

5. Загирова М. А. Мотивация персонала в современной организации / М.А. Загирова, Е.В. Терелецкова // People-management в условиях цифровой трансформации экономики: Материалы IV Всероссийской научно-практич. конф., Уфа, 09 июня 2020 г. / Отв. редактор А.Ш. Галимова. Уфа: Башкирский государственный университет, 2020. С. 88–93.
6. Короткова Т.Л. Социальная ответственность бизнеса в сфере услуг: драйверы и барьеры / Т.Л. Короткова, А.В. Семенова // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17, № 2. С. 34–45.
7. Котлер Ф. Маркетинг 5.0: Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, Х. Картаджая, А. Сетиаван. М.: Питер, 2022. 256 с.
8. Порфирьева И.В. Фитнес-индустрия в России: тренды и перспективы развития // Вестник спортивной науки. 2024. № 1. С. 56–61.
9. Тульчинский Г.Л., Терентьева С.В. Бренд-менеджмент и социальная ответственность бизнеса. СПб.: Лань, 2021. 188 с.
10. Хакимова А.А., Терелецкова Е.В. Социальная ответственность как элемент маркетинговой кампании в сфере услуг: подходы, инструменты и влияние на потребительское поведение // Социосфера. 2025. № 2. С. 183–185.
11. Шарков Ф.И. Цифровая среда маркетинговых коммуникаций: новые вызовы и возможности / Ф.И. Шарков, Е.В. Поликарпова // Вестник университета. 2023. № 1. С. 112–118.
12. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks // 2015. Vol. 44, Issue 2. P. 87–96.
13. Du S., Bhattacharya C.B. and Sen S. Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication // International Journal of Management Reviews. 2010. Vol. 12, Issue 1. P. 8–19. DOI 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x.

[DOI: 10.34773/EU.2026.3.22](https://doi.org/10.34773/EU.2026.3.22)

Роль и значение управленческих коммуникаций в нефтегазовой отрасли*

Role and Importance of Management Communications in the Oil and Gas Industry

**Е. МУТОВКИНА,
Л. ГАЙСИНА, В. ЮСУПОВА**

Мутовкина Екатерина Алексеевна, магистрант по направлению подготовки «Реклама и связи с общественностью» ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» (УГНТУ). E-mail: e.mutovkina@mail.ru
Гайсина Люция Мугтабаровна, д-р. соц. наук, профессор кафедры социальных и политических коммуникаций УГНТУ. E-mail: glmug@mail.ru
Юсупова Вера Вадимовна, магистрант по направлению подготовки «Реклама и связи с общественностью» УГНТУ. E-mail: whatifwevib3d@gmail.com

***Аннотация.** В статье рассматривается роль и значение управленческих коммуникационных процессов в различных аспектах деятельности предприятий нефтегазового сектора: от внутренней корпоративной культуры до взаимодействия с внешними стейкхолдерами. В современных условиях глобальной экономической нестабильности и возрастающей конкуренции, управленческие коммуникации становятся ключевым фактором успешного функционирования нефтегазовых компаний. На основе анализа*

* Ссылка на статью: Мутовкина Е.А. Роль и значение управленческих коммуникаций в нефтегазовой отрасли / Е.А. Мутовкина, Л.М. Гайсина, В.В. Юсупова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 3. С. 142–148. DOI: 10.34773/EU.2026.3.22.

теоретических источников и эмпирических данных выявлены основные проблемы в области управленческие коммуникаций и предложены пути их решения. Особое внимание уделено кризисным коммуникациям, обеспечению промышленной безопасности и управлению репутационными рисками. Результаты исследования показывают, что системный подход к управленческим коммуникациям способен существенно повысить эффективность деятельности нефтегазовых компаний, снизить уровень аварийности и улучшить отношения с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: управленческие коммуникации, нефтегазовая отрасль, стейкхолдеры, кризисные коммуникации, промышленная безопасность, корпоративная культура, управление рисками, внутренние коммуникации, PR-стратегии.

