

# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ В XXI ВЕКЕ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Международный университет Нордик  
и.о. доцент кафедры «Экономика и управление бизнесом»

Ш.А. Сулейманова

Международного Вестминстерского  
Студентка финансового направления Университета

Ш.З. Эркинова

## **Аннотация**

В данной статье исследуются проблемы, связанные с созданием системы коммуникации в современных фирмах. В исследовании анализируются основные препятствия в коммуникации внутри организаций, включая проблемы вертикальной и горизонтальной коммуникации, нарушение баланса между формальными и неформальными взаимодействиями, а также трудности, связанные с культурными, технологическими и внутренне-внешними аспектами коммуникации. Причины возникновения этих проблем, их влияние на эффективность организаций и пути их решения были рассмотрены с использованием качественного метода исследования на основе анализа литературы и вторичных данных. Результаты показывают, что отсутствие четкой и эффективной системы коммуникации, использование устаревших технологий и недостаток культуры открытого общения приводят к снижению эффективности работы, недоверию и низкой мотивации в организациях.

**Ключевые слова:** система коммуникации, коммуникация в организациях, вертикальное и горизонтальное взаимодействие, технологии, эффективность.

# **ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE 21ST CENTURY: CHALLENGES AND PROSPECTS**

International University Nordic

Associate professor, department of "Economics  
and management of business"

Sh.A. Suleymanova

Westminster International

Student of the financial department of the University

Sh.Z. Erkinova

## **Abstract**

This article examines the problems associated with the creation of a communication system in modern firms. The study analyzes the main obstacles to communication within organizations, including problems of vertical and horizontal communication, imbalance between formal and informal interactions, as well as difficulties associated with cultural, technological and internal-external aspects of communication. The causes of these problems, their impact on the effectiveness of organizations and ways to solve them were considered using a qualitative research method based on the analysis of literature and secondary data. The results show that the lack of a clear and effective communication system, the use of outdated technologies and the lack of a culture of open communication lead to decreased work efficiency, mistrust and low motivation in organizations.

**Keywords:** communication system, communication in organizations, vertical and horizontal interaction, technology, efficiency.

## **Введение**

Проблемы коммуникации в организациях возникают под влиянием различных факторов. Наиболее заметная причина — отсутствие четкой и эффективной системы связи. Если не установлены определенные правила и процедуры обмена информацией, сообщения могут быть неправильно истолкованы или, что еще хуже, вообще не дойти до нужного адресата.

Кроме того, важным фактором является сопротивление изменениям. Многие компании продолжают использовать устаревшие системы связи, из-за чего они не могут соответствовать требованиям современного цифрового мира. Неспособность адаптироваться к новым технологиям усложняет передачу информации между сотрудниками, подразделениями и различными уровнями управления. Также компании, которые не уделяют внимание развитию культуры открытого и доверительного общения, отстают, поскольку в таких условиях сотрудники не могут свободно выражать свои мысли и опасения.

### **Обзор литературы по теме**

Организации сталкиваются с различными проблемами, для решения которых требуются соответствующие подходы. Среди наиболее распространенных проблем можно выделить слабую организационную структуру, сбои в коммуникации и конфликты (Nedal M. Elsaïd и др., 2013; Ristika Lani & Rovita Elsa Putri, 2024). Некоторые проблемы напоминают «вирус», поскольку они скрытые и быстро распространяются, что требует от руководства оперативных действий (Sleesman & Cronin, 2023). Эффективное управление проблемами включает в себя их выявление, внедрение решений и командную работу для поддержания здоровой организационной структуры (Nedal M. Elsaïd и др., 2013). Конфликты могут быть как полезными, так и вредными, но их правильное управление имеет решающее значение (Ristika Lani & Rovita Elsa Putri, 2024).

Организациям также следует уделять внимание ключевым проблемам, таким как хранение данных, организационные процессы, управление целями и гибкость в работе с информацией (Newell, 1962). Разработка правильных организационных стратегий позволяет компаниям повышать свою способность к решению проблем и общую эффективность. Такой подход применяется не только к отдельным организационным вопросам, но и к сложным программам, требующим гибкости в различных сферах (Newell, 1962).

