

Содержание:

Введение

Актуальность. Успех любого дела в условиях рыночной экономики зависит не только от качества производимого товара или услуги, но во многом от обмена деловой информацией между людьми, производящих этот товар. В тоже время само производство товара, его качество и производительность организации находятся в зависимости от уровня коммуникационного процесса в коллективе. Важная роль здесь принадлежит характеру коммуникационного процесса в организации.

Организационная коммуникация является процессом, посредством которого руководители организации налаживают систему доступа к информации большого числа сотрудников организации, а также отдельным индивидуумам и институтам, не входящими в её штатную структуру. Организационная коммуникация является неотъемлемым инструментом координации деятельности структур организации, поскольку благодаря ей становится возможным получение необходимой информации на любом уровне управления. В современных реалиях такая коммуникация становится первоочередным условием обеспечения «живучести» любой организации и организации её эффективной работы.

Целью работы является разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы организационных коммуникаций в ООО «АирСток».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- исследовать понятие и типы организационных коммуникаций;
- оценить организационные коммуникации в ООО «АирСток» и выявить проблемы коммуникационного процесса;
- разработать рекомендации по оптимизации коммуникационной политики ООО «АирСток».

Предметом исследования выступают проблемы организационных коммуникаций.

Объект исследования – ООО «АирСток».

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды исследователей проблем менеджмента, управления персоналом, публикации по исследуемой теме.

При выполнении работы использовались **методы** опросов и анкетирования; методы обобщения результатов исследования.

Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты коммуникаций в современных

организациях

Понятие и сущность коммуникаций в современной организации

Важнейшие цели передачи информации - совместная деятельность, труд и распределение его результатов. Безусловно, коммуникация не всегда направлена на организацию сотрудничества в социуме. С древнейших времен в живой природе различные движения, знаки, звуки, мимика, жесты передают реакции на раздражение, а также чувства и эмоции. Очевидно, что способы обмена информацией совершенствуются с развитием общества. Наиболее ранние из дошедших до нас серьезные исследования коммуникации принадлежат античности. Именно в ту эпоху зарождалась и обретала знакомые нам очертания европейская культура. Кроме прочего возникали и развивались подходы к управлению, формировался соответствующий понятийный аппарат, вырабатывалась терминология[1].

Влиятельнейшие ученые античности уделяли особое внимание теории и практике предмета, который мы сегодня называем эффективной коммуникацией.

Классическое представление Аристотеля определяет общение как исключительно человеческую черту. При этом содержательно понятие «общение» включает и нравственную, и «государственную», политическую составляющие. Именно такая коммуникация, по Аристотелю, отличает человека от животных, не способных передавать и усваивать информацию, например, о нравственных чувствах. Кроме того, только человеку доступен уровень коммуникации, позволяющий участвовать в жизни государства, влиять на политическое развитие общества.

«Риторика», труд Аристотеля, посвященный искусству красноречия, задала направления развития коммуникации, сохранившие актуальность до наших дней. Современные рекомендации по созданию эффективных сообщений (сюда относятся и деловая переписка, и коммерческие предложения, и выступления перед аудиторией, и подача информации в ходе переговоров), как правило, требуют, чтобы сообщение было убедительным, эстетически привлекательным и интересным, запоминающимся, эффективным (содержало элемент неожиданности). Обо всем этом (разумеется, в несколько иной форме) пишет Аристотель в «Риторике». Безусловно, эта «наука убеждения» строилась по четким эстетическим канонам.

Античное общество преклонялось перед красотой во всех ее проявлениях. Однако очевидна также и практическая направленность риторики той эпохи. Красноречие в подавляющем большинстве случаев использовалось для обслуживания конкретных интересов: торговых, имущественных, политических. Важнейший, на наш взгляд, момент: профессиональные ораторы обязаны были досконально изучить право.

Богатейшее наследие античности использовалось в практике коммуникации примерно до конца XVIII века. Затем произошло некоторое переосмысление процесса передачи информации. Центр внимания постепенно стал перемещаться с субъекта коммуникации на объект, то есть на адресата сообщения.

Современное глобальное пространство характеризуется усложнением взаимосвязи и взаимодействия процессов и явлений действительности. Мировая система, состоящая из национальных государств и союзов с их уникальными культурными кодами, мировоззренческими, геополитическими и экономическими интересами и связями между ними, сегодня во многом находится в кризисном состоянии. Эта ситуация проявляется в стремительном увеличении количества «информационного мусора» и ухудшении экологии человека, что приводит к известным глобальным проблемам современности.

Прежде всего, это состояние обусловлено дегуманизацией общественных отношений. И в этой связи конструктивно - созидательное значение приобретает феномен коммуникаций, детерминирующий различные аспекты социальной жизни.

В процессе исследования, анализа коммуникаций и выявления их влияния на мировоззрение и массовое сознание, необходимо использовать качественные параметры их оценки. Одним из таких параметров, с нашей точки зрения, является

сущностное различие понятий «коммуникация» и «общение»[\[2\]](#).

Коммуникация - это процесс передачи субъектами адекватного смысла при использовании общепринятого набора символов. Смысл коммуникации выражается в той реакции, которую она вызывает, а эффективность любой коммуникации определяется достижением ее цели. Донесение смысла сообщения до слушателя в данном контексте является целью коммуникации.

Общение в рамках этого подхода малоэффективно по сравнению с коммуникацией, так как оно не направлено на достижение определенной цели. Неудивительно, что в последнее время межличностные социальные коммуникации, по сути, приравниваются к коммуникациям технологическим. Ведь и в том, и в другом случае, основными элементами являются отправитель, сообщение, канал связи и адресат. От адресата не требуется творчески осмыслить, переработать, усовершенствовать полученную информацию.

Нужно лишь наиболее полно усвоить и наиболее точно осуществить указанное действие. При этом содержательный аспект сообщения, формы передачи информации остаются несущественными[\[3\]](#).

Как следствие, творческая составляющая личности снижается, а сознание стандартизируется и теряет индивидуальные ориентиры, полагаясь всецело на массовые стереотипы. Отсюда - инструментальная позиция в трактовке социального пространства связей, при которой постепенно исчезают эмоциональное и рациональное пространства индивида. Остается лишь пространство для манипуляций, то есть навязывание целей и стереотипов другому индивиду. В результате, властные социальные группы, в распоряжении которых новейшие и бурно развивающиеся информационные технологии, действительно эффективно осуществляют коммуникации. А адресаты, в свою очередь, активно принимают «штампованные» потребности, мнения, цели, стереотипы, считая их единственно допустимой нормой. Это проявляется в ориентации исключительно на удовлетворение простейших, как правило, личных, потребностей[\[4\]](#).

