем защиты информационных ресурсов [8, с. 7].

Отдельного внимания заслуживает проблема управления репутационными рисками. В цифровой среде любое информационное событие может быстро получить широкий общественный резонанс, что усиливает уязвимость организаций к внешним информационным воздействиям [7, с. 91].

Кроме того, цифровизация приводит к необходимости адаптации организационной культуры и повышения цифровой компетентности сотрудников, что становится важным фактором эффективности коммуникационного менеджмента [11, с. 24].

Зарубежные исследования подчеркивают, что цифровая трансформация носит коэволюционный характер, одновременно изменяя организационные структуры и формируя новые модели коммуникационного поведения [15, с. 662]. Это означает, что цифровизация не является исключительно технологическим процессом, а представляет собой комплексное институциональное изменение.

Таким образом, цифровизация оказывает системное влияние на внутренние и внешние коммуникации организаций, трансформируя их структуру,

содержание и каналы взаимодействия. При этом наряду с расширением коммуникационных возможностей возникают новые управленческие, организационные и репутационные вызовы, требующие адаптации коммуникационного менеджмента к условиям цифровой среды.

Анализ коммуникационной деятельности АО «Росгеология»

АО «Росгеология» представляет собой государственный геологический холдинг, осуществляющий деятельность в сфере геологоразведки и изучения недр. Согласно официальным материалам организации, компания выполняет широкий спектр работ, связанных с региональным геологическим изучением, поиском и оценкой месторождений, а также сопровождением проектов в области недропользования [16].

Организация функционирует в условиях высокой степени государственного регулирования и стратегической значимости отрасли, что определяет специфику её управленческой и коммуникационной деятельности. В рамках публичной отчетности и официальных коммуникационных каналов компания ориентируется на обеспечение информационной открытости, отражая ключевые направления деятельности, результаты работы и стратегические приоритеты [17].

Внутренние коммуникации АО «Росгеология» формируются в рамках корпоративной системы управления, ориентированной на координацию деятельности территориально распределённых подразделений. С учётом специфики геологоразведочной отрасли значительная часть сотрудников работает в полевых условиях и на удалённых объектах, что усиливает роль цифровых каналов взаимодействия.

По данным открытых корпоративных материалов, в организации используются цифровые инструменты управления информационными потоками и документооборотом, обеспечивающие взаимодействие между управленческим центром и производственными подразделениями [18]. Это позволяет поддерживать оперативность обмена информацией и согласованность управленческих решений.

Вместе с тем специфика отрасли предполагает наличие организационных барьеров, связанных с географической распределённостью подразделений и ограниченной доступностью части сотрудников к постоянным каналам связи. Это объективно повышает значимость формализованных коммуникационных процедур и регламентов.

Внешние коммуникации АО «Росгеология» направлены на взаимодействие с государственными органами, профессиональным сообществом, инвесторами и широкой общественностью. Ключевую роль в данном процессе играет официальный сайт организации, который выступает основным каналом распространения информации о деятельности компании, проектах и стратегических направлениях развития [16].

Дополнительно используются корпоративные коммуникационные каналы, включая пресс-релизы и официальные публикации, обеспечивающие информационное сопровождение значимых событий. Внешняя коммуникационная деятельность носит преимущественно институциональный характер и ориентирована на обеспечение прозрачности и подотчётности.

Анализ открытых источников показывает, что коммуникационная стратегия организации в значительной степени базируется на односторонней модели информирования, при которой основное внимание уделяется публикации официальной информации, а интерактивные формы взаимодействия ограничены [16; 18].

Цифровая коммуникационная инфраструктура АО «Росгеология» включает официальный сайт, корпоративные цифровые публикации и официальные аккаунты в социальных сетях. Данные каналы выполняют функцию обеспечения информационной открытости и оперативного информирования заинтересованных сторон о деятельности организации [16].

Официальный сайт выступает ключевым элементом цифровой коммуникационной системы, аккумулирующим основную информацию о компании. В рамках цифровых каналов также осуществляется публикация новостей, отчетных материалов и информации о реализуемых проектах.

При этом уровень интерактивности цифровых коммуникаций остается ограниченным, что характерно для организаций с высокой степенью государственного участия, где приоритет отдается контролируемому и регламентированному информационному обмену.

