

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данной темы обусловлена тем, что для повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта существует необходимость комплексного влияния, как на внешнюю, так и на внутреннюю среду. Таким образом, отмечается рост значимости процессов общения и передачи информации, в частности, коммуникации при управлении в современных организациях.

На современном этапе, когда общество имеет все возможности для повышения уровня образованности и информированности менеджерам необходимо улучшать управление информацией для повышения показателей эффективности деятельности фирмы. Обязательными требованиями становятся знание средств коммуникации, умение рационально использовать их в коммуникационном процессе, предотвращать коммуникативные непонимания, быть эффективным психологом.

Организации как «открытые системы» выступают активными участниками социального обмена в противовес другим институтам, поэтому в последнее время повышается интерес к изучению организационных коммуникаций.

Организационные процессы позволяют рассматривать феномен «коммуникационного продукта», который влияет на формирование коммуникативной картины социальной реальности в целом.

Теоретическим основам рассматриваемой темы посвящены научные труды и публикации таких авторов как М.А. Кравец, О.В. Терещенко Ю.Н. Лапыгин, Б.З. Мильнер, О.В. Василенко, В.А. Рыбаков, А.А. Подгорнова и других. Научные труды и публикации этих и других авторов и были взяты за основу при написании данной работы.

Цель данного исследования – анализ и повышение влияния процесса коммуникации на эффективность деятельности организации на примере ООО «Эльдорадо».

Задачи работы:

- охарактеризовать теоретические основы функционирования коммуникаций в процессе управления;

- провести анализ процесса коммуникации в управлении в ООО «Эльдорадо» и выявить существующие проблемы;
- разработать мероприятия по повышению влияния процесса коммуникации на эффективность деятельности рассматриваемого предприятия.

Объектом исследования является ООО «Эльдорадо».

Предмет исследования – процесс коммуникации в процессе управления в ООО «Эльдорадо».

Методы, используемые в работе исследования: анализ научной и методической литературы по теме исследования, обобщение материала, анкетирование, анализ и синтез данных, метод обобщения, наблюдения, сравнения и другие.

В ходе работы используются учебная и специальная литература, а также статьи периодических изданий по исследуемой тематике и внутренняя информация ООО «Эльдорадо».

Структура курсовой работы представлена введением, тремя главами основной части, заключением и списком использованной литературы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты коммуникации в процессе управления**

### **1.1. Понятие и сущность коммуникации в управлении**

Информация предоставляет возможности принимать результативные и обоснованные решения, помогает управлять организацией. Но также нужно понимать, что и информацией нужно управлять. При этом нужно управлять процессом получения и применения информации [9, с. 6].

Многие аспекты менеджмента требуют организации эффективного обмена информацией для достижения стратегических целей. Если в процессе выполнения своих должностных обязанностей люди информацией не могут обмениваться, значит, они не могут и вместе работать. Управление в организации реализуется через общение с людьми. Поэтому важнейшим инструментом управления

менеджера является информация, находящаяся в распоряжении его [18, с. 7].

Используя и передавая информацию, получая обратный сигнал, менеджер современной организации организует, руководит и мотивирует своих подчиненных. Многие определяется способностями передавать информацию более эффективным образом, однако эффективность передачи будет определяться адекватностью восприятия этой информации теми, кому предназначалась она.

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники управленческого аппарата, жизненно важны как связующие звенья между руководителем и подчиненными его, а также руководителями одного уровня или внешним окружением. Руководитель в своей повседневной работе должен использовать информацию от разных источников – вышестоящего руководителя, подчиненных, сотрудников такого же уровня, заказчика, поставщика и т. д. Процесс коммуникации позволяет руководителю выполнять свою работу эффективно и принимать решения о выборе наилучшего курса действий для достижения поставленной цели [6, с. 64].

Историческое выявление интереса к коммуникациям в управлении можно отслеживать еще с более ранних времен. Ведь, обратившись к истории управленческих практик, можно найти доказательства необходимости внимания к коммуникационным процессам в каждой из школ - от «научного управления», введенного Ф. Тейлором, к «человекоцентрическим» работам Э. Мэйо и последующих формулировок Ч. Барнарда, Д. МакГрегора. Классические труды по менеджменту не исключали из своих доводов понимание организации как «социального организма», в котором коммуникации выполняют функции связи, который может быть как эффективным, так и неэффективным, в зависимости от способностей субъектов коммуникации [5, с. 447].

Уникальность коммуникаций в организациях обеспечивает именно управленческая составляющая, как это звучит в англоязычных учебниках – «менеджерская». В сфере организационных коммуникаций на сегодняшний день существуют сотни определений.

Основные моменты некоторых определений в таблице 1.

Таблица 1

Определения коммуникации [11, с. 686]

Автор	Участники коммуникации	Содержание коммуникации	Ключевая характеристика	Цель
Б. Мильнер	Люди и институты	Информация	Процесс	-
Э. Роджерс	Источник и получатель	Идея	Процесс	Изменение поведения получателя
М. Мескон	-	Мысли, информация	Обмен	Обеспечение взаимопонимания

Проанализировав представленную в таблице 1 информацию, можно сделать обоснованный вывод, что авторы до сих пор не пришли к однозначному определению термина «коммуникации», но несмотря на это, если пристальней изучить таблицу, то можно сказать, что сами попытки донести информацию близки друг к другу, хоть и записаны немного другими словами.

Рассмотрение состава способствующих поступлению ресурсов коммуникаций (социальные предпосылки, корпоративный имидж, событийный менеджмент, кризисные коммуникации, медиа контакты, спонсорство, коммуникации на рынке труда, финансовые коммуникации) позволяет сделать заключение о близости данного термина к PR-коммуникациям. Однако специфика их позиционирования, представленная в работе М.А. Кравец, привязана к активностям организации, в данном случае к входу организации, т.е. связана с поступлением в организацию необходимых ресурсов: капитала, оборудования, материалов, персонала [14, с. 19].

Таким образом, можно сделать вывод, что в современном понимании коммуникация в управлении является процессом, с помощью которого руководитель развивает систему информационного представления и передачи сведений значительному количеству людей внутри организации и индивидуумам, и отдельным институтам за пределами ее.

Коммуникация является необходимым инструментом в процессе координации деятельности по горизонтали и вертикали управления, что дает возможность получать нужную информацию. Исходя из этого, можно дать следующие

определение: коммуникация – это передача информации от одного субъекта к другому. Субъектом может выступать отдельная личность, группа и даже целая организация. В первом случае коммуникация несет в своем содержании межличностный характер и осуществляется через передачу фактов, идей, мнений, намеков, ощущений и восприятий, отношений от одного лица другому в какой-либо форме с целью получения желаемой реакции в ответ. «Коммуникация» и «информация» - это разные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает как то, что передается, так и то, как это передается [7, с. 489].