Окружающее пространство, люди, природа перестают входить в этот узкий и ограниченный мир потребителя, подверженный постоянному потоку манипуляций с различных сторон. В результате осуществления таких коммуникаций в современную эпоху возникают многие глобальные проблемы человечества, сущностным ядром которых является отсутствие ответственности как одной из основополагающих категорий индивидуального и общественного сознания[\[5\]](#).

Тем не менее, в социальных коммуникациях могут совмещаться два подхода к понятиям «коммуникации» и «общение». В частности, при сохранении позиции партнерства, диалог может быть направлен на достижение цели и на решение определенной задачи. Коммуникация здесь будет выступать полноценным общением с его практическим, материальным, а также духовным, информационным и практически - духовным характером[6].

Изменившиеся условия требуют изменений также в организационных процессах и выдвигают новые требования во взаимодействии, как между членами организации, так и между ними и внешней средой. Так, например, процессы планирования и контроля связаны с особыми требованиями к способностям межличностного общения, способностям, применение которых как в коммерческом, так и в некоммерческом секторе отражает универсальную социальную компетентность работников. Сегодня для реализации управленческих задач менеджеру недостаточно только знаний в профессиональной области, но также необходимы навыки взаимодействия. Для того, чтобы успешно развивать бизнес, необходимо управлять отношениями (коммуникациями) между людьми, между производителями и потребителями, между людьми и маркой.

Характер отношений может сформировать взаимодействие или противодействие. Управление каждым видом отношений (экономические, технологические, организационные, правовые, социальные) может принести компании пользу, если менеджер грамотно выстраивает отношения как непосредственно с работниками компании, так и потенциальными потребителями[7].

1.2. Элементы и этапы коммуникационного процесса

Коммуникация - это сложный разносторонний процесс, состоящий из взаимосвязанных ступеней, каждая из которых нужна для того, чтобы сделать наши мысли понятными и доступными другому лицу. Говоря о коммуникациях на предприятиях, обычно имеют в виду процесс общения сотрудников (личного или на собраниях), переговоры по телефону или чтение и составление служебных записок, писем, отчетов. Хотя на эти случаи на самом деле приходится основная часть обмена информацией в организации, коммуникации имеют вид развитого и сложного процесса.

Для того чтобы осуществить процесс коммуникации, необходимо четыре основных элемента:

- 1) отправитель - субъект, генерирующий идеи или собирающий информацию и передающий ее;
- 2) сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал - средство передачи информации;
- 4) получатель - объект, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Выделяют следующие виды коммуникаций: формальные - определяются организационной структурой предприятия, сложностью уровней управления и функциональных отделов; неформальные - например, канал распространения слухов.

Также существуют следующие коммуникации: вертикальные (межуровневые) - информация передается сверху вниз и снизу вверх; горизонтальные - информация передается между различными отделами, для того чтобы согласовать действия; межличностные - общение людей в устной форме в любом из перечисленных видов коммуникаций[8].

При процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

- 1) зарождение идеи,
- 2) кодирование и выбор канала,
- 3) передача,
- 4) декодирование.

Зарождение идеи. Процесс обмена информацией начинается с появления идеи или тщательного отбора информации. Отправитель решает, что нужно сделать, чтобы идея или сообщение стали предметом обмена. Главная роль отправителя - проектирование и кодирование сообщения с последующей передачей другим участникам процесса. Важнейшим является правильная формулировка идеи, которую нужно выразить так, чтобы она стала простой и доступной для получателя. Отправитель должен решить, что именно он хочет сделать предметом

обмена информацией. Для того чтобы сделать процесс обмена эффективным, следует принять в расчет некоторое количество факторов[9].

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен, используя символы, закодировать ее при помощи слов, интонации и жестов (например, язык тела). В результате идея превращается в сообщение.

Отправителю необходимо определиться с каналом, который должен быть совместим с типом символов, использованных для кодирования. К общеизвестным каналам можно отнести передачу речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для того, чтобы физически воплотить символы, передача невозможна. Если канал не соответствует идее, обмен информацией будет считаться недостаточно эффективным[10].

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для передачи сообщения получателю. Речь идет о физическом обмене сообщениями, который многие ошибочно принимают за сам процесс коммуникации. В то же время передача - это одна из самых важных ступеней, которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Главным инструментом для передачи информации является использование знаковых систем. Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы использует речь, которая представляет собой систему фонетических знаков, основанных на двух принципах: лексическом и синтаксическом. Речь является основным средством коммуникации, так как при передаче информации с помощью речи меньше всего теряется смысл сообщения. В структуру речевого общения входят значение и смысл слов, фраз. Важнейшую роль играют точность использования слова, его выразительность и доступность, построение фразы и ее структура, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации. В основе невербальной коммуникации лежит информация, которая передается отправителем без использования слов, вместо них в ход идут различные символы.

Основные функции невербальных средств - это дополнение и заменяемость речи, отражение эмоций участников в процессе коммуникации. Декодирование.

После передачи сообщения отправителем происходит декодирование информации получателем. Декодирование - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, которые выбрал отправитель, включают в себя

такое же значение для получателя, последний будет точно знать, что именно имел в виду отправитель, когда разрабатывалась его идея. Если реакции на идею не последует, процесс обмена информацией на этом будет завершен[11].

Обратная связь. Обмен информацией можно считать эффективным для обеих сторон, если получатель показал понимание идеи через обратную связь, произведя при этом действия, которых ждал от него отправитель[12].

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока.

Рассмотрим способы совершенствования информационного обмена на предприятиях.

1. Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях управления должны иметь потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководителю должен знать, как оценивать качественно и количественно свою потребность в информации, а также других потребителей в информации в организации. В будущем он должен установить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в процессе обмена информацией[13].

2. Управленческие действия. Регулирование потока информации является примером деятельности руководителя по развитию обмена информацией. Например, линейный руководитель может назначать переговоры с одним или несколькими коллегами для обсуждения тактик и стратегий, постановки новых целей, распределения должностных обязанностей.