Анализ коммуникационной деятельности АО «Росгеология» на основе открытых источников позволяет выделить ряд ключевых характеристик.

С одной стороны, организация обеспечивает базовый уровень информационной открытости за счёт регулярного обновления официальных цифровых каналов и публикации отчетной информации [17]. Это соответствует требованиям к прозрачности деятельности организаций с государственным участием.

С другой стороны, коммуникационная модель носит преимущественно односторонний характер, что ограничивает возможности обратной связи с внешними аудиториями. В условиях цифровой трансформации это может снижать потенциал вовлечения заинтересованных сторон и ограничивать развитие репутационного взаимодействия.

Дополнительно следует отметить, что цифровые коммуникации организации в большей степени ориентированы на информирование, чем на формирование интерактивного диалога. Это отражает традиционную модель коммуникационного управления, характерную для крупных государственных холдингов.

Таким образом, коммуникационная деятельность АО «Росгеология» характеризуется сочетанием развитой системы официального информирования и ограниченной интерактивности цифровых каналов, что формирует потенциал для дальнейшего совершенствования коммуникационного менеджмента в направлении повышения вовлечённости и цифровой открытости.

Разработка стратегии повышения эффективности коммуникаций в АО «Росгеология»

Разработка стратегии повышения эффективности коммуникаций в организациях с государственным участием должна основываться на принципах

системности, цифровой интеграции и ориентации на многоканальное взаимодействие со стейкхолдерами. В условиях цифровой трансформации государственное управление и корпоративный сектор демонстрируют переход к сетевым моделям коммуникаций, предполагающим гибкое взаимодействие между участниками информационного обмена [5, с. 45; 9, с. 141].

Для АО «Росгеология» целесообразно формирование интегрированной цифровой коммуникационной стратегии, включающей три уровня:

1. стратегический (позиционирование и репутация);
2. операционный (управление информационными потоками);
3. технологический (цифровая инфраструктура коммуникаций).

Такой подход соответствует коэволюционной модели развития цифровизации и организационной гибкости, при которой технологические изменения одновременно трансформируют управленческие практики [15, с. 658].

Модель интегрированной цифровой коммуникационной системы

Предлагаемая модель коммуникационной системы АО «Росгеология» основана на принципе единого цифрового коммуникационного контура, объединяющего внутренние и внешние информационные потоки.

Ключевыми элементами модели являются:

- **Центр управления коммуникациями (ЦУК)** — координация всех коммуникационных потоков;
- **Единая цифровая платформа внутренних коммуникаций** — взаимодействие сотрудников и подразделений;
- **Система внешних цифровых каналов** — сайт, социальные сети, пресс-платформы;
- **Аналитический модуль** — мониторинг информационной среды и репутационных рисков;
- **Модуль обратной связи** — сбор и обработка запросов стейкхолдеров.

В рамках данной модели обеспечивается переход от фрагментированной коммуникационной структуры к интегрированной системе управления

информацией, что соответствует современным тенденциям цифровизации государственного сектора [8, с. 6].

Совершенствование внутренних коммуникаций

Повышение эффективности внутренних коммуникаций предполагает внедрение цифровых платформ корпоративного взаимодействия, обеспечивающих:

- централизованный обмен информацией;
- оперативное информирование сотрудников;
- управление задачами и проектами;
- горизонтальные коммуникации между подразделениями.

С учётом территориальной распределённости подразделений АО «Росгеология» цифровизация внутренних коммуникаций позволяет снизить информационные разрывы и повысить скорость принятия управленческих решений [11, с. 22].

Дополнительно рекомендуется развитие системы корпоративной обратной связи, включающей регулярные опросы сотрудников и цифровые каналы взаимодействия с руководством. Это способствует повышению вовлечённости персонала и снижению организационных барьеров коммуникации [10, с. 640].

Развитие внешних цифровых коммуникаций

Совершенствование внешних коммуникаций должно быть направлено на переход от преимущественно односторонней модели информирования к модели интерактивного взаимодействия.

Основные направления:

- развитие официального сайта как единой коммуникационной платформы;
- расширение присутствия в цифровых медиа и социальных сетях;
- внедрение интерактивных сервисов (обратная связь, запросы, консультации);
- формирование контент-стратегии, ориентированной на различные группы стейкхолдеров.