Характеристика основных и дополнительных целей коммуникации приведена в таблице 2.

Таблица 2

Основная и дополнительные цели коммуникации [14, с. 21]

Цели коммуникации	Характеристика целей
Основная	обеспечивать понимание информации, которой обменивается получатель и отправитель
	совершенствование в процессе обмена информацией межличностных отношений
Дополнительные	создание информационного канала для обмена информацией между некоторыми сотрудниками и группами и координация их действий
	рационализация и регулирование информационных потоков

Множество собраний и совещаний, различные виды информационных потоков, коммуникационные сети и документооборот — вот традиционные составляющие внутренних коммуникаций [20, с. 197].

Общепринятыми направлениями анализа внутриорганизационных коммуникаций являются коммуникации, обозначаемые в рамках формальных каналов

организационных коммуникаций:

- инструкции по выполнению работ;
- логическое обоснование работ;
- обратная связь от менеджеров, в которой сотрудников информируют о том, насколько они хорошо выполняют свою работу;
- сообщения сотрудников, направляемые вверх по иерархии, о проблемах подразделений и отдельных сотрудников;
- горизонтальные коммуникации, направленные на решение и предупреждение проблем;
- горизонтальные коммуникации, возникающие при координации разных работ в одной организации;
- коммуникации, разъясняющие внешним и внутренним пользователям политику компании [21, с. 10].

Практически все они поддерживают задачи оперативного управления, заключающиеся в назначении, контроле, корректировки заданий и поведения сотрудников, координации работ. Только последний вид организационных коммуникаций — коммуникации, разъясняющие политику компании — можно отнести к стратегическим, поскольку они существенным образом влияют на внутренний имидж организации, который является элементом организационного потенциала.

## **1.2. Виды коммуникации в управлении**

Проектируемые и регулируемые внутриорганизационные коммуникации принято рассматривать в рамках трех направлений:

- нисходящие;
- восходящие;
- горизонтальные [17, с. 291].

Деление организационных коммуникаций по времени и частоте позволяет идентифицировать недостаточность длительности и периодичности конкретных

форм коммуникативной активности.

Характеристика информационного обмена может осуществляться по вербальной и невербальной составляющей, учет последней существенно возрастает в случае противоречивых получаемых объектом сообщений [4, с. 288].

Классификация коммуникаций в управлении представлена ниже на рисунке 1.

Внутренняя информация находится в движении внутри каждой организации в рамках горизонтальных и вертикальных коммуникаций. Горизонтальные коммуникации в организации возникают между подразделениями одного уровня. Для координации имеющихся задач и действий между различными подразделениями существует необходимость в обмене информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации по горизонтали.

Рис. 1. Виды организационных коммуникаций [19, с. 112]

Внешние коммуникации происходят с:

1) Потребителями.

Во время коммуникации организация доводит до потребителей информацию об услугах организации, реализуемой продукции, ее качестве, порядке заключения договоров и т.д.

С иной стороны, потребители во время коммуникации с организацией доводят до организации информацию о собственных пожеланиях, о своих требованиях и предпочтениях по поводу услуг.

2) Поставщикам и посредниками.

Основная составляющая коммуникации в этом случае - информация о реализуемой продукции, ее качестве и цене материальных ресурсов, о сроке ее поставки, форме оплаты и прочее.

3) Государственные органы (Администрация города, налоговая инспекция и т.д.). Как правило, такой вид коммуникации возложен на должностных лиц и осуществляет их директор или бухгалтер организации [12, с. 27].

Внешние коммуникации в современных организациях могут проходить в таких формах:

- переговоры, беседа (для поставщика, посредника, потребителя);

- совещание (государственный орган);
- телефонограмма (государственный орган);
- указ и распоряжение (государственный орган);
- письмо (покупатель, поставщик, посредник, государственный орган) и т.д.

## 2. Внутренние коммуникации:

- к этим коммуникациям можно отнести коммуникации между руководителем и рабочей группой, к примеру, коммуникации между менеджерами различных подразделений;
- коммуникации между разными подразделениями или отделами внутри одной организации;
- коммуникации между должностными лицами, например, между директором и бухгалтером;
- коммуникации по восходящей, то есть снизу-вверх, к примеру, при нехватке товара менеджеры передают информацию старшему менеджеру, он в свою очередь передает информацию директору [18, с. 7].

Вертикальные коммуникации в современной организации подразделяются на два вида:

- во-первых, передача информации по нисходящей (сверху вниз) от руководителя к подчиненным;
- во-вторых, передача данных по восходящей (снизу-вверх) от подчиненных к руководителю [18, с. 8].

Наглядно содержание вертикальных и горизонтальных коммуникаций представлено на рисунке 2.





Рис. 2. Содержание вертикальных и горизонтальной коммуникаций [10, с. 25]

Своевременность функционирования любого элемента коммуникаций в организации стоит в первых рядах влияния на производственный процесс. Но любая информация, циркулирующая внутри того или иного информационного потока, несет определенную значимость в необходимом для соответственной операции время. То есть, одна и та же информация может быть актуальна или нет в разное время операционных действий производственного процесса.

Важным в понимании управления организационными коммуникациями является отнесение их к формальным и неформальным. Несмотря на простоту классического определения формальных и неформальных коммуникаций по признаку их формирования (менеджментом или самоорганизацией), у коммуникаций есть еще и сущностные признаки, как у формальной, так и неформальной, и по ним они могут не совпадать с классификацией по признаку формирования [3, с. 38].

Система формальной коммуникации создается одновременно с возникновением организации. Они, имеют иерархическую структуру, доступ к коммуникационным потокам имеет четкую регламентацию и протекает в соответствии с обозначенным кругом обязанностей, во внимание принимается не столько личные обязанности человека, сколько его функции служебные.

Под неформальными коммуникациями следует понимать широкий класс коммуникаций, обозначаемых как неформальные коммуникационные сети, в рамках которых распространяются не только слухи, но и обсуждаются рабочие вопросы. Последний вид коммуникаций играет огромную роль в работе научно-исследовательских организаций.

Различают три аспекта коммуникаций:

- технический;
- семантический;

Прагматический [13, с. 325].

Технический аспект связывают с процессами передачи информации от одной точки, оборудования или лица другому по соответствующим каналам.

Семантический аспект отображает передачу и прием информации, включая ее понимания получателем. Прагматический аспект учитывает влияние принятой информации на поведение получателей и эффективность использования этой информации.

Таким образом, на современном этапе развития экономических отношений, руководитель принимает роль не просто организатора и контролера, специализирующегося по узкому направлению его деятельности, но и роль психолога и главного коммуникатора, владеющего основами менеджмента.