3. Системы обратной связи. Если обратная связь может привести к усовершенствованию межличностной передачи информации, то могут быть задействованы и системы обратной связи, которые создаются в организации. Одним из вариантов системы обратной связи является перемещение участников из одной части организации в другую для обсуждения заданных вопросов. Опрос работников является одним из вариантов системы обратной связи. Задача данных опросов - получить информацию от руководителей и рабочих по максимальному количеству вопросов[14].

4. Системы сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны для легкого перемещения информации снизу вверх. Все участники получают при этом возможность разрабатывать идеи, касающиеся усовершенствования любого направления деятельности организации. Цель подобных систем - снижение

остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх[15].

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи. Крупные предприятия в большинстве случаев издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всего персонала. В подобные ежемесячные бюллетени входят статьи со списком предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые могут предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников[16].

Выводы

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за её пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Коммуникативный поток в организациях может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее. Коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, то есть идут сверху вниз.

Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, надо стараться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Глава 2. Анализ организационных коммуникаций

в ООО «АирСток»

2.1. Краткая характеристика ООО «АирСток»

Общество с Ограниченной Ответственностью «АИРСТОК» зарегистрировано 13.02.2014 во Владимирской области, г. Владимир, по юридическому адресу: 600016, ул. Большая Нижегородская, 77, офис 7.

Основной вид деятельности по ОКВЭД - производство санитарно-технических работ.

Дополнительный вид деятельности по ОКВЭД - Устройство покрытий зданий и сооружений.

ООО «АИРСТОК» - компания, которая занимается отоплением, водоснабжением, канализацией, кондиционированием, вентиляцией.

Целью деятельности ООО «АИРСТОК» является максимизация прибыли и минимизация издержек. Эти основные показатели имеют преобладающее значение, но движение в заданном направлении на каждом этапе развития обусловлено временными целями:

- завоевание определенной доли рынка;
- создание благоприятного впечатления у населения о предприятии; формирование постоянного контингента покупателей;
- создание деловой репутации надежного партнера в глазах производителей.

Следует отметить, что деятельность компании на международном рынке будет связана с повышенной неопределенностью и рисками, а также с высокими затратами. Структура организации – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Рассмотрим организационную структуру ООО «АИРСТОК» (Рисунок 1).

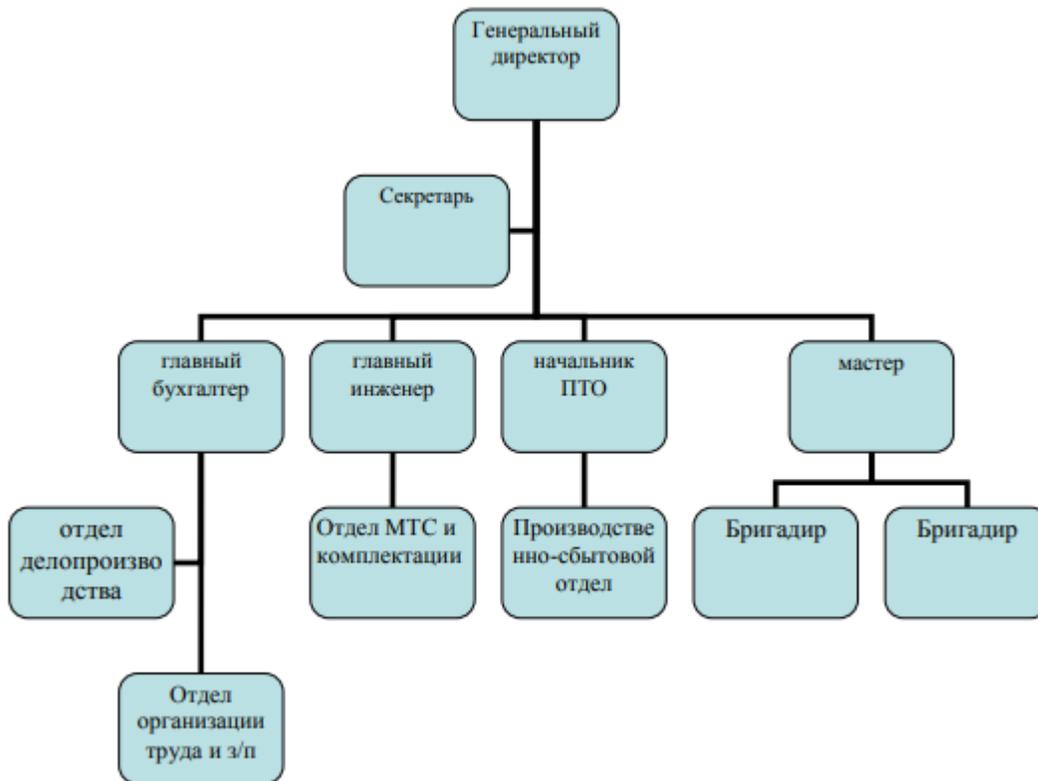


Рисунок 1. Организационная структура ООО «АИРСТОК»

Организационная структура ООО «АИРСТОК» является линейно-функциональной, разновидностью иерархических (бюрократических) организационных структур.

Такая структура одна из самых широко используемых во всем мире. Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Можно выделить следующие уровни управления. Учредитель и генеральный директор являются руководителями высшего уровня. Генеральный директор утверждает приказы, отдает распоряжения, которые исполняются руководителями среднего и низового уровней. Учредитель контролирует работу генерального директора по годовым отчетным документам предприятия (бухгалтерский баланс, налоговые декларации, отчеты о прибылях и убытках, затраты), а также по необходимости его текущую работу.

Также имеет место личный аппарат руководителя – секретарь-референт. Он доводит до сведения руководителей среднего и низового уровней приказы и распоряжения генерального директора, исполняет поручения генерального директора (печатные работы, ведение входящей и исходящей корреспонденции,

отвечает на телефонные звонки).

Руководителями среднего уровня в данной организации являются главный бухгалтер, главный инженер, начальник производственно-технического отдела (далее ПТО) и мастер. Работу главного бухгалтера и главного инженера контролирует генеральный директор. Главный бухгалтер осуществляет контроль за исполнением текущей и промежуточной отчетности. Работу начальника ПТО и мастера координирует и контролирует главный инженер. Начальник ПТО координирует работу инженеров своего отдела. Мастер отдает распоряжения для исполнения их работниками.

К руководителям низового уровня относятся бригадиры. Они осуществляют контроль за работой рабочих.

Руководители всех уровней несут ответственность за работу людей, находящихся у них в подчинении. Но, тем не менее, любой приказ должен исполняться только при согласовании с генеральным директором предприятия. А значит, данная структура управления является централизованной, поскольку руководители высшего звена оставляют за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений.