### **Методология исследования**

В данном исследовании был применен качественный (квазитативный) метод исследования с целью изучения проблем, связанных с системой коммуникации в современных фирмах. Мы опирались на анализ существующей литературы и рассмотрение практических примеров для выявления причин возникновения проблем, их влияния на эффективность организации и возможных решений. Основное внимание в исследовании было уделено видам барьеров в коммуникации — вертикальной, горизонтальной, формальной и неформальной, а также проблемам, связанным с культурными, технологическими и внутренними/внешними коммуникациями. Для анализа собранных данных использовался метод контент-анализа (content analysis). В рамках данного метода были выявлены и классифицированы основные темы из литературных источников и вторичных данных: барьеры в коммуникации, их влияние на организацию и пути их решения.

### **Анализ и результаты**

Одним из наиболее распространенных барьеров в коммуникации является неопределенность сообщений. Неясные формулировки, запутанные инструкции или нехватка контекста приводят к недоразумениям, что негативно сказывается на общей продуктивности. Такое неправильное взаимодействие не только приводит к потере времени и энергии сотрудников, но и снижает качество работы.

Кроме того, устаревшие технологические средства также являются серьезной проблемой в коммуникации. Компании, которые не инвестируют в современные платформы для внутренних и внешних коммуникаций, могут отставать в конкурентной борьбе. Если системы обмена информацией устарели, поток данных становится разрозненным, что приводит к ошибкам и недоразумениям. Поэтому для любой организации приоритетной задачей должно стать модернизация и оптимизация коммуникационной системы.

Проблемы в коммуникации не только снижают эффективность работы команд, но и разрушают корпоративную культуру. Если информация

передается неправильно, сотрудники могут повторять одни и те же задачи или работать на основе устаревших данных, что приводит к напрасной трате времени и ресурсов. В результате сроки выполнения задач нарушаются, а общая продуктивность снижается.

Кроме того, неправильная коммуникация может создать атмосферу недоверия и снижения мотивации внутри организации. Если сотрудники чувствуют, что их мнение не учитывается или им не предоставляется достаточная информация, их лояльность к компании снижается. Это может привести к росту текучести кадров и потере ценных специалистов, что представляет серьезные потери для любого бизнеса. Именно поэтому активное устранение проблем в коммуникации играет решающую роль в создании здоровой и эффективной рабочей среды.

Проблемы деловой коммуникации охватывают широкий спектр аспектов и могут различаться в зависимости от особенностей каждой организации и ее внутренней динамики. Важно точно определить тип проблемы, с которой сталкивается компания, поскольку только в этом случае можно разработать эффективное решение и устраниТЬ или смягчить существующие трудности. Ниже представлены наиболее распространенные проблемы в деловой коммуникации и их характеристика.

### **Проблемы вертикальной коммуникации**

Одна из самых распространенных проблем в организациях — недостаточная эффективность общения между разными уровнями управления, то есть проблемы вертикальной коммуникации. Во многих компаниях поток информации от высшего руководства к рядовым сотрудникам или, наоборот, от низших звеньев к руководству может теряться или искажаться. Это приводит к распространению неправильной информации, несогласованности целей и возникновению чувства разобщенности внутри организации. Чтобы предотвратить такие проблемы, важно создать четкие и эффективные каналы коммуникации, работающие как

сверху вниз, так и снизу вверх. Это способствует формированию инклюзивной и вовлекающей корпоративной культуры.

### **Проблемы горизонтальной коммуникации**

С другой стороны, проблемы горизонтальной коммуникации возникают между сотрудниками одного уровня или между подразделениями. Например, недостаточное взаимодействие между разными отделами, отсутствие координации или слабая командная работа могут снизить эффективность работы, вызвать конфликты и привести к дублированию задач. Такие проблемы могут быть обусловлены различными факторами — нездоровой внутренней конкуренцией, физическими или культурными барьерами между подразделениями, а также неудачными управленческими решениями. Для их устранения необходимо развивать культуру совместной работы и внедрять инструменты, способствующие открытому сотрудничеству между отделами.

### **Проблемы формальной и неформальной коммуникации**

Организации используют как формальные, так и неформальные методы обмена информацией. Однако, если баланс между этими двумя видами коммуникации нарушается, могут возникнуть серьезные проблемы. Чрезмерно формальная коммуникация приводит к бюрократии и замедлению процессов, в то время как избыточное внимание к неформальному общению может способствовать распространению слухов и недопониманию. Поэтому формальная коммуникация должна быть достаточно четкой и структурированной, а неформальная — способствовать укреплению доверия между сотрудниками и созданию позитивной рабочей среды.