### **1.3. Значение и принципы коммуникаций**

Любая система должна строиться с соблюдением некоторых основных принципов. Исполнение принципов при проектировании производственной системы, скорее всего, обеспечит ее эффективное и стабильное функционирование [16, с. 31].

Принципы построения коммуникаций внутри производственной рациональной системы определены на основе принципов построения самой рациональной системы, учитывая то, что производство – это большая и сложная система, включающая в себя кроме технологических процессов и организации производства коммуникационные процессы (см. таблица 3).

Таблица 3

## Принципы построения коммуникаций внутри системы [8, с. 1812]

Принцип построения системы	Принцип построения коммуникаций внутри системы
Принцип совместимости элементов	Принцип соответствия коммуникантов
Принцип актуализации функций и сущность организации в их системе	Принцип комплексности коммуникационного процесса
Принцип функциональной регуляции системы	Принцип актуализации элементов
Принцип совершенствования системы	Принцип взаимозаменяемости элементов

Суть принципов коммуникаций производственной системы носит соответственный характер принципам построения самой системы организации производства. Принцип соответствия коммуникантов заключается в соответствии уровня компетентности элементов коммуникационного канала между собой для эффективной передачи информации. Принцип комплексности обеспечивает необходимость включения всех элементов коммуникации в коммуникационный процесс. Для эффективного функционирования коммуникационной системы все ее структурные элементы должны быть актуальными и не должны вносить помех в коммуникационный процесс. Это условие обеспечивается принципом актуализации элементов коммуникации. Принцип взаимозаменяемости элементов обеспечивает способность элементов информационного канала к замене друг друга без нарушения функционирования канала [8, с. 1813].

Таким образом, коммуникации в организациях – сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов и имеющий много видов. Без взаимного общения и кооперации руководства и персонала невозможно наладить эффективное взаимодействие коммуникаций на предприятии. Так же, можно с уверенностью утверждать, что осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия, в котором роль

менеджера одна из важнейших. Обладая объективными знаниями, менеджеры в процессе коммуникации способны воздействовать на своих подчиненных, а также эффективно организовывать их работу на предприятии.

Суть принципов коммуникаций производственной системы носит соответственный характер принципам построения самой системы организации производства. Структурные коммуникации в своем функционировании имеют взаимосвязь определенного характера последовательной иерархической связи между собой. Завершающим и основным элементом такой связи является уровень морально-психологической комфортности коллектива.

## **Глава 2. Анализ процесса коммуникаций и его влияния на эффективность деятельности ООО «Эльдорадо»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью (сокращенно – ООО) «Эльдорадо» организовано и осуществляет свою деятельность в соответствии с российским законодательством [1; 2]. ООО «Эльдорадо» - крупнейшая в России розничная сеть магазинов бытовой техники и электроники, владельцем сети является международная финансовая группа «PPF» (80% капитала) и инвестиционная компания «Emma Capital» (20% капитала).

Первый магазин компании был открыт в 1994 году в городе Самара. По состоянию на 01.01.2016 года торговая сеть «Эльдорадо» объединяет 416 магазинов. Торговая площадь составляет 585,9 тыс. кв. метров.

Основное направление деятельности Эльдорадо - продажа цифровой и бытовой техники и электронной аппаратуры и ее сервисное обслуживание.

ООО «Эльдорадо» является конкурентом национальных и региональных компаний розничной торговли бытовой электроники и техники, а также узкоспециализированных ритейлеров, такими как торговые предприятия компьютерной техники, фототоваров и средствами телекоммуникаций.

Миссия рассматриваемого предприятия: являться самым лучшим местом для встреч электроники и людей.

Определяющими принципами работы ООО «Эльдорадо» являются такие тезисы:

- осуществление грамотной ценовой политики, основанной на оперативной регуляции цен.
- осуществление индивидуального подхода к каждому покупателю.

Ценности рассматриваемого предприятия:

- осуществление честности - выполнение обещаний и справедливости;
- осуществление взаимоуважения - уважение точки зрения друг друга и замечать успехи;
- осуществление открытости к переменам - видение в динамике возможности для расширения и успеха.

Стратегия ООО «Эльдорадо»: повысить стоимость предприятия с помощью увеличения выручки и рентабельности, а также увеличить рыночную долю предприятия в России, завоевать ведущее положение в розничной торговле в городах, где предприятие выполняет свою деятельность.

Для реализации стратегии организация ставит перед собой две центральные цели:

- увеличить долю рынка с помощью: увеличения продаж и увеличения качества сервиса для покупателей;
- достигнуть целевые экономические показатели результативности.

Организационная структура управления рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 3.

Рис. 3. Организационная структура управления ООО «Эльдорадо»

Организационная структура управления рассматриваемого предприятия соответствует линейно-функциональному типу. Такая структура управления предоставляет оперативную реализацию управленческих решений, повышает эффективность функциональных департаментов, позволяет быстро маневрировать ресурсами. Всю полноту ответственности за качество и выполнение задач несет директор. Содержание выполняемых функций сотрудников регламентируют

должностные инструкции.

Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Эльдорадо» представлена в таблице 4.

Таблица 4

Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Эльдорадо», тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017г.	Абс. отклонение (+,-),		Темп прироста (+,-),%	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/2015	2017/2016
Выручка, тыс. руб.	4309197	5276336	6331603	967139	1055267	22,44	20
Себестоимость, тыс. руб.	3852879	4972984	5868122	1120105	895138	29,07	18
Валовая прибыль, тыс. руб.	456318	303352	463481	-152966	160129	-33,52	52,79
Коммерческие расходы, тыс. руб.	60084	27288	30241	-32796	2953	-54,58	10,82
Прибыль от продаж, тыс. руб.	303598	160614	333224	-142984	172610	-47,10	рост в 2,07 раза
Прочие доходы, тыс. руб.	1138924	1815544	2202521	676620	386977	59,41	21,31

Прочие расходы, тыс. руб.	898961	1902102	1527849	1003141	-374253	111,59	-19,68
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	341000	223848	327872	-117152	104024	-34,36	46,47
Средняя стоимость основных средств, тыс.руб.	2672278	3059651	3077613	387373	17962	14,50	0,59
Фондоотдача, руб./руб.	1,6126	1,7245	2,0573	0,1119	0,3328	x	x
Фондоёмкость, руб./руб.	0,6201	0,5799	0,4861	-0,0402	-0,0938	x	x
Рентабельность производства, ед.	0,1184	0,061	0,0789	-0,0574	0,0179	x	x
Рентабельность продаж, %	7,05	3,04	5,26	-4,01	2,22	x	x
Среднесписочная численность работников, чел.	1200	1301	1420	101	119	8,42	9,15
Выручка на 1 работника, тыс. руб./чел.	3 590,99	4 055,60	4 458,88	464,603	403,28	12,94	9,94

Среднемесячная заработная плата 1 работника, рублей	27 034	27 054	27 066	19,5711	12,5852	0,07	0,05
--	--------	--------	--------	---------	---------	------	------

Согласно представленным в таблице 3 данным, в 2016 году по сравнению с 2015 годом отмечается увеличение объемов выручки на 22,44%. В 2017 году по сравнению с 2016 годом отмечалось увеличение объема полученной выручки на 20%, по сравнению с 2015 годом - на 46,95%.