За информационный процесс на предприятии отвечает отдел делопроизводства. Данный отдел состоит из двух работников: работника сектора делопроизводства; работника организационного сектора.

2.2. Исследование организационных коммуникаций в организации

В результате просмотра журнала регистрации в приемной организации и анализа полученной информации составлена таблица, в которой представлена сводная информация по каждому виду документа в динамике за 2017-2018 года таблица 1.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что наибольшая доля документов как в 2017 г., так и в 2018 г. приходилась на внутренние документы. Кроме того, их количество сократилось в течение года на 439 штук или 12,7 %. Данное снижение вызвано расширяющимся доступом в получении необходимой информации за счет локальной сети. Рост количества приказов в течение 2018 г. (6,3 %) вызван повышением доли рутинных вопросов, что указывает на то, что основная задача

руководства предприятия - это поддержание уже существующего организационного порядка.

Таблица 1

Анализ структуры документооборота ООО «АИРСТОК» по признаку документационного обеспечения

Наименование документа	Период		Абсолют. изм., шт.	Темп роста, %
	2017 год, шт.	2018 год, шт.		
Входящие	734	1140	406	55,3
Исходящие	1344	1729	385	28,6
Приказы в том числе:	2045	2173	128	6,3
- по основной деятельности	842	943	101	12,0
- по командировкам	650	639	-11	-1,7
- по личному составу	553	591	38	6,9
Внутренние в том числе:	3444	3005	-439	-12,7
- финансовые	1622	1680	58	3,6
- служебные	1822	1325	-497	-27,3

Итого в год:	7567	8047	480	6,3
В среднем за день	28	30	2	7,1

Возросла деловая активность предприятия, о чем свидетельствует рост потоков, входящих (55,3 %) и исходящих (28,6 %) документов: возросло количество поступающих заявок на деятельность предприятия в связи с привлечением новых потенциальных покупателей; возросшие требования к отчетности предприятия перед учредителями требуют более частой переписки и предоставления необходимого материала.

В таблице 2 представлена группировка видов документов по основным подразделениям, а также анализируется их динамика. Определив основные потоки информации на предприятии, станет очевидным: какие из них необходимо в первую очередь автоматизировать. Критериями отнесения документов к тому или иному подразделению следующие: для входящих документов и приказов – какому подразделению предназначается; для исходящих и внутренних документов – каким подразделением составлено.

Как видно из таблицы 2 наибольшая доля документов приходится на бухгалтерию, производственно-сбытовой отдел, отдел материально-технического снабжения и комплектации, а также отдел делопроизводства. Очевидна высокая доля документов в бухгалтерии, так как практически каждый внутренний документ, а финансовый – обязательно, должен быть заверен в бухгалтерии для отслеживания движения финансово-материальных потоков предприятия.

Таблица 2

Группировка видов документов ООО «АИРСТОК»

по подразделениям

Подразделение	2017 год		2018 год	
	Кол., шт.	%	Кол., шт.	%

Отдел делопроизводства	1441	19	1520	16,3
Бухгалтерия	1450	19,2	1435	17,8
Отдел организации труда и заработной платы	587	7,8	610	7,6
Отдел материально-технического снабжения и комплектации	720	9,5	759	9,4
Производственно-сбытовой отдел	3369	44,5	3723	48,9
Итого	7567	100	8047	100

Сокращение документооборота бухгалтерии в основном вызвано большой долей автоматизации ее работы. На производственно-сбытовой отдел в 2018 г. пришлось 3723 документов или 48,9 %. Увеличение как количества обращающихся документов данного отдела, так доли в общем объеме документооборота вызвано, прежде всего, расширением штата сотрудников. Количество документов растет также по причине того, что рост объемов заказов требует работы с большим количеством покупателей.

Что касается отдела материально-технического снабжения и комплектации, то доля документооборота в течение года выросла с 720 до 41 759, что вызвано: во-первых, необходимостью дополнительной закупки материалов и комплектующих в связи с ростом производства; во-вторых, с полным отсутствием в отделе вычислительной техники по причине отсутствия работников, умеющих владеть персональным компьютером и нежеланием работающих обучаться.

Произведем анализ объема документооборота в течение одного года на примере 2018 г.

Таблица 3

Объем документооборота ООО «АИРСТОК»

Виды документов**Месяц****Входящие Исходящие Приказы Внутренние**

Январь	122	186	226	299
Февраль	118	192	209	274
Март	96	124	184	235
Апрель	107	149	211	219
Май	91	117	107	210
Июнь	94	163	192	308
Июль	102	195	168	312
Август	43	101	185	175
Сентябрь	90	109	132	243
Октябрь	99	136	191	257
Ноябрь	93	115	189	251
Декабрь	85	142	179	222
Итого	1140	1729	2173	3005

Наибольший поток входящих документов пришелся на январь, февраль апрель и июль.

2.3. Проблемы коммуникационного процесса в организации

Коммуникационные связи ООО «АИРСТОК» достаточно налажены: движение потоков документов практически не затруднено.

Однако, при передаче данных директору для формирования производственной программы и оперативного учета, у производственных подразделений нет возможности обрабатывать их для предоставления в желаемом виде. Они не обладают дополнительным временем, необходимым для перегруппировки и выборки из всей имеющейся информации той части, необходимой для предоставления генеральному директору. Данные функции также не могут быть возложены на любой другой отдел по причине отсутствия всей необходимой информации и реального времени для выполнения данных функций.

В этой ситуации необходимо рассмотреть вариант, согласно которому данные функции передать отделу делопроизводства, который, в свою очередь, недостающую информацию будет получать у прямого начальника и контактировать с мастером и бригадирами. Но работникам отдела делопроизводства не хватает реального времени для выполнения поручений генерального директора и бухгалтера.

Очевидно, что при работе бухгалтерии с главным бухгалтером, а главного бухгалтера с директором процедура документооборота работает очень эффективно, учитывая, как «прямые», так и «обратные» связи. Однако, следует отметить недостаточное количество компьютерной техники в бухгалтерии, что приводит к необходимости проводить некоторые требуемые расчеты вручную.

В связи с этим, а также в связи с предстоящим выходом компании на международные рынки рекомендуется расширить штат сотрудников путем создания отдела ВЭД с закреплением за каждым из сотрудников определенного сектора подразделений, с которыми он будет непосредственно контактировать. Поэтому рекомендуются следующие пути совершенствования системы коммуникаций путем автоматизации наиболее «перегруженных» информационных потоков собственными силами.