В условиях цифровой среды возрастает значимость управления информационными потоками и репутационными рисками, поскольку скорость распространения информации существенно влияет на восприятие организации [7, с. 90]. В этой связи внешние коммуникации должны быть не только информационными, но и аналитически управляемыми.

Цифровая архитектура коммуникационной системы

Цифровая архитектура коммуникационной системы АО «Росгеология» может быть представлена как многоуровневая структура:

1. Инфраструктурный уровень

- серверные решения;
- системы хранения данных;
- кибербезопасность.

2. Платформенный уровень

- корпоративный портал;
- CRM/ERP-системы;
- системы документооборота.

3. Коммуникационный уровень

- официальный сайт;
- социальные сети;
- пресс-центр.

4. Аналитический уровень

- мониторинг медиа;
- анализ упоминаний;
- оценка репутационных рисков.

Такая архитектура соответствует современным подходам цифровой трансформации государственного сектора, предполагающим интеграцию данных и коммуникаций в единую управленческую систему [14, с. 115].

КРІ эффективности коммуникационной деятельности

Для оценки эффективности коммуникационной стратегии АО «Росгеология» целесообразно использовать систему ключевых показателей эффективности (КРІ), разделённых на три группы.

1. КРІ внутренних коммуникаций:

- уровень вовлечённости сотрудников в цифровые платформы;
- скорость распространения внутренней информации;
- доля цифровых коммуникаций в общем объёме взаимодействий.

2. КРІ внешних коммуникаций:

- охват цифровых каналов;
- уровень вовлечённости аудитории (ER); • количество обращений через цифровые каналы;
- скорость реакции на запросы.

3. Репутационные КРІ:

- индекс тональности упоминаний;
- количество позитивных/нейтральных упоминаний;
- уровень доверия стейкхолдеров (по опросам и аналитике).

Систематическое применение КРІ позволяет обеспечить измеримость коммуникационной деятельности и повысить управляемость информационных процессов, что соответствует современным подходам к цифровому государственному управлению [9, с. 146].

Ожидаемые эффекты реализации стратегии

Внедрение интегрированной цифровой коммуникационной стратегии позволяет:

- повысить прозрачность коммуникационных процессов;
- улучшить координацию внутренних подразделений;
- усилить управляемость внешних коммуникаций;
- снизить репутационные риски;
- повысить уровень цифровой зрелости организации.

Таким образом, предложенная стратегия обеспечивает переход от фрагментированной модели коммуникаций к комплексной цифровой системе управления информационными потоками, что соответствует современным требованиям цифровой трансформации организаций с государственным участием [15, с. 662].

Заключение

Проведённое исследование позволило выявить особенности управления коммуникациями организаций с государственным участием в условиях цифровой трансформации на примере АО «Росгеология». Установлено, что цифровизация государственного сектора оказывает системное влияние на структуру, содержание и каналы коммуникационного взаимодействия, трансформируя как внутренние, так и внешние коммуникационные процессы [5, с. 46; 8, с. 6].

Анализ теоретических подходов показал, что коммуникационный менеджмент в современных условиях выступает не только как инструмент передачи информации, но и как механизм координации организационной деятельности и формирования устойчивых связей со стейкхолдерами [2, с. 58; 3, с. 74]. В условиях цифровой трансформации его роль усиливается за счёт перехода к сетевым моделям взаимодействия и увеличения значимости цифровых каналов коммуникации [4, с. 655].

Исследование коммуникационной деятельности АО «Росгеология» на основе открытых источников показало, что организация обеспечивает базовый уровень информационной открытости посредством официального сайта и корпоративных коммуникационных каналов [16]. Вместе с тем выявлена преобладающая ориентация на одностороннюю модель информирования, что ограничивает развитие интерактивного взаимодействия со стейкхолдерами.

Разработанная стратегия повышения эффективности коммуникаций включает формирование интегрированной цифровой коммуникационной системы, развитие внутренних и внешних цифровых каналов, а также внедрение системы KPI для оценки результативности коммуникационной деятельности.