Себестоимость продаж в период 2015-2017 год росла более высокими темпами, чем выручка (товарооборот) - 129,07% в 2015 году и 152,30% за период.

Валовая прибыль за период 2015-2017 год увеличилась на 7,0 млн. рублей (1,54%), при этом в 2016 году наблюдалось сокращение показателя на 33,55%. Прибыль от продаж: рост на 9,04% в 2017 году по сравнению с 2015 годом и сокращение на 47,04% в 2016 году.

Средняя стоимость основных средств компании за 2015-2017 год увеличилась на 15,20% и составила 3 078 млн. рублей в 2017 году.

В 2015 году на 1 рубль средств, вложенных в основные фонды, приходится 1,61 руб. выручки, в 2016 году - 1,72 руб. выручки, в 2017 году - 2,06 руб. выручки. Данный показатель на протяжении 2015-2017 год имеет положительную динамику. В 2016 году по сравнению с 2015 годом отмечается увеличение на 0,11 руб./руб. (6,83%), в 2017 году по сравнению с 2015 годом - на 0,33 руб./руб., рост 127,95%.

Показатель «фондоемкость» - обратная величина по отношению к фондоотдаче. Наблюдается снижение показателя в 2016 году на 6,45%, в целом за период на 20,97%.

Численность сотрудников компании составила 1200 человек в 2015 году, 1301 человек в 2016 году и 1420 человек в 2017 году. При этом среднегодовая заработная плата за период 2015-2017 год выросла на 32 рубля и составила 27 066 тыс. рублей.

Выручка на 1 работника за рассматриваемый период росла, что следует оценить положительно.



Рентабельность продаж рассматриваемого предприятия за период 2015-2017 год снизилась с 7,05% до 3,04% или на 56,88%, а за период 2015-2017 год на 25,39%. Кроме снижения показателя рентабельности продаж, отметим низкий уровень этого показателя.

Рентабельность основной деятельности компании «Эльдорадо» за период 2015-2017 год снизилась с 7,89 % до 5,67% или на 28,14%, этот факт отрицательно характеризует коммерческую деятельность общества. Отметим резкое падение коэффициента рентабельности в 2016 году – на 58,94%.

Таким образом, следует отметить, что компания «Эльдорадо», несмотря на значительный валовой оборот по продажам, имеет низкие показатели рентабельности в пределах (3,04 – 7,89%).

## **2.2. Анализ эффективности процесса коммуникации в управлении предприятия и выявление существующих проблем**

Кроме широкого ассортимента товаров в торговых предприятиях сети ООО «Эльдорадо» покупателям круглосуточно предлагают услуги колл-центра, организацию работы которого передали в ведение внешнего подрядчика для достижения оптимизации затрат. Можно отметить, что операторы колл-центра консультируют клиентов по любым вопросам. Следует также отметить, что для покупателей запущен новый сервис - возможность консультации специалиста на английском языке, персональная помощь при обработке онлайн-заказа по предоплате и т.п.

В ООО «Эльдорадо» ввели в действие работу внутреннего модуля «Инциденты», призванного сделать эффективной обратную связь от клиентов и использующего различные средства коммуникаций с покупателем: звонков, анкетирования в торговых предприятиях, интернета, электронной почты. Можно отметить, что в модуле сформировали единую форму обратной связи для клиентов, которая имеет тему обращения, оценочную шкалу NPS, данные клиента. Показатель NPS увеличивался в течение всего отчетного периода и составил 59% к декабрю 2017 года.

В 2017 году предприятие продолжило внедрять в свои подразделения программные мероприятия «Мой клиент – моя ответственность», в котором во всех

торговых предприятиях сети ООО «Эльдорадо» открываются места специализированных сервисных зон. В сервисных зонах клиентам предоставлены разные услуги, например, предлагают проверку товаров, установку программного обеспечения, диагностику и тому подобное. Как показал проведенный анализ деятельности рассматриваемого предприятия, сотрудниками сервисных зон проводятся консультации покупателей по осуществлению эксплуатации приобретенной товаров, а также оказывается помощь тем, кто хотел бы перенести личную информацию со своего прежнего устройства (телефона, компьютера) на новый девайс. Директора торговых предприятий и торговый персонал активно участвуют в коммуникациях с покупателями и на деле следуют девизу ООО «Эльдорадо» «Нам не все равно!».

В 2016 году была запущена программа утилизации подержанной бытовой техники: при доставке на дом покупок, есть возможность сдать старые устройства на бесплатную утилизацию. Можно отметить, что даже если техника была куплена не в торговых точках данной сети, клиенты все равно владельца могут принести ее в один из магазинов ООО «Эльдорадо» для последующей переработки или уничтожения.

В ООО «Эльдорадо» функционирует программа лояльности клиентов, согласно правилам которой каждая вторая покупка в данной сети магазинов была сделана участниками бонусной программных мероприятий.

Центральным рекламным слоганом стала фраза «Скидки, от которых мутнеет в глазах» можно назвать продолжением единой концепции внешних коммуникаций сети ООО «Эльдорадо».

Структура затрат рассматриваемого предприятия на рекламу и продвижение представлена в таблице 5.

Таблица 5

Структура затрат на рекламу и продвижение ООО «Эльдорадо» в 2017 г.

Вид рекламы	Стоимость, тыс. руб.	%
Телевизионная реклама	1270	57,2

Наружная реклама	504	22,7
Участие в выставках	344	15,5
Прямая почтовая реклама	102	4,6
Итого затраты рекламу и продвижение	2220	100

Недостатком при формировании внешних коммуникаций ООО «Эльдорадо» можно назвать слабо продуманное применение телевизионного эфирного времени, в результате чего был получен гораздо меньший эффект, чем можно было ожидать. Можно отметить, что неудачным было только размещение рекламных видеороликов в утреннем эфире.

В целом, можно отметить и достаточно хорошо отлаженный процесс не прямых внешних коммуникаций. Рекламу размещают в газетах, на телевидении и радио, используют также наружную рекламу, выпускают разнообразные рекламные буклеты и брошюры.