1. Четко сформулировать цели и задачи, которые должна решить информационная система.
2. Определить круг лиц, которые будут вовлечены в процесс управления, разработки и контроля за разработкой информационной системы.
3. Формирование каждым подразделением перечня контактов между всеми службами предприятия с предоставлением документов, отражающих содержание данных контактов.
4. Систематизация и анализ полученных данных. Выделение наиболее значимых и «перегруженных» информационных потоков.
5. Автоматизация собственными силами выбранных информационных потоков.
6. Составление графика выполнения для всех полученных заданий и распределение ответственности между работниками отдела с закреплением каждого за конкретным участком.

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что требуется создание отдела ВЭД. Для начала нужно понять, рынки каких стран являются наиболее подходящими для ваших товаров или услуг. Далее нужно понять, какие ценности компания может предложить этим рынкам и как непосредственно можно выйти на них. Это общая схема для всех. Следует отметить, что многие компании пропускают первый этап и пытаются продвинуть свой существующий на российском рынке товар на другие рынки. Если повезет – компания заработает, если нет (плохая конъюнктура рынка или высокие барьеры для входа) – она будет вынуждена продавать товар по минимальной цене или вообще потерпит крах. Начинать нужно с исследования рынка другой страны или определенного региона: это экономит много усилий, времени и средств. Расширяться в географическом плане вслепую – не самое лучшее решение, которое чаще всего приводит к разочарованию.

Многие компании, которые хотели выйти на рынок ЕС, столкнулись с требованиями проведения сертификации продукции, которая стоит не дешево. Они уже разочаровались в возможностях выхода на рынок ЕС. В то же время в Юго-Восточной Азии и ряде регионов Африки существуют хорошие предпосылки экспорта не только сырья и полуфабрикатов, но и продукции с более высокой добавочной стоимостью и услуг (инжиниринг, консалтинг, ремонт), в которых обладает достаточной экспертизой, а стоимость контрактов, с учетом девальвации национальной валюты, выглядит достаточно конкурентной.

В большинстве случаев для новичка привлечение локального партнера – это оптимальный способ выхода на другой рынок. Компания не знает локальный рынок, нет гарантий оплаты (например, не все работают с банковскими аккредитивами) и может столкнуться с десятками других рисков. Да, нужно учитывать финансовые интересы партнера, но в таких обстоятельствах этого не избежать.

Крупным компаниям немного проще – они могут выходить на рынок другой страны напрямую – путем открытия представительства, создания СП, организации сборочного производства. Также следует отметить, что ООО «АИРСТОК» не предлагает товар с понятной международной классификацией и качеством, поэтому адаптация локальных продуктов нужна всегда. Речь идет о таких понятных вещах как упаковка, фасовка, условия поставок.

Существует немало проблем, стоящих перед экспортерами.

1. Высокая инерция в управлении. Зацикленность на прошлом успешном опыте, тогда как собственник не имеет желаний или опыта развивать предприятие. Не хватает воли владельцев для реализации поставленных задач.
2. Слабая интеграция компаний внутри отрасли. Существует очень мало активных отраслевых ассоциаций, а успешный опыт таковых недостаточно распространяется. Крупный бизнес чаще всего имеет достаточно ресурсов для лоббирования своих интересов, а малый и средний бизнес не умеет объединяться ради развития своих же отраслей. Нужно системно подходить к выходу на рынки других стран. Нужно выбрать страны, где можно получить максимальную отдачу, отказавшись от неинтересных рынков.

Выводы

Итак, сущность внешнего управления коммуникационными процессом заключается в поиске и приобретении необходимой информации, поступающей в информационное поле внешней среды. Особенностью управления является поиск минимального объема требуемой информации с минимальными затратами для предприятия с учетом максимального эффекта от получения внешней информации. Внутреннее управление коммуникационными процессами базируется на понятии документооборота, представляющего собой движение документов предприятия по определенным маршрутам от места составления или поступления в организацию до отправки заинтересованным организациям или сдачи на хранение в архив.

Непосредственно функция управления заключается в правильной организации схемы движения документов и осуществления контроля за их прохождением по всем рабочим местам. Анализ системы управления коммуникационными процессами в ООО «АИРСТОК» показал, что основные нарушения в системе движения информации связаны с нерациональной работой отдела делопроизводства, а также с отсутствием отдельного подразделения, отвечающего за выход компании на международный рынок и внешнеэкономическую деятельность.

Глава 3. Пути развития организационных коммуникаций

В настоящее время, большое количество российских компаний стремится расширять свой бизнес не только в пределах Российской Федерации, но и за рубежом. Многие из них часто сталкиваются с проблемой высокой конкуренции со стороны местных фирм, с которой сложно справиться, применяя стратегии, которые эффективно работают на российском рынке.

Каждая страна индивидуальна в экономическом и политическом плане. Так же на рынке каждой страны действуют свои законы, которые необходимо знать для эффективного ведения бизнеса и получения прибыли. Деятельность любой компании направлена на победу в конкурентной борьбе. Причем не случайную, а достигнутую путем грамотных усилий. При выходе на зарубежный рынок компаниям приходится приумножать свои усилия.

Самостоятельно выходить на иностранный рынок сложно. Поэтому нужно общаться, поддерживать контакты с экспертами по логистике, международному банковскому делу, с экспертами-юристами по контрактам в международной торговле и, возможно, по международному бухгалтерскому учету. Это помогает и психологически, потому что предприниматель знает, что в случае необходимости может обратиться за помощью.

Рассмотрим алгоритм принятия экспортного решения. Прежде всего нужно определиться с рынком, на который целесообразно входить. На первом шаге стоит проанализировать в том числе торговую статистику. Рынки разных товаров могут сильно отличаться друг от друга.

После определения целевого рынка необходимо составить как можно более отчетливое представление о нем — это стратегически наиболее важная задача для экспорта. Нужно «почувствовать», как думают местные потребители, как принимают решение о покупке того или иного товара, какая там бизнес-культура, как именно работают посредники, что их мотивирует и тому подобное. Для этих целей можно приобрести готовые исследования рынка, заказать исследование «под себя» или же исследовать рынок самостоятельно. В то же время нет смысла затягивать процесс изучения рынка до бесконечности. В определенный момент нужно принимать решение. Важным преимуществом в процессе выхода на внешние рынки служит знание языка целевого рынка. Преодоление языкового барьера даст вам очень серьезные преимущества в работе с иностранными партнерами, позволит получать информацию о целевом рынке «из первых рук».