Abstract. This article examines the role and importance of management communications processes in various aspects of oil and gas companies' operations, from internal corporate culture to interactions with external stakeholders. In today's context of global economic instability and increasing competition, management communications are becoming a key factor in the successful operation of oil and gas companies. Based on an analysis of theoretical sources and empirical data, the main challenges in management communications are identified and solutions are proposed. Particular attention is paid to crisis communications, industrial safety, and reputational risk management. The study's results demonstrate that a systematic approach to management communications can significantly improve the performance of oil and gas companies, reduce accident rates, and improve stakeholder relations.

Key words: management communications, oil and gas industry, stakeholders, crisis communications, industrial safety, corporate culture, risk management, internal communications, PR strategies

Основные положения

1. Управленческие коммуникации в современных условиях являются неотъемлемой частью стратегического менеджмента.
2. Исследовательские данные наглядно демонстрируют наличие устойчивой взаимосвязи между качеством выстроенных коммуникационных процессов и основными индикаторами успешности работы предприятий.

Введение

Нефтегазовый комплекс служит фундаментом национальной экономики, гарантируя энергетическую независимость страны и формируя значительную долю бюджетных доходов. Вместе с тем, работа предприятий этой сферы неизбежно связана с серьезными экологическими вызовами, рисками техногенных катастроф, пристальным вниманием общественности и необходимостью постоянного диалога с широким кругом заинтересованных лиц.

В такой ситуации управленческие коммуникации перестают быть просто вспомогательным инструментом и становятся неотъемлемой частью стратегического менеджмента.

Статистические данные показывают, что организации, в которых выстроена эффективная система управленческих коммуникаций, демонстрируют на 47 % более высокие показатели доходности для акционеров, отличаются большей мотивированностью персонала и минимальной текучестью кадров. Эти факты наглядно иллюстрируют прямую корреляцию между качеством коммуникационных процессов и финансовой стабильностью предприятия [5].

Вопросам особенностей коммуникационного менеджмента в нефтегазовом секторе посвящены многочисленные труды российских и иностранных авторов. Исследователи особо выделяют специфику коммуникаций в отраслях с повышенной социальной ответственностью – включая производство алкоголя и табачных изделий, фармацевтическую промышленность и, разумеется, нефтегазовый комплекс. Эксперты сходятся в том, что именно в этих сферах коммуникации и отношения с внешним миром приобретают особый вес и становятся решающим фактором при формировании и реализации бизнес-стратегий.

Однако, несмотря на очевидную значимость коммуникационной составляющей, реальная практика многих нефтегазовых компаний говорит об обратном. Зачастую коммуникационные функции воспринимаются как второстепенные и перекладываются на отделы кадров или маркетинга. А когда возникают кризисные ситуации, становится очевидным отсутствие готовых

сценариев действий и отлаженных механизмов реагирования. Так, к числу наиболее острых проблем относятся:

- слабая активность сотрудников в коммуникационных процессах;
- фрагментарный, несистемный подход к управлению коммуникациями;
- недостаточная детализация планов антикризисных мероприятий;
- поверхностное взаимодействие с местными жителями и экологическими структурами;
- разобщенность внешней и внутренней информационной политики.

Целью статьи является выявление роли и места управленческих коммуникаций в нефтегазовой отрасли, определение ключевых проблемных зон и формулирование предложений по оптимизации коммуникационных стратегий. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть существующие модели коммуникационного менеджмента в нефтегазовых компаниях;
- исследовать специфику коммуникационных потоков в отрасли;
- изучить опыт кризисных коммуникаций и методов управления репутационными рисками;
- проанализировать практику взаимодействия нефтегазовых предприятий с их стейкхолдерами.

Методы

В работе были использованы следующие методы:

- анализ и синтез теоретических источников по проблеме исследования, включая научные статьи, монографии, нормативно-правовые акты и корпоративные документы нефтегазовых компаний;
- контент-анализ открытых источников информации для выявления специфики коммуникационных практик в отрасли;
- сравнительный анализ подходов к управлению коммуникациями в различных нефтегазовых компаниях, а также сравнение с лучшими мировыми практиками.

Результаты и обсуждение

На основе проведенного исследования выявлено, что нефтегазовые компании характеризуются сложной многоуровневой структурой управленческих коммуникационных процессов.

Результаты анализа показывают, что в крупных компаниях коммуникационные функции разделены между различными подразделениями, что снижает их эффективность (табл. 1) [3].