### **Проблемы, связанные с культурными и языковыми барьерами**

В условиях глобализации компании работают в среде, где присутствует культурное и языковое разнообразие. Различия в традициях, ценностях и языковых барьерах могут стать серьезным препятствием для эффективной коммуникации. Иногда сотрудники могут неправильно понимать друг друга или испытывать дискомфорт из-за стиля общения, который противоречит их

культурным нормам. Для предотвращения таких проблем организации должны разрабатывать инклюзивные стратегии, учитывающие культурные особенности персонала. Такой подход позволит каждому сотруднику чувствовать себя понятым и ценным членом коллектива.

### **Технологические проблемы**

Сегодня цифровые технологии стали неотъемлемой частью деловой коммуникации. Однако нехватка технических знаний или устаревшая технологическая инфраструктура могут замедлить процесс общения. Это особенно заметно в компаниях, которые не стремятся адаптироваться к новым технологиям или не обеспечивают своих сотрудников необходимыми знаниями и навыками. Чтобы решить эти проблемы, организации должны инвестировать в современные средства связи и организовывать обучение персонала по эффективному использованию этих технологий.

### **Проблемы внутренней коммуникации**

Внутреннее общение – это ключевой элемент, связывающий все части компании. Однако, если в нем возникают проблемы, эта связь ослабевает и негативно влияет на рабочие процессы. Такие проблемы могут быть вызваны неэффективными каналами связи или слишком жесткой иерархической структурой. Многие организации недооценивают важность обмена мнениями и сотрудничества между сотрудниками и отделами. Для улучшения внутренней коммуникации сначала необходимо выявить существующие барьеры, а затем разработать конкретные предложения и решения по их устранению. Одним из эффективных способов решения таких проблем является открытое принятие и поощрение обратной связи от сотрудников, проведение регулярных встреч и использование инструментов, упрощающих командную работу. Когда внутренняя коммуникация налажена, сотрудники лучше понимают цели и миссию компании, становятся более ответственными и лучше подготовленными к достижению поставленных задач.

### **Проблемы внешней коммуникации и взаимодействия с клиентами**

Недостатки во внешней коммуникации напрямую влияют на репутацию компании и отношения с клиентами. В условиях быстрого обмена информацией любая ошибка или недоразумение может привести к серьезным последствиям и сформировать у общественности ошибочное мнение о компании. Среди наиболее распространенных проблем можно выделить предоставление клиентам нечеткой или противоречивой информации, задержки в ответах на запросы и отсутствие эффективных коммуникационных каналов.

Чтобы минимизировать эти проблемы, компании должны разработать сильную стратегию внешней коммуникации, которая будет соответствовать их ценностям и стратегическим целям, а также ожиданиям клиентов. Это включает в себя использование CRM-систем для улучшения работы с клиентами, эффективное ведение коммуникации в социальных сетях и внедрение правильных методов взаимодействия на цифровых платформах. Благодаря этому компании смогут выстраивать прочные отношения с клиентами и улучшать имидж бренда.

### **Процесс деловой коммуникации: где могут возникать ошибки?**

Коммуникация в организациях – это сложный процесс, в котором участвуют отправители и получатели информации. На каждом этапе могут возникать определенные проблемы, и если не обратить на них внимание вовремя, это может привести к снижению эффективности работы. Поэтому важно определить, на каком этапе могут возникать сбои в этом процессе. Ниже рассмотрены основные этапы деловой коммуникации и связанные с ними потенциальные проблемы.

#### **Формирование сообщения**

Процесс коммуникации начинается с формирования сообщения. Отправитель должен выразить свою мысль таким образом, чтобы она была понятна получателю. На этом этапе проблемы часто возникают из-за того, что отправитель не учитывает контекст, язык или уровень знаний получателя. Если сообщение нечеткое или содержит слишком много деталей,

оно может быть неправильно истолковано. Чтобы избежать подобных ситуаций, отправитель должен передавать информацию в ясной и понятной форме.

### **Выбор канала связи**

Эффективность общения во многом зависит от выбранного канала связи. Если канал выбран неправильно, сообщение может не выполнить свою функцию или вовсе не дойти до адресата. Например, отправка сложного или конфиденциального сообщения по SMS или электронной почте может оказаться неуместной. Неправильный выбор канала может привести к недоразумениям, задержкам или потере важной информации. Поэтому важно подбирать канал связи в зависимости от типа коммуникации.

### **Передача сообщения**

Процесс передачи сообщения может прерываться из-за технических сбоев или различных физических и психологических барьеров. Например, плохое интернет-соединение, шум в окружающей среде или отвлекающие факторы на рабочем месте могут привести к искажению информации. Чтобы минимизировать такие проблемы, компании должны улучшать рабочую среду, развивать технологическую инфраструктуру и разрабатывать конкретные меры по устранению технических неполадок.