Успешный экспорт требует разработки и целенаправленной реализации экспортной стратегии. Не стоит, например, сразу пытаться иметь дело с крупными сетями, особенно в случае малых или средних предприятий, так как это может стать неподъемным грузом с точки зрения ценовой политики и маржинальности, логистики, условий оплаты.

Существует несколько схем выхода. Экспорт может быть прямым, когда вы открываете за рубежом свои склады или свою сеть для реализации товара конечным потребителям. Работа со складом на территории страны экспорта имеет свои преимущества в том, что снижает рискованность операции для контрагента, позволяет построить «пунктуальную логистику». Кроме того, восприятие риска ведения бизнеса с российскими компаниями снижается в случае регистрации компанией юридического лица на целевом рынке и ведения деятельности от его имени. Как правило, это вызывает больше доверия со стороны партнеров.

Интересной моделью экспорта является создание стратегического партнерства с иностранной компанией, в котором вы используете сильные стороны друг друга для достижения своих целей.

Рассмотрим особенности организации на ООО «АИРСТОК» отдела внешнеэкономической деятельности. Крайне важно, чтобы структура отдела ВЭД соответствовала дистрибуционной политике компании, то есть деятельности, связанной с получением продукции, её сохранением к моменту получения заказа и последующей доставке к клиенту, и позволяла наиболее эффективно реализовать важнейшие стратегические приоритеты в развитии бизнеса.

Основная компетенция ВЭД-отдела: организация международных перевозок товаров с учетом требований таможенного и валютного законодательства; совместной деятельности специалистов основных подразделений компании с целью управления материальным внешнеторговым потоком.

Требования к квалификации (методологическому аппарату) сотрудников ВЭД-отдела:

- Управление рисками, риск-менеджмент – процесс принятия и выполнения управленческих решений, снижающих вероятность неблагоприятного результата и потерь от его реализацией;
- Способность работать с современными ПО и средствами связи и делопроизводства. Системы операционного управления предприятием ERP или CRM. Электронная система подачи документов с помощью ЭЦП. Продвинутое пользование базовыми программами: текстовыми редакторами, таблицами, программами коммуникаций;
- Основы делопроизводства и архивной работы для сохранения документов;
- Знание языков и национальных отличий страны контрагента.

Наиболее популярны следующие принципы организации отделов внешнеэкономической деятельности:

1. Географический. Предполагает наличие в каждом регионе отдельной сбытовой единицы. После расчета экономической эффективности деятельности первого представительства, возможно открытие филиалов в других городах.
2. Продуктовый. Предполагает наличие отдельной торговой команды для выделенной группы продуктов. Часто смежные торговые команды конкурируют друг с другом на одних и тех же рынках.
3. Клиентский. Отделы, сформированные по клиентскому принципу, состоят из нескольких подразделений, специализирующихся на работе с конкретными категориями клиентов.
4. Функциональный. Процесс продаж состоит из следующих последовательных этапов:

Поиск и разработка потенциальных клиентов;

Согласование условий работы и пробная (первая) продажа;

Организация повторных продаж и послепродажного обслуживания.

Функциональная специализация предполагает наличие отделов, задействованных на различных этапах процесса продаж. Наиболее популярно деление на «настоящих продавцов»-менеджеров, занимающихся поиском и разработкой клиентов, и «бэк-офиса»-специалистов, сопровождающий повторные продажи и организующих клиентский сервис. Преимущества и недостатки этих типов структур перечислены в таблице 4.

Таблица 4

Преимущества и недостатки структур различных типов

Принципы организации	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Географическая	Простая структура и близость к клиентам	Теряются преимущества специализации
Низкая стоимость продаж и относительно небольшие административные затраты.		Ограниченный управленческий контроль над распределением усилий продавцов
		Сложно работать с широким взаимозаменяемым ассортиментом
		Результативность региона сильно зависит от представителя.

	Легче передавать специальные знания по видам продукции	
	Легче планировать поставки клиентам	Дублирование усилий: один клиент - несколько продавцов
По продуктам	Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов	Большие административные затраты
	В случае конкурирующих отделов - высокое покрытие территории.	Требуется высокая степень координации работы.

Продолжение таблицы 4

1	2	3
	Позволяет лучше учитывать интересы и потребности клиентов	Большие затраты на продажи и администрирование
По клиентам	Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов.	Существует опасность «упустить» потенциально интересную клиентскую нишу.

Низкая зависимость клиентов от конкретного продавца	Требуется высокая степень координации работы (особенно для подразделений с различными функциями)
Специализация на продажах позволяет продавцам сосредоточиться на том, что они делают лучше всего	Необходимо несколько самостоятельных подразделений
Сильных продавцов можно «разгрузить» с помощью менее дорогого персонала.	мотивировать на общий результат в работе с клиентом.

Ключевые принципы организационного дизайна (для отдела ВЭД):

Структура должна соответствовать системе долгосрочных целей предприятия. Например, рыночной стратегии.

Структуру нужно строить вокруг конкретных действий (функций), а не людей.

В структуре нужно фиксировать не только обязанности и ответственность, но и полномочия.

Степень управленческого контроля необходимо устанавливать в зависимости от масштаба продаж и от самостоятельности продавцов при совершении сделок.

Структура должна быть гибкой – наличие структурных решений по продуктам, рынкам, сезонным колебаниям.

При построении структуры необходим баланс интересов и координация с другими подразделениями:

- Продажи и Производство (Поставки): прогнозы и планы;
- Продажи и Финансы: затраты, калькуляции цен, кредиты;
- Продажи и Маркетинг: поиск и сегментация клиентов, рыночная цена.

Таким образом, мы видим, что для ООО «АИРСТОК» лучшим решением будет создание отдела ВЭД при использовании клиентского и корпоративного принципов. Рассмотрим предлагаемую структуру отдела (Рисунок 2).

Основной плюс данной структуры в ее простоте. Она часто используется в крупных компаниях-производителях, предлагающих на рынке однородную продукцию, предназначенную для вполне определенного сегмента клиентов. Менеджер по продажам (поиск и разработка потенциальных клиентов) должен лично контактировать с клиентами в день.