Таблица 1

Распределение функций управленческих коммуникаций между подразделениями в нефтегазовых компаниях

Подразделение	Выполняемые функции	Доля ответственности, %
Департамент по связям с общественностью	Внешние коммуникации, медиаотношения	35
Отдел внутреннего PR	Внутренние коммуникации, корпоративная культура	25
Департамент по устойчивому развитию	Социальная ответственность, взаимодействие с местными сообществами	20
Отдел промышленной безопасности	Коммуникации по вопросам безопасности, кризисные коммуникации	12
HR-департамент	Кадровые коммуникации	8

Как видно из таблицы, управленческие коммуникационные функции распределены между различными подразделениями, что может создавать проблемы координации. В 65 % опрошенных компаний отсутствует единый центр управления коммуникациями, что затрудняет обеспечение согласованности сообщений.

Исследование эффективности управленческих коммуникаций показало наличие значительных проблем в этой области. Анализ показателей вовлеченности сотрудников и удовлетворенности внутренними коммуникациями выявил следующую картину (табл. 2) [8].

Таблица 2

Показатели эффективности управленческих коммуникаций в нефтегазовых компаниях

Показатель	Значение	Оптимальное значение
Уровень понимания сотрудниками стратегии компании	62 %	>80 %
Уровень вовлеченности сотрудников	58 %	>75 %
Процент сотрудников, удовлетворенных внутренней коммуникацией	55 %	>80 %
Время доведения информации до всех сотрудников	72 часа	<24 часа
Процент случаев искажения информации при передаче	23 %	<5 %
Уровень текучести кадров	14 %	<10 %

Данные показывают, что значительная часть сотрудников не до конца понимает стратегию компании и недостаточно удовлетворена управленческой коммуникацией. Это коррелирует с повышенным уровнем текучести кадров по сравнению с оптимальными показателями.

Анализ причин неудовлетворенности управленческими коммуникациями позволил выявить основные проблемы:

- недостаточная обратная связь – 78 %;
- отсутствие единой информационной политики – 65 %;
- перегрузка информацией – 52 %;
- использование неэффективных каналов – 45 %;
- недостоверность информации – 38 %.

Анализ используемых коммуникационных каналов показал, что компании активно внедряют современные цифровые инструменты, однако их эффективность не всегда высока (табл. 3) [6].

Таблица 3

Использование и оценка эффективности управленческих коммуникационных каналов

Канал коммуникации	Используется, % компаний	Оценка эффективности сотрудниками (по 10-балльной шкале)
Корпоративная электронная почта	98	6,2
Корпоративный портал	92	7,1
Мессенджеры	85	7,8
Встречи и планерки	82	6,5
Внутренние социальные сети	65	7,4
Корпоративные печатные издания	58	5,8
Видео-конференции	55	7,2

Наибольшей эффективностью с точки зрения сотрудников обладают мессенджеры и внутренние социальные сети, что говорит о необходимости смещения фокуса на более современные и интерактивные коммуникационные инструменты. Анализ практики кризисных коммуникаций показал, что большинство нефтегазовых компаний формально имеют кризисные планы, однако их качество и практическая применимость вызывают вопросы (табл. 4) [8].

Исследование взаимодействия со стейкхолдерами показало, что нефтегазовые компании уделяют основное внимание финансовым стейкхолдерам (инвесторам, акционерам), в то время как взаимодействие с другими группами заинтересованных сторон проработано недостаточно (табл. 5) [5].

Анализ методов взаимодействия с местными сообществами позволил выявить наиболее эффективные практики (табл. 6) [4].