Совещания проводят очень редко, 1-2 раза в месяц - по мере появления каких-либо проблем. Если классифицировать совещания, которые проводят в ООО «Эльдорадо», то можно выделить такие их виды как:

- по форме организации диктаторские, когда ведущая роль во время проведения совещания принадлежит директору;
- по целевой установке порой проводимое совещание принимает информационный характер (доклад о текущей работе), а порой совещание имеет направление на принятие решений.

Главные ошибки, допускаемые директором ООО «Эльдорадо» при проведении совещания:

- не устанавливают его регламент (порядок ведения совещания), что приводит очень часто к спору и не деловой обстановке;
- не ограничивают время на выступление

- не ведут протокол совещания, в итоге многие принятые решения остаются без должного внимания со стороны их исполнителя, т.к. ответственность в этом случае не фиксируют.

Деловые переговоры в ООО «Эльдорадо» ведёт директор, но порой может их вести, к примеру, менеджер во время общения с потребителями.

Для оценки эффективности внутренних организационных коммуникаций был проведен опрос сотрудников предприятия на основании анкеты, представленной в Приложении 1.

Результаты ответа на вопрос об основаниях распределения прав и обязанностей представлены на рисунке 4.

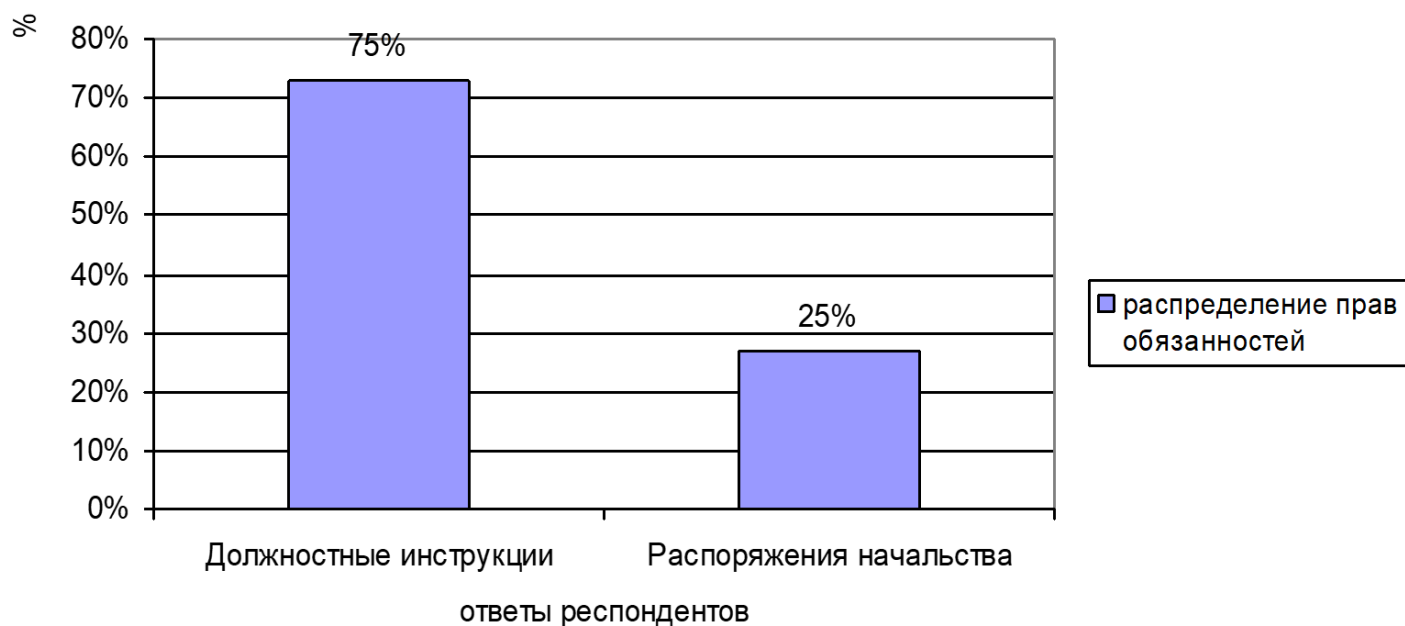


Рис. 4. Основания распределения прав и обязанностей (%)

При ответе на вопрос «На чем основывается распределение прав и обязанностей на предприятии?» 75% опрошенных отметило, что они выполняют те обязанности, которые входят в их должностные инструкции, а 25% сотрудников занимаются теми делами, на которые указывает начальство. Последние не имеют специально разработанных должностных инструкций, поэтому в полной мере не знают свои должностные права и обязанности.

Таким образом, была выявлена необходимость дополнительной проработки должностных инструкций персонала.

Результаты ответа на вопрос об уровне участия руководителей предприятия и работников в принятии и реализации решений показаны на рисунок 5.

Рис. 5. Уровень участия руководителей и сотрудников предприятия в процессе принятия и реализации решений (%)

По представленным на рисунке 5 данным видно, что руководители на 97% принимают решение самостоятельно, но в процессе реализации активного участия (7%) не принимают, так как назначаются конкретные исполнители принятых решений. Другие работники предприятия почти не участвуют в принятии решений и являются непосредственными исполнителями.

Результаты ответов на вопрос об используемых каналах коммуникаций изображены на рисунке 6.