Рисунок 2. Организационная структура отдела ВЭД

В его обязанности входит: привлечение новых клиентов, напоминание о компании, доставка свежего прайс-листа или каталога, демонстрация товара, целевое представление новой продукции, оповещение о проходящих акциях продвижения товара или конкурсах.

Также следует отметить, что продажи можно увеличить в несколько раз, если менеджер по продаже придет к клиенту подготовленным, например, имея на руках образцы товаров компании или же, изучив особенности деятельности компании клиента. Таким образом образуются личные коммуникации, завязываются личные взаимоотношения менеджера с клиентом и повышается лояльность к компании. Зарплата этого менеджера должна зависеть только от результатов продаж по закрепленным за ним клиентам. Кроме того, можно начислять ежемесячный бонус за привлечение новых клиентов в виде дополнительного фиксированного процента от продаж клиенту в течение

определенного срока.

Менеджер по продажам, работающий в офисе, занимается приемом и обработкой заказов по телефону, контролирует выполнение заказа (с момента приема заказа и до получения товара клиентом) и дебиторскую задолженность, ведет работу с корпоративными клиентами, приехавшими в офис. Зарплата менеджера в офисе должна зависеть от результатов личных продаж и от результатов деятельности отдела в целом примерно в равных долях.

Кроме этого, в компетенции менеджера по продажам вопросы взаимодействия с таможенными органами, предметная оценка товара и персонификация операций, коды ТН ВЭД, физические характеристики товара (вес нетто и брутто, габариты упаковки) и его условия транспортировки, стоимостные характеристики от условий поставки.

Таким образом внутренняя конкуренция сохраняется, однако коллективная мотивационная составляющая значительно снизит разграничение клиентов на своих и чужих. Зависимость от результатов лучше всего привязать к выполнению ежемесячного плана продаж.

Менеджер по логистике –назначается отдельно, так как здесь есть своя специфика: менеджер должен знать все о поставках, транспортных компаниях, специфике перевозки товара. Так, к вопросам его компетенции относятся: перевозка, передача товара перевозчику в месте отгрузки, оформление ТТН, применение средств обеспечения сохранности груза, оценка классических рисков перевозки и принятие решение о страховании груза, перевозка и контроль сроков и условий прохождения транзитной территории, прием груза от перевозчика на промежуточный терминал или собственный склад, контроль целостности средств обеспечения и сохранности груза, тщательный подбор перевозчиков и использование максимального количества источников для сбора информации и рекомендаций.

К тому же необходимо четкое разграничение ответственности, чтобы было ясно, с кого спрашивать за результат работы с конкретным клиентом. Что касается руководителя отдела ВЭД, то хотя от него и зависит эффективность продаж, недопустимо, чтобы его зарплата зависела только от объема продаж.

Рассмотрим особенности деятельности начальника отдела ВЭД. В его компетенции организация заключения и исполнения контракта, управления рисками, а именно: операционные методы (превентивные меры) управления процессом; усиление

юридических методов снижения рисков; административные методы снижения рисков.

Рассмотрим данные методы подробнее.

Операционные методы управления процессом (превентивные меры):

- Формирование резервов или запасов путем бюджетирования, составление графиков и резервирования денежных средств для оплаты таможенных платежей в связке с юридическими методами;
- Аутсорсинг затратных или высоко рисковых функций таможенным представителям;
- Мероприятия по исключению ошибок кодирования, кодами ТН ВЭД;
- Анализ направлений импорта в существующих статистических базах;
- Составление расписания и графиков перевозки. Усиление юридических методов снижения рисков:
- Привлечение юристов с опытом работы в таможенных органах;
- Привлечение юристов, имеющих положительный опыт обжалования решений по корректировке таможенной стоимости.

Административные методы снижения рисков:

- Получение статуса таможенного оператора;
- Получение статуса благонадежного участника ВЭД.

Таким образом, следует разработать для руководителя отдела планы по ориентировочным финансовым показателям: если отделу удалось их достичь, то руководитель получит квартальный бонус. Размер квартального бонуса должен быть весомым и составлять 30-40% зарплаты. Такая система позволит мотивировать руководителя на достижение поставленных целей. Секретарь выполняет всю работу по сопровождению (счета, документы, предложения, письма) Один секретарь отдела ВЭД способен обеспечить всеми необходимыми документами до десяти продавцов. Зарплата секретаря не зависит от объема продаж.

Выводы

В работе представлено мероприятие по организации на ООО «АИРСТОК» отдела внешнеэкономической деятельности. Чтобы структура отдела ВЭД соответствовала дистрибуционной политике компании, то есть деятельности, связанной с получением продукции, её сохранением к моменту получения заказа и последующей доставке к клиенту, и позволяла наиболее эффективно реализовать важнейшие стратегические приоритеты в развитии бизнеса.

Разработана основная компетенция ВЭД-отдела. Это организация международных перевозок товаров с учетом требований таможенного и валютного законодательства и коммуникации специалистов основных подразделений компании с целью управления материальным внешнеторговым потоком.

Создание отдела ВЭД дает следующие преимущества: инвестиции сил и средств в текущих клиентов, в маркетинг на данном рынке; оперативный выход и присутствие на активно развивающихся зарубежных рынках дает возможность увеличивать доход компании и предлагать клиентам лучшие решения; сокращается время на получение актуальной и точной информации о текущем состоянии бизнеса в интересующей стране.

Заключение

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за её пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Коммуникативный поток в организациях может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее. Коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, то есть идут сверху вниз.

Сущность внешнего управления коммуникационными процессом заключается в поиске и приобретении необходимой информации, поступающей в

информационное поле внешней среды. Особенностью управления является поиск минимального объема требуемой информации с минимальными затратами для предприятия с учетом максимального эффекта от получения внешней информации. Внутреннее управление коммуникационными процессами базируется на понятии документооборота, представляющего собой движение документов предприятия по определенным маршрутам от места составления или поступления в организацию до отправки заинтересованным организациям или сдачи на хранение в архив.

Непосредственно функция управления заключается в правильной организации схемы движения документов и осуществления контроля за их прохождением по всем рабочим местам. Анализ системы управления коммуникационными процессами в ООО «АИРСТОК» показал, что основные нарушения в системе движения информации связаны с нерациональной работой отдела делопроизводства, а также с отсутствием отдельного подразделения, отвечающего за выход компании на международный рынок и внешнеэкономическую деятельность.