Таблица 4

Наличие и характеристика кризисных планов в нефтегазовых компаниях

Показатель	Значение, % компаний
Наличие формального кризисного плана	82
Регулярное обновление плана (ежегодно)	35
Наличие кризисного штаба	68
Проведение регулярных тренингов по кризисным коммуникациям	42
Наличие шаблонов пресс-релизов для основных кризисных сценариев	58
Внедрение автоматизированных систем мониторинга кризисов	28

Таблица 5

Частота и качество взаимодействия с стейкхолдерами

Категория стейкхолдеров	Частотность регулярного взаимодействия, % компаний	Оценка качества взаимодействия (по 10-балльной шкале)
Инвесторы и акционеры	92	8,2
Правительственные органы	88	7,5
Бизнес-партнеры	82	7,8
Сотрудники	78	6,5
Местные сообщества	45	5,8
Экологические организации	38	5,2
СМИ	72	6,8

Таблица 6

Методы взаимодействия с местными сообществами и их эффективность

Метод взаимодействия	Используется, % компаний	Оценка эффективности (по 10-балльной шкале)
Открытые встречи с жителями	68	7,2
Социальные инвестиции и благотворительность	82	7,8
Горячие линии для жалоб и предложений	35	6,5
Информационные бюллетени и сайты	58	6,8
Привлечение общественности к обсуждению проектов	45	7,4
Участие в общественных советах	52	7,0

Исследование показало прямую корреляцию между качеством коммуникационных процессов и уровнем промышленной безопасности. Компании с более эффективными коммуникациями демонстрируют более низкий уровень аварийности (табл. 7) [6].

Таблица 7

Взаимосвязь показателей эффективности управленческих коммуникаций и промышленной безопасности

Показатель эффективности коммуникаций	ГК с высоким уровнем эффективности коммуникаций	ГК с низким уровнем эффективности коммуникаций
Индекс вовлеченности сотрудников	78 %	52 %
Уровень соблюдения требований безопасности	94 %	76 %
Количество инцидентов на 1000 работающих	2,3	8,7
Время реагирования на инциденты	2,1 часа	8,5 часа
Уровень прозрачности информирования об инцидентах	85 %	45 %

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что организации, где налажена эффективная система коммуникаций, демонстрируют в 3,8 раза меньшее количество происшествий, а время их реагирования сокращается в четыре раза. Данный факт наглядно доказывает, насколько критически важны качественные коммуникации для поддержания промышленной безопасности.

На основе проведенного исследования удалось сделать выводы относительно современного состояния коммуникационной деятельности в нефтегазовом секторе, а также наметить перспективные пути ее оптимизации и развития.

В основу исследования была положена гипотеза, согласно которой управленческие коммуникации являются критически важным элементом функционирования предприятий нефтегазового сектора. Предполагалось, что внедрение системного подхода к организации коммуникационных процессов способно принести существенные дивиденды: повысить общую операционную эффективность, уменьшить количество аварийных ситуаций и укрепить взаимодействие с группами заинтересованных лиц [2].

Проведенный анализ в полной мере подтвердил справедливость выдвинутого предположения. Исследовательские данные наглядно демонстрируют наличие устойчивой взаимосвязи между качеством выстроенных коммуникационных процессов и основными индикаторами успешности работы предприятий. В частности, установлено, что организации, где уделяется должное внимание управленческим коммуникациям, характеризуются более высокой степенью вовлеченности персонала, превосходными результатами в сфере промышленной безопасности и меньшим числом происшествий [11].

Сопоставление двух групп предприятий – с высокой и низкой эффективностью коммуникационного менеджмента – выявило заметные расхождения по всем значимым параметрам. Так, разрыв в показателях вовлеченности сотрудников достигает 26 % (78 % в первой группе против 52 % во второй), а различие в количестве инцидентов на тысячу работников составляет 3,8-кратную величину (2,3 % против 8,7 % соответственно).

Приведенные цифры согласуются с выводами других авторов, подчеркивающих значимость коммуникаций для достижения коммерческого успеха. В частности, исследования Holmes Report, согласно которому организации с эффективными внутренними коммуникациями демонстрируют на 47 % более высокую доходность для акционеров, находят свое подтверждение и в результатах нашего анализа [4]. Управленческие коммуникации требуют значительного внимания – текущие показатели вовлеченности сотрудников и удовлетворенности внутренними коммуникациями (55–62 %) не соответствуют оптимальным значениям и требуют системного улучшения. Современные коммуникационные каналы более эффективны – мессенджеры и внутренние социальные сети получают более высокую оценку от сотрудников, чем традиционные каналы (электронная почта, печатные издания) [1]. На основе результатов исследования можно сформулировать следующие практические рекомендации для нефтегазовых компаний:

- создание единой структуры управления коммуникациями;
- совершенствование внутренних коммуникаций;
- улучшение практики кризисных коммуникаций;
- усиление взаимодействия со стейкхолдерами;
- интеграция коммуникаций в систему управления промышленной безопасностью.

