

СПЕЦИФИКА КОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

SPECIFICS OF MANAGERIAL COMMUNICATION COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

**N. Pisarevskaya
I. Tolmacheva
V. Kozhina**

Summary. This article examines the evolution of leadership communication competencies in the context of rapid digital transformation. The authors analyze the challenges posed by the digital environment, such as information overload, the need to communicate information through multiple channels, and remote interactions. They identify competencies of the modern manager, including digital literacy, adaptive communication, emotional intelligence, team attention management, and trust-building in the digital environment. They conclude that traditional leadership communication models need to be transformed and integrated with new competencies needed to optimize interactions in the digital space. The authors also present the results of a survey of managers on the relevance of optimizing and developing the communication competencies of modern leaders in the context of digitalization.

Keywords: communication competencies, manager, digital transformation, communication, remote interaction, digital literacy, hybrid format.

Писаревская Наталья Сергеевна

кандидат филологических наук, доцент,
АНОВО «Московский международный университет»
n-pisarevsk@mail.ru

Толмачева Ирина Вильевна

кандидат экономических наук, доцент,
АНОВО «Московский международный университет»
i.tolmacheva@mtu.ru

Кожина Вероника Олеговна

кандидат экономических наук, доцент,
АНОВО «Московский международный университет»
v.kozhina@mtu.ru

Аннотация. В статье рассматривается эволюция коммуникационных компетенций лидера в контексте стремительных цифровых трансформаций. Авторы проводят анализ вызовов, порождаемых цифровой средой, таких как информационная перегрузка, необходимость в трансляции информации посредством различных каналов, дистанционный формат взаимодействия и т.д. Выделяются компетенции современного менеджера, к которым относятся цифровая грамотность, адаптивность коммуникации, эмоциональный интеллект, управление вниманием коллектива и построение доверия в цифровой среде. Делается вывод о необходимости трансформации классических моделей коммуникации лидера и их синтезе с новыми компетенциями, необходимыми для оптимизации взаимодействия в цифровом пространстве. Приводятся результаты опроса менеджеров об актуальности оптимизации и развития коммуникационных компетенций современного руководителя в условиях цифровизации.

Ключевые слова: коммуникационные компетенции, менеджер, цифровые трансформации, коммуникация, дистанционное взаимодействие, цифровая грамотность, гибридный формат.

Цифровая трансформация, понимаемая как интеграция цифровых технологий во все сферы и процессы общественной жизни, ведет к кардинальным изменениям подходов к осуществлению бизнес-процессов и оптимизации систем управления. Данные процессы напрямую связаны с таким феноменом, как «цифровая экономика», под которым понимается деятельность, «в которой ключевыми факторами производства являются данные, представленные в цифровом виде, а их обработка и использование в больших объемах, в том числе их образование, позволяет по сравнению с традиционными формами хозяйствования существенно повысить эффективность, качество и производительность в различных видах производства при хранении, продаже, доставке и потреблении товаров и услуг» [1]. В основе цифровой экономики лежат инновационные и коммуникационные технологии такие, как большие данные,

искусственный интеллект, и т.д., а цифровизация бизнес-процессов становится определяющим фактором существования и конкурентоспособности в экономическом пространстве. Подобные трансформации обуславливают необходимость в оптимизации бизнес-процессов на всех уровнях от операционной деятельности и стратегического планирования до подходов к управлению человеческими ресурсами.

В традиционном понимании эффективные менеджеры способны мотивировать сотрудников, выстраивать доверительные отношения внутри команды и вне ее, своевременно выявлять риски и возможности цифровой среды, способствуя повышению конкурентоспособности организации. Однако в условиях цифровых трансформаций одним из основных факторов успешной адаптации организаций к новым условиям наряду

с адаптивностью к изменениям и развитием цифровых навыков, становятся коммуникационные компетенции ее лидеров. Именно развитие навыков межличностной коммуникации, эмоционального интеллекта и эффективного взаимодействия в цифровом пространстве позволяют менеджеру оптимизировать процессы успешного внедрения инноваций, повышения организационной гибкости и эффективного развития бизнеса.