В работе представлено мероприятие по организации на ООО «АИРСТОК» отдела внешнеэкономической деятельности. Чтобы структура отдела ВЭД соответствовала дистрибуционной политике компании, то есть деятельности, связанной с получением продукции, её сохранением к моменту получения заказа и последующей доставке к клиенту, и позволяла наиболее эффективно реализовать важнейшие стратегические приоритеты в развитии бизнеса.

Разработана основная компетенция ВЭД-отдела. Это организация международных перевозок товаров с учетом требований таможенного и валютного законодательства и коммуникации специалистов основных подразделений компании с целью управления материальным внешнеторговым потоком.

Создание отдела ВЭД дает следующие преимущества: инвестиции сил и средств в текущих клиентов, в маркетинг на данном рынке; оперативный выход и присутствие на активно развивающихся зарубежных рынках дает возможность увеличивать доход компании и предлагать клиентам лучшие решения; сокращается время на получение актуальной и точной информации о текущем состоянии бизнеса в интересующей стране.

Список литературы

Анашкин Ю.И. Специфика межличностных коммуникаций в управлении организацией // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 151-160.

1. Басенко Ю. В. Организационная коммуникация и ее основные каналы // Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 226-230.

Белякова Т.А. Инфраструктурная политика в сфере коммуникаций как фактор роста эффективности внешнеэкономической деятельности РОССИИ // Инновационные технологии в сервисе. М. 2015. С. 247-250.

Бражникова Г.Н. Некоторые проблемы коммуникационной составляющей процесса управления в организации. // Инновации в науке. 2016; № 13. – С. 5-11.

Вишневецкий Е.Г. Системный подход к анализу организационных коммуникаций // Наука и школа. 2016. № 4. С. 98-101.

Ворошилов В. Теория и практика массовой информации. Учебник. – М.: КноРус, 2014.

Гессманн Х.-В., Севастьянов П.С. Концепция ненасильственного общения М. Розенберга // Современная зарубежная психология. – 2014. – Т. 3. – № 2. – С. 84-91.

Гуляева Ю.В., Пинигина Я.С. Совершенствование коммуникаций в организации // Современные тенденции в научной деятельности VII Международная научно-практическая конференция. Москва. 2015. С. 497-500.

Дли С.М., Дли М.И. Коммуникации как элемент инновационного потенциала организации // Информационные технологии, энергетика и экономика. Смоленск. 2015. С. 103-110.

Дорошко М. В. Об актуальности исследования коммуникаций в организации // Современная культура коммуникации. Социокультурные процессы в современном мире Материалы международной научно-практической конференции. Саратов, 2015. С. 44-50.

1. Егоричев В. А., Малярчук П. И., Семенова Н. К. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций // Молодой ученый. 2016. № 10 (114). С 686-690.
2. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2014.

Илющенко Ю.А., Ткачев А.А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 7-9. С. 27-30.

Куценко А., Лашкова Е. Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник. - М.: Academia, 2014.

Лопатина И.Ю., Мартиросов Р.Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Terra Economicus. 2016. Т. 9. № 4-3. С. 102-107.

Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации. // Вестник Воронежского университета. 2016; 2: 173 – 180.

Мотышина М.С., Мотышина Е.В. Системный подход к управлению организационными коммуникациями // Системный анализ в проектировании и управлении Сборник научных трудов XVI Международной научно-практической конференции. 2016. С. 66-67.

Носкова Е. А., Серeda М. В., Субботина Е. Г. Подходы к повышению эффективности коммуникаций при антикризисном управлении организацией // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы. 2015. С. 130-150.

Пешкова О.А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций // Молодой ученый. 2016. № 7. С. 115-116.

Подгорнова А. Л. Коммуникация в организации: виды коммуникаций, их роль для реализации организационного потенциала и влияние на поведение сотрудников //

Эффективное управление: лидерство, руководство, развитие Материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 110.

1. Дорошко М. В. Об актуальности исследования коммуникаций в организации // Современная культура коммуникации. Социокультурные процессы в современном мире Материалы международной научнопрактической конференции. Саратов, 2015. С. 44. [↑](#)
2. Илющенко Ю.А., Ткачев А.А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 7-9. С. 27. [↑](#)
3. Анашкин Ю.И. Специфика межличностных коммуникаций в управлении организацией // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 151. [↑](#)

4. **Куценко А., Лашкова Е.**

Организация и проведение

коммуникационных кампаний.

Учебник. - М.: Academia, 2014. - С. 33.

[↑](#)

5. Носкова Е. А., Серeda М. В., Субботина Е. Г. Подходы к повышению эффективности коммуникаций при антикризисном управлении организацией // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы. 2015. С. 130. [↑](#)
6. Басенко Ю. В. Организационная коммуникация и ее основные каналы // Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники. Сборник статей Международной научно-практической конференции.

2018. С. 226. [↑](#)

7. Мотышина М.С., Мотышина Е.В. Системный подход к управлению организационными коммуникациями // Системный анализ в проектировании и управлении Сборник научных трудов XVI Международной научно-практической конференции. 2016. С. 66-67. [↑](#)

8. **Ворошилов В. Теория и практика массовой информации. Учебник. - М.: КноРус, 2014. - С. 71.**

[↑](#)

9. Лопатина И.Ю., Мартиросов Р.Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Terra Economicus. 2016. Т. 9. № 4-3. С. 102. [↑](#)
10. Лопатина И.Ю., Мартиросов Р.Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Terra Economicus. 2016. Т. 9. № 4-3. С. 102-107. [↑](#)
11. Пешкова О. А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций // Молодой ученый. 2016. № 7. С. 115. [↑](#)
12. Желудь П. Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2014. - С. 102 [↑](#)
13. Дли С.М., Дли М.И. Коммуникации как элемент инновационного потенциала организации // Информационные технологии, энергетика и экономика. Смоленск. 2015. С. 103. [↑](#)

14. Гуляева Ю.В., Пинигина Я.С. Совершенствование коммуникаций в организации // Современные тенденции в научной деятельности VII Международная научно-практическая конференция. Москва. 2015. С. 497. [↑](#)
15. Белякова Т.А. Инфраструктурная политика в сфере коммуникаций как фактор роста эффективности внешнеэкономической деятельности РОССИИ // Инновационные технологии в сервисе. М. 2015. С. 247. [↑](#)
16. Гессманн Х.-В., Севастьянов П.С. Концепция ненасильственного общения М. Розенберга // Современная зарубежная психология. – 2014. – Т. 3. – № 2. – С. 84. [↑](#)