Данные направления исследований позволят углубить понимание роли управленческих коммуникаций в нефтегазовой отрасли и разработать более эффективные методы управления коммуникационными процессами.

Заключение

Проведенное исследование позволило всесторонне изучить роль и значение управленческих коммуникаций в нефтегазовой отрасли. Анализ теоретических источников и эмпирических данных показал, что управленческие коммуникационные процессы являются критически

важным элементом управления нефтегазовыми компаниями, влияющим на их финансовую устойчивость, промышленную безопасность и отношения со стейкхолдерами [7].

Проведенное исследование позволило обнаружить ряд системных недостатков в построении управленческого коммуникационного менеджмента на предприятиях. К ним относятся: разобщенность коммуникационных полномочий между разными службами, невысокая результативность внутренних информационных потоков, отсутствие проработанных сценариев действий в кризисных ситуациях, а также недостаточно тесное сотрудничество с представителями местных территорий. Параллельно с этим была установлена явная взаимосвязь между уровнем организации коммуникаций и основными индикаторами работы предприятий.

В нынешних реалиях, когда нефтегазовый сектор испытывает на себе усиление общественного внимания, ужесточение экологических норм и влияние геополитических факторов, грамотно выстроенные управленческие коммуникации перестают быть просто вспомогательным инструментом. Они трансформируются в стратегический актив, который способен гарантировать стабильность и рыночные преимущества организации на длительную перспективу.

Литература

1. Березин Е.В. Инструментарий руководителя для повышения эффективности работников // Молодой ученый. 2022. № 44(439). С. 236–239.
2. Гайсина Л.М., Белоножко М.Л. Социально-ориентированное управление на предприятиях нефтегазового комплекса в условиях трансформации: синергетический подход. Уфа: Изд-во «Нефтегазовое дело», 2021. 346 с. ISBN 978-5-98755-289-6.
3. Как выстраивать внутренние коммуникации в компании и управлять ими [Электронный ресурс]. URL: <https://grandawards.ru/blog/vnutrennie-kommunikacii/>
4. Коммуникации в организации: комплексный подход / Современные технологии управления [Электронный ресурс]. URL: <https://sovman.ru/article/0902/>
5. Кризисный PR в нефтегазовой отрасли / ПроНПЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://pronpz.ru/reklama-na-saite/krizis-pr>
6. Кто в ответе за внутренние корпоративные коммуникации? / Executive.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1988459-kto-v-otvete-za-vnutrennie-korporativnye-kommunikatsii>
7. Одинцова О.В. Стратегическое управление персоналом: подходы и тенденции. М.: Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2020. 167 с. ISBN 978-5-87055-977-3.
8. Промышленная безопасность нефтегазовой промышленности / «СМИС Эксперт» [Электронный ресурс]. URL: <https://smis-expert.com/neftegazovaya-promyshlennost/>
9. Трудовой потенциал предприятия: формирование, развитие, реализация / Л.Т. Снитко, Т.Ф. Тарасова, А.Н. Доценко, В.С. Тарасов. Белгород: ООО Эпицентр, 2021. 228 с. ISBN 978-5-6046063-9-1.
10. Impact of the pandemic and the green economy on the development of the oil and gas sector / L.M. Gaisina, I.L. Litvinenko, L.R. Magomaeva, A.A. Agaev // SOCAR Proceedings. 2022. No. 3. P. 106–113. DOI 10.5510/OGP20220300715.
11. Innovation and investment aspect energy transition to renewable energy sources / L.M. Gaisina, I.L. Litvinenko, L.R. Magomaeva, M.M. Muradov // SOCAR Proceedings. 2022. No. 4. P. 134–141. DOI 10.5510/OGP20220400793.
12. Shaping healthy lifestyle among students / L.M. Gaisina, R.B. Shaikhislamov, R.R. Shakhmetova [et al.] // Espacios. 2019. Vol. 40, No. 17. P. 19.