Исследователи указывают, что для менеджмента в цифровой экономике характерно то, что в основе принятия управленческих решений лежит управление на основе обработки больших данных, быстрого анализа и расчета, экспериментирование в больших масштабах. Если в традиционной модели лидерства взаимодействие осуществлялось вертикально, в соответствии с иерархией, т.е. взаимодействие между различными сегментами организации осуществлялось через их руководителей, то с приходом цифровых технологий взаимодействие осуществляется горизонтально, т.е. сотрудники взаимодействуют напрямую друг с другом и с руководителем. При этом основной ценностью становится смысл деятельности, вовлеченность в осуществляемые процессы и свободное выражение мнения [2]. Зарубежные исследователи указывают, что «способность руководить организациями в преодолении трудностей, связанных с интеграцией новых цифровых технологий в бизнес-системы, является ключевым компонентом лидерства в сфере цифровой трансформации компетенции менеджера» [6]. В этих условиях возрастает роль коммуникации как основного инструмента влияния, координации и мотивации. Изменяется и суть коммуникации вследствие смещения временных рамок, увеличения каналов взаимодействия, преобладания публичности при трансляции информации, сокращения границ между внутренней и внешней аудиторией. Однако традиционные компетенции руководителей, заключающиеся в навыках публичных выступлений, ораторского мастерства и выстраивания непосредственного межличностного взаимодействия сегодня оказываются недостаточными, а «успех в сфере цифровой коммуникации требует адаптации к быстро меняющимся технологическим трендам, постоянного улучшения качества контента и обеспечения согласованности при взаимодействии на различных онлайн-платформах, эффективный менеджмент коммуникации является ключевым фактором функционирования современной организации в digital-пространстве» [4, с. 194].

Распространение дистанционного и гибридного форматов осуществления деятельности обуславливает необходимость в обеспечении вовлеченности коллектива в реализуемые процессы, трансляции основ организационной культуры и минимизации ощущения изолированности у сотрудников, для чего современному лидеру необходимо обладать навыками взаимодействия на различных платформах и в различных форматах, например,

общение в мессенджерах, организация внутрикорпоративных видеоконференций и т.д. Большое значение для современного менеджмента имеет понимание мультимедийности коммуникации, т.е. навык адаптации тона, длины и стиля сообщения под конкретный цифровой канал и целевую аудиторию. Так, например, сообщение о смене приоритетов компании может быть представлено как краткий тезис в системе автоматизации бизнес-процессов, как структурированное разъясняющее письмо в электронной почте или как вдохновляющее видеообращение к сотрудникам. Также следует учитывать, что в деловой коммуникации происходит переход от монологических, формальных сообщений к диалогическим, неформальным и визуально насыщенным форматам взаимодействия, повышающим уровень вовлеченности в коммуникацию и предполагающим получение обратной связи от собеседников. Так, создается новая гибридная модель коммуникации, включающая синтез классического общения в коллективе и интеграцию во взаимодействие цифровых технологий. Данные аспекты непосредственно воздействуют на построение цифрового доверия, т.е. доверия к цифровым ресурсам, безопасности совершаемых действий, конфиденциальности распространяемых данных и т.д. посредством прозрачности, последовательности, надежности и человечности лидера, проявляющихся в готовности делиться информацией, обсуждать сложности, неудачи в режиме, приближенном к реальному времени для сокращения возможности искажения информации и распространения фейков.

В условиях ограниченности невербальных коммуникаций при цифровом общении от лидера требуется способность распознавать и адекватно реагировать на эмоциональное состояние собеседников. Например, понимание тональности текстовых сообщений, распознавание признаков стресса, усталости, демотивации по голосу и мимике при видео звонке и т.д., а также способность проявлять эмпатию в ходе осуществления цифрового взаимодействия. Вследствие необходимости создания и поддержания цифровой репутации и имиджа организации, менеджеру следует учитывать, что любое его высказывание, размещенное в цифровой среде, может быть растиражировано, сохранено, вырвано из контекста и представлено в новом свете, что повышает необходимость в осознанности, постоянном контроле и точности формулировок каждой фразы и отказ от импульсивных и эмоционально заряженных публикаций или ответов, которые могут нанести ущерб его репутации или климату в команде, как в ходе осуществления внешней, так и внутренней коммуникации. Как отмечают зарубежные авторы, условиях стремительного технологического прогресса, усиления конкуренции и меняющихся ожиданий потребителей, внутренняя коммуникация становится важнейшим рычагом для преодоления этих вызовов и обеспечения долгосрочного успеха [5].