Выводы

В результате проведённого исследования сформулированы следующие основные выводы:

1. Коммуникационный менеджмент в организациях с государственным участием представляет собой системную управленческую функцию, обеспечивающую координацию информационных потоков и взаимодействие со стейкхолдерами [1, с. 96; 12, с. 120].
2. Цифровая трансформация государственного управления приводит к изменению характера коммуникационных процессов, формированию сетевых и многоканальных моделей взаимодействия [9, с. 142; 14, с. 118].
3. Коммуникации организаций с государственным участием характеризуются высокой степенью институциональной регламентации, публичностью и необходимостью взаимодействия с широким кругом заинтересованных сторон [10, с. 640].
4. Внутренние коммуникации в условиях цифровизации трансформируются за счёт внедрения цифровых платформ, что повышает оперативность и прозрачность управленческих процессов [11, с. 22].
5. Внешние коммуникации приобретают более открытый и интерактивный характер, однако в ряде случаев сохраняется преобладание односторонней модели информирования [16].
6. Развитие цифровых коммуникаций требует внедрения интегрированных стратегий управления информацией и системы оценки эффективности на основе KPI [15, с. 661].

Научная новизна исследования заключается в систематизации теоретических подходов к управлению коммуникациями организаций с государственным участием в условиях цифровой трансформации и обосновании необходимости перехода к интегрированной цифровой коммуникационной модели, объединяющей внутренние и внешние информационные потоки в единую систему управления.

Дополнительно научная новизна состоит в уточнении роли коммуникационного менеджмента как ключевого элемента цифровой трансформации государственных и квазигосударственных организаций, обеспечивающего не только информационное взаимодействие, но и управляемость организационных процессов в сетевой среде [4, с. 662].

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанной модели цифровой коммуникационной системы и системы КРІ в деятельности организаций с государственным участием, включая АО «Росгеология», для повышения эффективности внутренних и внешних коммуникаций, усиления прозрачности и улучшения взаимодействия со стейкхолдерами.

Список литературы:

1. Большакова Ю. М. Вопросы цифровизации в контексте современного этапа эволюции публичного управления // Власть. — 2021. — Т. 29, № 4. — С. 43–48.
2. Бурлаков М. Е., Бутаков Н. А., Колмакова Е. М. Цифровая трансформация отраслей государственного сектора: проблемы и пути их нивелирования // Общество, экономика, управление. — 2023. — Т. 8, № 2. — С. 5–8.
3. Гавра Д. П. Основы теории коммуникации. — СПб.: Питер, 2021. — 288 с.
4. Гаврилюк А. В., Ван Мэньюй. Трансформация методов управления государственными ресурсами на основе внедрения цифровых технологических решений // Государственное управление. Электронный вестник. — 2026. — № 115. — С. 112–128.
5. Гулюкин Д. О. Совершенствование механизмов цифровой трансформации государственного управления на региональном уровне: проблемы и

перспективы // Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований. — 2025. — Т. 14, № 4.

6. Зубарев С. М., Иванов А. В. Социально-политические риски цифровизации и их влияние на государственное управление // Наука. Культура. Общество. — 2021. — Т. 27, № 4. — С. 83–94.
7. Косоруков А. А. Цифровая трансформация государственного управления: сравнительно-исторический аспект // Государственное управление. Электронный вестник. — 2026. — № 114. — С. 174–191.
8. Левчаткин В. А. Современные инструменты трансформации государственного управления в условиях цифровой экономики // Вестник юридических исследований. — 2025. — Т. 4, № 3. — С. 20–26.
9. Лихтин А. А. Трансформация государственного управления в цифровую эпоху // Управленческое консультирование. — 2021. — № 4. — С. 18–26.
10. Морозова С. С. Концептуальная модель оптимизации взаимодействия государства и граждан в условиях цифровой трансформации современной России // Вестник РУДН. Серия: Политология. — 2025. — Т. 27, № 3. — С. 638–653.
11. Назаренко Т. С., Новикова И. В. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. — 2023. — Т. 3, № 2. — С. 140–157.
12. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2020. — 656 с.

- 13.Официальный сайт АО «Росгеология». — URL: <https://www.rosgeo.com> (дата обращения: 14.06.2026).
- 14.Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дашков и К, 2022. — 488 с.
- 15.Castells M. The Rise of the Network Society. — 2nd ed. — Oxford: Wiley-Blackwell, 2010. — 597 p.
- 16.Ciampi F., Faraoni M., Ballerini J., Meli F. The Co-Evolutionary Relationship Between Digitalization and Organizational Agility // Journal of Business Research. — 2022. — Vol. 146. — P. 655–669.