### **Прием и понимание сообщения**

После получения сообщение должно быть расшифровано и правильно понято. Если получатель не воспринимает контекст или испытывает трудности с языком общения, он может сделать ошибочные выводы. Причинами этого могут быть неправильное понимание терминологии, недостаток знаний или нехватка информации по теме. Чтобы избежать подобных ошибок, организации должны способствовать развитию навыков коммуникации у сотрудников, поощрять задавание уточняющих вопросов и стимулировать обратную связь.

### **Обратная связь**

Обратная связь – это заключительный этап коммуникационного процесса, который помогает отправителю понять, была ли его информация правильно воспринята. Если обратная связь отсутствует или недостаточна, отправитель не может быть уверен в том, что его сообщение было понято верно. Чтобы избежать таких проблем, компаниям следует создать среду, в которой сотрудники могут свободно выражать свое мнение, а также поощрять регулярный обмен обратной связью.

### **Культурные и психологические барьеры**

На всех этапах коммуникационного процесса могут возникать культурные и психологические барьеры. Различные предположения, стереотипы и культурные различия могут привести к неправильному пониманию сообщения и возникновению конфликтов. Чтобы преодолеть эти барьеры, организации должны формировать инклюзивную и разнообразную рабочую среду, обучать сотрудников межкультурной коммуникации и развивать корпоративную культуру, основанную на взаимном уважении.

### **Заключение**

Понимание возможных проблем на каждом этапе коммуникационного процесса и их заблаговременное устранение значительно улучшает качество делового общения. Организации, внедряя стратегии по устранению этих проблем, могут совершенствовать свои внутренние и внешние системы коммуникации, что приведет их к долгосрочному успеху.

Для предотвращения подобных трудностей необходимо разработать эффективную систему внутренней коммуникации, в которой будут внедрены механизмы обратной связи. Важно создать условия, при которых сотрудники смогут свободно выражать свое мнение, открыто обсуждать идеи и вести продуктивный диалог. Чтобы обеспечить точность передачи информации и избежать недоразумений, содержание сообщений должно быть тщательно проверено и представлено в понятной форме.

Кроме того, необходимо регулярно обучать сотрудников навыкам коммуникации и создавать специальные команды для разрешения

возможных недопониманий. Развитие эмпатии – умения слушать и понимать мнение других – также играет важную роль. Формирование культуры уважительного общения, учет культурных и индивидуальных различий помогут улучшить сотрудничество и взаимопонимание. Все эти меры способствуют повышению эффективности внутренней коммуникации, улучшению рабочей атмосферы и повышению общей продуктивности компаний.

### **Список использованных источников**

1. Nedal M. Elsaid , Ahmed E. Okasha & Abdalla A. Abdelghaly. Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performanceof Ministry of State for Environmental Affairs – Egypt. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013 1 ISSN 2250-3153.
  2. Ristikka Lani , Rovita Elsa Putri. Organizational Communication and Conflict Management. *Organizational Communication and Conflict Management* Vol. 2(1) January- June 2024.
  3. Dustin J. Sleesman1 and Cory E. Cronin. From microbe to metaphor: virus-like problems in organizations. Sleesman DJ and Cronin CE (2023) From microbe to metaphor: virus-like problems in organizations. *Front. Psychol.* 14:1193895. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1193895.
  4. Newell, A., Shaw J. C., & Simon H. A. (1962). The process of creative thinking. In H. Gruber, G. Terrell, & M. Wertheimer (Eds.), *Contemporary approaches to creative thinking* (pp. 63-119). New York: Atherton Press. doi:10.1037/13117-003.
- Кобилов, А. У., Тулаев, М. С., Ражабов, Ш. Б., & Маматкодирова, Н. У. (2021). Правовая основа формирования цифровой экономики в республике узбекистан. *Экономика и социум*, (12-2 (91)), 96-104.
- Rajabov, S. (2025). Способы решения проблемы безопасности в цифровой коммерции. *Nordic\_Press*, 7(0007).

Rajabov, S. (2024). Loyiha yaratish va Raqamli startap. *Nordic\_Press*, 3(0003).

Oybek o‘g’li, O. N., Urinovich, K. A., & Baxtiyorovich, R. S. (2022). RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SOLIQLAR VA BOSHQA MAJBURIY TOLOVLARNI AMALGA OSHIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH. *Arxiv научных исследований*, 5(5).