Сегодня вследствие трансформаций, происходящих в организациях изменяются и стратегии менеджмента, например, в рамках проектной деятельности может использоваться Agile-модель управления командой, также следует учитывать, что «модель цифровой трансформации управления человеческими ресурсами в организации основана на управлении развитием человеческими ресурсами, управлении коммуникационными процессами, анализе результатов деятельности и направлена на повышение компетентности работников, ускорение процесса обмена информацией и повышение результативности» [3, с. 143]. Так посредством цифровых ресурсов происходит оптимизация взаимодействия в коллективе, как в соответствии с установленной иерархией, так и по горизонтали между сотрудниками, реализующих общие задачи. В подобных условиях использование четких и мотивирующих коммуникационных стратегий способствует повышению лояльности сотрудников, эффективности их деятельности, постоянному самосовершенствованию и, как следствие, формированию адаптивной и инновационной рабочей среды.

Таким образом, цифровые трансформации коммуникационной сферы приводят к изменениям делового взаимодействия и, как следствие, обуславливают необходимость развития менеджерами традиционных навыков, таких как эмоциональный интеллект, эмпатия, управление вниманием аудитории и т.д. и их дополнения новыми цифровыми компетенциями.

Для подтверждения значимости исследования и проверки теоретических положений нами был проведен опрос, в котором приняли участие 30 менеджеров (12 мужчин, 18 женщин) разного уровня, осуществляющих деятельность в различных сферах.

При ответе на вопрос о формате осуществления профессиональной деятельности большинство респондентов (60 %) указали, что осуществляют свою деятельность в гибридном формате, 27 % работают в офисе с использованием цифровых технологий, таких как электронная почта, мессенджеры, видеоконференции и т.д., 13 % — удаленно, что указывает на то, что при любом формате осуществления трудовой деятельности сегодня для коммуникации в коллективе задействуются цифровые технологии.

При этом респонденты отмечают изменение требований к коммуникации менеджера. Так, большинство (47 %) опрошенных указали на существенные трансформации, требующие адаптации старых подходов к взаимодействию, 43 % подчеркнули необходимость развития новых компетенций, 10 % указали только на необходимость адаптации к изменению каналов коммуникации, что указывает на понимание менеджерами необходимости не только осуществления коммуникации в циф-

ровой среде, но и освоения новых компетенций, связанных с осуществлением взаимодействия в цифровом пространстве.

При ответе на вопрос о способах повышения эффективности трансляции сообщений, содержащих сложную информацию, респонденты указали, что разъясняют суть вопроса на офлайн-встрече и дополняют ее рассылкой электронных писем (45 %), 40 % используют рассылку электронного письма с включением видео презентации, 10 % используют только электронные письма от имени руководителя, а 6 % делегируют разъяснение сложных вопросов специалисту по конкретному вопросу.

Обратную связь менеджеры предпочитают давать сотрудникам в чате или при помощи голосовых сообщений (40 %), на еженедельных встречах (33 %), публично в общем чате (17 %), только в рамках очных встреч (10 %). При получении обратной связи от коллектива респонденты в первую очередь ориентируются на точность и детальность информации (33 %), скорость реакции (30 %), формальное соблюдение регламента (27 %), тон и эмоциональный посыл (10 %). Таким образом, менеджеры отдают предпочтение эффективности и оперативности коммуникации с сотрудниками и соблюдению регламентов взаимодействия посредством цифровых каналов.

При ответе на вопрос с возможностью выбора нескольких вариантов ответа об основных коммуникационных вызовах респонденты указали необходимость поддержания вовлеченности и мотивации коллектива дистанционно (80 %), управление эмоциональным фоном команды при отсутствии личного контакта (63 %), освоение инновационных технологий взаимодействия (63 %), эффективное проведение онлайн-встреч (57 %), дистанционное выстраивание личных связей и доверия (40 %), дистанционная трансляция корпоративной культуры и организационных ценностей (33 %). В своей способности понимать эмоции команды в ходе дистанционного взаимодействия уверены только 13 % респондентов, 17 % признаются, что совершенно не понимают чувств собеседника при подобном формате коммуникации, а 70 % указали средний уровень цифрового эмоционального интеллекта.