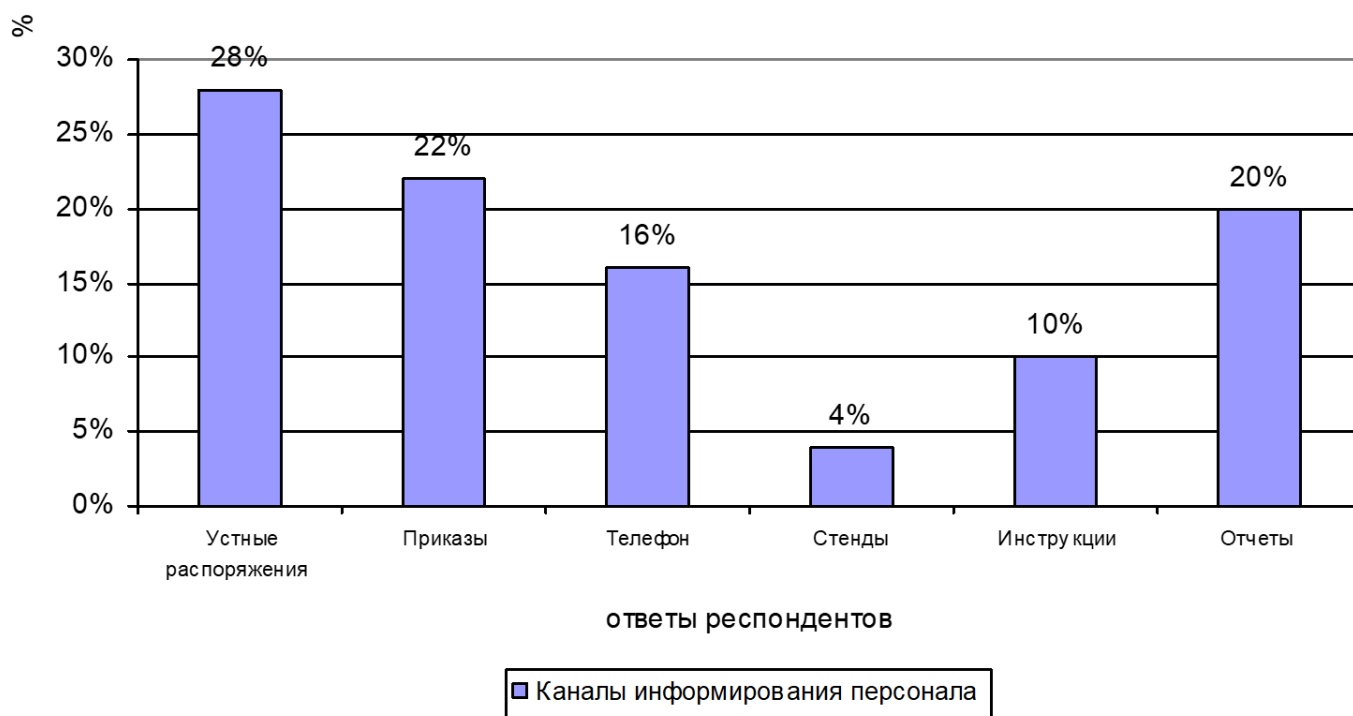


Рис. 6. Наиболее используемые каналы коммуникаций (%)

В процессе анкетирования было выявлено, что в ООО «Эльдорадо» используются такие каналы коммуникаций как устные распоряжения менеджеров (28%), приказы (22%), телефон (16%), стенды (4%), инструкции (10%), отчеты (20%).

Представленные на рисунке 6 данные свидетельствуют о том, что наиболее употребляемым на рассматриваемом предприятии канале коммуникаций являются устные распоряжения и личные приказы руководителя.

Горизонтальная взаимосвязь слабая. Информация соответственного отдела передается непосредственно руководителю отдела, на базе чего он в соответствии с вверенной ему долей ответственности, лично принимает решения. Существует большая степень субъективизма в принимаемых решениях.

Анализируя коммуникационную структуру можно видеть, что распоряжения руководители подчиненным передают чаще всего при помощи межличностного взаимодействия. Это, с одной стороны, помогает тут же установить обратную связь и определить, насколько верно поняты задачи, и устранить неясность, но, с иной стороны, информацию во время деятельности можно и забыть и, за неимением письменных рекомендаций, она может исказиться в сознании и как следствие выполняться не полностью.

Результаты ответа на вопрос о наиболее эффективных каналах коммуникаций изображены на рисунок 7.

Рис. 7. Наиболее эффективные каналы коммуникаций

Согласно представленным на рисунке 7 данным, наиболее эффективными каналами коммуникаций работники рассматриваемого предприятия считают личные распоряжения (69%). В свою очередь, менее эффективными каналами коммуникаций являются приказы (15%), письменные распоряжения (11%) и инструкции (5%), так как в них используются довольно сложные формулировки, которые не всегда понятны персоналу, и не всегда присутствует конкретизация, необходимая для четкого и полного выполнения полученного распоряжения.

Итогом коммуникации в организации является формирование определенного внешнего и внутреннего образа (имиджа) компании, который можно оценить с помощью комплекса показателей (см. табл. 6).

Таблица 6

Совокупная оценка корпоративного имиджа ООО «Эльдорадо»

Оцениваемые показатели

Шкала оценок, баллы

Низкий Средний Высокий Отличный

## 1. Внутренний имидж

Информированность персонала	x	
Система заработной платы		x
Атмосфера работы		x
Социальная защита персонала		x
Преданность персонала		x
Знания персонала об ООО «Эльдорадо» (миссия, цели, стратегии и др.)		x
Кадровая политика		x
Обучение/увеличение квалификации персонала		x
<h2>2. Внешний имидж</h2>		
Кол-во предоставляемых рабочих мест		x
Культура организации	x	
Известность торговой марки	x	
Сервисная система		x

Цены	x
Скидки	x
Спрос	x

Таким образом, на основе проведенного анализа, можно сделать вывод, что уровень коммуникации в ООО «Эльдорадо» является приемлемым. Однако следует обратить особое внимание на низкие показатели: известность марки, культура организации и мотивационная политика.

Процесс развития коммуникации должен быть непрерывным, поэтому руководство рассматриваемого предприятия должно применять множество методов и инструментов для их совершенствования.

## **Глава 3. Пути совершенствования процесса коммуникаций в целях повышения эффективности деятельности ООО «Эльдорадо»**

### **3.1. Рекомендации по совершенствованию коммуникации на предприятии**

Проведенный анализ коммуникации в ООО «Эльдорадо» выявил, что требуют совершенствования следующие направления: известность марки, культура организации и мотивационная политика.

С целью повышения эффективности коммуникации в ООО «Эльдорадо» является целесообразным реализация следующих мероприятий, перечисленных на рисунке 8.

Рис. 8. Рекомендации по повышению эффективности коммуникации в ООО «Эльдорадо»



Согласно представленному рисунку 8 для повышения эффективности коммуникации в ООО «Эльдорадо» необходимо:

I. Совершенствование внешних коммуникаций:

- 1) совершенствование мер по повышению известности предприятия;
- 2) разработать меры для построения привлекательного для внешней среды образа предприятия.

II. Совершенствование внутренних коммуникаций:

- 3) формирование эффективной обратной связи;
- 4) автоматизировать сбор и оценку информации между подразделениями;
- 5) направить усилия на совершенствование организационной культуры;
- 6) повысить эффективность системы информирования персонала в ООО «Эльдорадо».

1. Действия по увеличению известности ООО «Эльдорадо».

В рамках выполнения действий по увеличению известности рекомендуется использование современных способов продвижения товара, а именно с помощью развития интернет торговли. ООО «Эльдорадо» должно доставить до каждого клиента информацию о своих преимуществах стимулируя мотивацию клиентов, посетивших магазин, для приобретения чего-либо дополнительного к уже выбранной покупке. В торговых залах продавцы могут не только рассказывать о новинках, но и показывать «товар лицом», стараясь стимулировать при этом совершение «импульсной», спонтанной покупки. Как показывают пробные реализации, покупатели в подобных ситуациях обычно готовы покупать товары, имеющие достаточно высокую маржу. К данным товарам можно отнести ассортимент аксессуаров, малой бытовой техники, различных услуг и т.п. В дальнейшем рекомендуем внедрить новую веб-платформу для онлайн бизнеса, которая создается на базе решений от SAP CRM и Oracle ATG. С помощью новой веб-платформы должно произойти улучшение пользовательского интерфейса уже существующих сайтов, оптимизация поиска товаров и навигации, что приведет к усилению конкурентных преимуществ ООО «Эльдорадо» по итогу внедрения новейшего ИТ-решения.