Таким образом, основными коммуникационными вызовами наравне с использованием цифровых ресурсов, становятся социально-психологические аспекты взаимодействия, включающие навыки эмоционального лидерства и построение корпоративной культуры в цифровом пространстве. Культуру цифрового общения в команде менеджеры формируют различными способами: посредством регламентирования коммуникации и договоренности о правилах взаимодействия (40 %), личным примером уважительного отношения ко вре-

мени делового взаимодействия (35 %). При этом 20 % опрошенных не регламентируют взаимодействие, а 5 % пресекают неформальное общение на корпоративных цифровых ресурсах. Так, успешное выстраивание корпоративной культуры в цифровой среде требует от менеджеров комплексного подхода, в котором органично сочетаются установление регламентов взаимодействия и социально-психологические аспекты деловой коммуникации, а также соблюдается их баланс.

При ответе на вопрос с возможностью выбора нескольких вариантов ответа о способах развития навыков цифрового взаимодействия, респонденты указали следующее: проведение гибридных встреч со смешанным форматом присутствия участников (93 %), определение эмоций собеседников и адаптация стиля общения при взаимодействии с использованием видео (83 %), создание коротких мотивирующих видеообращений (73 %), публичные онлайн выступления (60 %), написание вдохновляющих текстов (47 %), ведение асинхронной коммуникации (40 %).

Для развития навыков взаимодействия в цифровой среде 49 % респондентов предпочли посещение практических мастер-классов, 27 % разбор кейсов и лучших практик, 17 % — обмен опытом с коллегами, 7 % — использование гайдов, чек-листов. Таким образом, респонденты демонстрируют четкое понимание необходимости развития компетенций для использования в своей деятельности цифровых инструментов и форматов. При этом наиболее эффективными для развития цифровых компетенций управления респонденты считают практико-ориентированный подход освоения навыков, таких как управление вовлеченностью коллектива

при гибридном формате взаимодействия, развитие эмоционального интеллекта в цифровой среде и навыков воздействия при коммуникации посредством каналов, транслирующих контент различных форматов.

Таким образом, цифровые инструменты коммуникации стали неотъемлемой частью осуществления деятельности современного коллектива. Как следствие, с переходом взаимодействия в цифровую среду трансформируются и требования к профессиональным компетенциям менеджера. Если к технической эксплуатации цифровых каналов коммуникации современные управленцы адаптировались, то сложности в управлении социально-психологической динамикой коллектива, эмоциональной составляющей и вовлеченностью в гибридной коммуникационной среде требуют развития и поддержания необходимых коммуникационных компетенций и навыков цифрового лидерства. Так, современному менеджеру необходимо органично входить в цифровую среду, развивать навыки работы с цифровыми данными, обладать критичностью мышления, корректно выбирать каналы коммуникации (электронные письма, мессенджеры и т.д.), развивать навыки подготовки текстовых материалов, соответствующих решению задач и целей коммуникации, создавать смыслы и управлять вниманием коллектива в условиях информационной перегрузки, а также выстраивать и поддерживать авторитет посредством внутренних и внешних цифровых каналов взаимодействия и т.д. Таким образом, эффективность современного лидера определяется органичным сочетанием традиционных управленческих навыков и цифровых компетенций, а также корректным использованием инструментов и тона взаимодействия, как в рамках внутренней, так и внешней коммуникации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/ (дата обращения 10.11.2024)
2. Губанова, А.В. Цифровое лидерство как инструмент управления в цифровой экономике // *Экономические системы*. — 2021. — Т. 14, № 4. — С. 69–78.
3. Кравченко, Е.Ю. Выявление взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации организаций / Е. Ю. Кравченко, И.С. Болотова, М.М. Крутиков // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. — 2025. — № 3(112). — С. 137–146.
4. Писаревская, Н.С. Эффективный менеджмент коммуникации в digital пространстве / Н.С. Писаревская, И.В. Толмачева, В.О. Кожина // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право*. — 2024. — № 11. — С. 191–194.
5. Bukola L. Oloba, Toyosi M. Olola, Amina C. Ijiga, *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2024, 23(03), 2020–2040. URL: <https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-2689.pdf> (Дата обращения: 17.01.2026)
6. Sacavém, A.; de Bem Machado, A.; dos Santos, J.R.; Palma-Moreira, A.; Belchior-Rocha, H.; Au-Yong-Oliveira, M. *Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation*. *Adm. Sci.* 2025, 15, 43. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/43> (Дата обращения: 17.01.2026)

© Писаревская Наталья Сергеевна (n-pisarevsk@mail.ru); Толмачева Ирина Вильевна (i.tolmacheva@mmu.ru); Кожина Вероника Олеговна (v.kozhina@mmu.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»