Грамотно сформированный организационный образ позволит увеличить доход торгового предприятия [4, с. 290]. В результате реализаций действий по совершенствованию системы коммуникаций будет получен определенный эффект.

## 2. Действия по улучшению привлекательности образа (имиджа) предприятия.

Составляющими привлекательного образа является реализуемая продукция и ее качество, все, что сопровождает деятельность предприятия на рынке, - реклама, способ предложения, внешний вид персонала и объектов предприятия. В современных условиях качество продаваемой продукции является важнейшим элементом деловой репутации, так как доказано, что ни одна, даже очень эффективная реклама не спасет товар низкого качества. Удачная реклама также является мощным инструментом формирования имиджа, активно сообщает рынок о производителе, подчеркивая уникальность предложения, отмечает различия ее от предложений конкурентов, создает эмоциональную зависимость между компанией и потребителями ее продукции.

Итак, для формирования привлекательности внешнего образа ООО «Эльдорадо» можно выделить следующие направления:

- проведение долгосрочной рекламно-имиджевой кампании для создания положительного имиджа у потребителей;
- усовершенствование механизмов планирования и бюджетирования имиджевых рекламных кампаний;
- отслеживание и поддержание присутствия предприятия в прессе, общественной жизни общества, культурно-массовых, спортивных мероприятиях (другими словами: всегда «быть на слуху»);
- обновление применяемой системы PR: доработка имеющейся символики и традиций; привлечение профессиональных дизайнеров для формирования современных привлекательных атрибутов (логотип, интерьеры помещений) компании; создание единой информационной системы, включающей в себя: общее собрание, информационные доски, компьютерные рассылки;
- совершенствование внешнего имиджа с помощью инструментов публичных рилейшнз. Это освещение общественной деятельности компании и ее руководства, спонсорские акции, контакты со средствами массовой информации и обеспечения их материалами для освещения положительного имиджа предприятия.

### 3. Формирование эффективной обратной связи.

Эффективная коммуникация в организациях включает в себя обязательное общение сверху вниз. Это так же просто как и сложно. Организации, которые эффективно общаются, ожидают сильной коммуникации от менеджеров к сотрудникам, обеспечивают обучение и коучинг менеджерам, чтобы помочь в создании своих навыков общения, иметь широкие коммуникационные инструменты для использования менеджерами и сотрудниками и оценивают эффективность их усилий в области коммуникации.

Когда старшие руководители организации несут ответственность за эффективное общение, разница будет ощутима. Настроение менеджеров при общении с сотрудниками может иметь большое значение. Руководители, которые являются эффективными коммуникаторами, должны быть признаны и вознаграждены, они должны получить соответствующую обратную связь и попросить сделать улучшения.

Не все менеджеры автоматически оснащены навыками, необходимыми для эффективного общения. Для эффективной коммуникации в организациях руководители должны иметь доступ к обучению и коучингу, чтобы вначале понять коммуникационные ожидания, которые у них есть, и, при необходимости, улучшить навыки. Обучение может проводиться индивидуально, в школьных условиях и в Интернете или через веб-семинары.

Для снижения недопонимания между руководством современного предприятия и его подчиненными необходим только прямой и конструктивный диалог [3, с. 39]. Одной из составляющих такого диалога является обратная связь от руководителя к подчиненному. Ситуация, при которой руководитель, который не общается с сотрудниками, не использует инструменты обратной связи, грозит перерасти в критическую и рано или поздно выйдет из-под контроля.

Эффективная обратная связь помогает своевременно корректировать недоработки в организации процесса коммуникаций и своевременно выявлять, и решать возникающие внутри коллектива ООО «Эльдорадо» проблемы или вопросы. Для формирования эффективной обратной связи является целесообразным реализация ряда мероприятий, основными из которых являются следующие:

- организация приема по срочным и несрочным вопросам;
- создание телефонной «горячей линии» для персонала;

«создание электронной почты и он-лайн каналов коммуникаций.

Эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

#### 4. Автоматизация сбора и оценки информации между подразделениями.

Построение эффективных организационных коммуникаций требует сбора и анализа информации о всех фактах хозяйственной деятельности предприятия и изменениях как внешней, так и внутренней среды. Только при наличии полной, достоверной, своевременной и объективной информации можно говорить о возможности принятия обоснованных решений по управлению деятельностью предприятия.

Автоматизация бизнес-процессов и организация быстрого обмена информацией между сотрудниками – все это необходимо для увеличения эффективности работы. Автоматизация предприятий позволяет улучшить планирование загрузки производственных мощностей, распределение ресурсов, сводное и прогнозное планирование, управление цехами; обеспечить прозрачность бизнес-процессов, оперативность и достоверность финансовой отчетности и аналитики, а также снизить себестоимость производства [15, с. 61].

#### 5. Совершенствование организационной культуры.

Для совершенствования организационной культуры ООО «Эльдорадо» руководство должно регулярно осуществлять следующие необходимые мероприятия:

- 1) доработка и пересмотр таких основных целей и ценностей организации как приоритеты, принципы, подходы, нормы и рекомендуемые образцы поведения;
- 2) сопоставление степени соответствия усовершенствованной организационной культуры имеющейся стратегии развития компании, разработанной руководством. Выявление положительных и отрицательных моментов;
- 3) совершенствование мероприятий, которые направлены на формирование, развитие или закрепления рекомендуемых ценностей и образцов поведения;
- 4) благотворное воздействие на организационную культуру с целью преодоления возможных негативных моментов, возникающих время от времени в коллективе;

5) контроль за внедряемыми переменами в организационной культуре и внесения, в случае возникновения необходимости, поправок.

Соблюдение системы ценностей, олицетворяющих культуру, должно быть направлено на улучшение социально-психологического климата коллектива организации и на этой почве - значительному повышению производительности труда.

6. Повышение эффективности системы информирования персонала на рассматриваемом предприятии.

Эффективная система информирования предполагает построение оптимальных каналов распространения информации, создание правил работы с информацией, контроль соблюдения этих правил, а также разработку и осуществление своевременных мероприятий по соблюдению правил работы с поступающей информацией. Если система обеспечивает своевременное и без искажения получение информации персоналом, информация не теряется, то это можно считать дополнительным конкурентным преимуществом компании на рынке.

Для совершенствования информирования и коммуникаций между сотрудниками предлагается комплексный подход, который представлен на рисунке 9.

Рис. 9. Пути совершенствования коммуникаций среди персонала ООО «Эльдорадо»

Также, с целью формирования на предприятии системы поведенческих стандартов рекомендуется создать документ, содержащий список основных требований к работникам ООО «Эльдорадо» («Кодекс корпоративного поведения»).

Основными целями Кодекса корпоративного поведения ООО «Эльдорадо» должны стать:

- стимулирование содействия достижения центральных целей и задач предприятия;
- стимулирование формирования у персонала единых норм делового общения и коммуникационных моделей;
- стимулирование обеспечения соответствия поведения сотрудников организационным стандартам;
- стимулирование определения условий и порядка использования мер воздействия к сотрудникам организации, допускаяшим нарушение норм, описанных в данном

корпоративном Кодексе.

Таким образом, были сформулированы основные направления совершенствования процесса коммуникации в ООО «Эльдорадо». В следующем параграфе рассчитаем влияние предложенных мероприятий на эффективность деятельности предприятия.

## **3.2. Оценка влияния предложенных мероприятий на эффективность деятельности предприятия**

Далее рассчитаем экономическую целесообразность совершенствования процесса коммуникации. Согласно прогнозным данным, основанным на опыте других предприятий, повышение эффективности процесса коммуникаций позволит увеличить выручку рассматриваемого предприятия на 5%. Составим таблицу с исходными данными для расчета влияния предложенных мероприятий на экономическую эффективность деятельности предприятия (см. табл. 7).

Таблица 7

Исходные данные для расчета

Показатель	Ед. измерения	Значение
1. Численность работников, охваченных мероприятием (Чоб)	чел.	1420
2. Выручка		6331603
- до внедрения	тыс. руб.	
- после внедрения		6648183
3. Среднемесячная заработная плата (ЗП)	тыс. руб.	27

4. Затраты на внедрение мероприятия (З)	тыс. руб.	1000
5. Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)		0,15
6. Отчисления на соц. нужды		30%

Экономический эффект от повышения эффективности процесса коммуникаций определим с помощью следующих расчетов.

1. Прирост производительности труда.

$$Пт = *100\% \quad (1)$$

где, Пт - прирост производительности труда

Ппм - производительность труда после внедрения мероприятия;

Пдм - производительность труда до внедрения мероприятия.

$$Пт = *100\% = 105\%.$$

2. Рассчитаем относительную экономию численности по формуле:

$$Пт = (2)$$

$$Эч = ==149100 /10500 = 14,2 \text{ (чел.)}$$

3. Экономия заработной платы рассчитаем по формуле:

$$Эзп = Фзп * Эч \quad (3)$$

$$Эзп = 14,2 * 27 * 12 = 4601 \text{ (тыс. руб.)}$$

4. Экономия по социальным отчислениям рассчитаем по формуле:

$$Эсн = Эзп * 0,3 \quad (4)$$

$$Эсн = 4601 * 0,3 = 1380 \text{ (тыс. руб.)}$$

5. Годовая экономия внедрения предложенного мероприятия составит по формуле:

$$Эг = Эзп + Эсн \quad (5)$$

$Эг=4601+1380= 5981$  (тыс. руб.).

Итак, согласно проведенным расчетам, годовая экономия от внедрения мероприятий по повышению эффективности процесса коммуникаций в ООО «Эльдорадо» составит 5981 руб.

б. Экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитывается по следующей формуле:

$Эобщ. = Эг.общ - Зобщ, (б)$

где, Э – эффективность предложенных мероприятий, тыс. руб.;

Эг.общ – общий экономический результат от всех мероприятий, тыс. руб.;

Зобщ. – общие затраты на все предложенные мероприятий, тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект предложенных рекомендаций по повышению эффективности процесса коммуникаций по формуле (б):

$Э = 5981 - 1000 = 4981$  тыс. рублей.

$Э > 0$ , значит предлагаемый проект экономически эффективен и введение запланированных мероприятий на предприятии является целесообразным.

Таким образом, для совершенствования коммуникаций в целях повышения эффективности деятельности ООО «Эльдорадо» необходимо применять комплексный подход. А кроме того, руководство каждого современного предприятия должно помнить, что совершенство недостижимо, но при наличии эффективной организационной коммуникации появляется неограниченный потенциал для совершенствования во всех сферах бизнеса и управления людьми.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итог проделанной работы, необходимо отметить следующее.

Коммуникации в процессе управления - тип деятельности, необходимый организации для информирования, убеждения или создание связей между индивидами, группами и их окружением. Вся история развития общества - это процесс создания организаций и развития их «коммуникационных потребностей».



Целью регуляции коммуникации в процессе управления является достижение максимальной устойчивости в условиях социокультурной динамики, в критическом состоянии системы могут появляться тактические цели, достижение которых чрезвычайно важно для будущего развития организации.

Своевременность функционирования любого элемента коммуникаций в организации стоит в первых рядах влияния на производственный процесс. Но любая информация, циркулирующая внутри того или иного информационного потока, несет определенную значимость в необходимом для соответственной операции время. То есть, одна и та же информация может быть актуальна или нет в разное время операционных действий производственного процесса.

Суть принципов коммуникаций производственной системы носит соответственный характер принципам построения самой системы организации производства. Структурные коммуникации в своем функционировании имеют взаимосвязь определенного характера последовательной иерархической связи между собой. Завершающим и основным элементом такой связи является уровень морально-психологической комфортности коллектива.

Практическая часть исследования проводилась на базе ООО «Эльдорадо», которое успешно и активно функционирует на рынке бытовой техники и товаров промышленного производства. ООО «Эльдорадо» успешно и активно функционирует на рынке бытовой техники и товаров промышленного производства.

ООО «Эльдорадо» является конкурентом национальных и региональных компаний розничной торговли бытовой электроники и техники, а также узкоспециализированных ритейлеров, такими как торговые предприятия компьютерной техники, фототоваров и средствами телекоммуникаций.

Кроме широкого ассортимента товаров в торговых предприятиях сети ООО «Эльдорадо» покупателям круглосуточно предлагают услуги колл-центра, организацию работы которого передали в ведение внешнего подрядчика для достижения оптимизации затрат. Можно отметить, что операторы колл-центра консультируют клиентов по любым вопросам. Следует также отметить, что для покупателей запущен новый сервис - возможность консультации специалиста на английском языке, персональная помощь при обработке онлайн-заказа по предоплате и т.п.

В ООО «Эльдорадо» ввели в действие работу внутреннего модуля «Инциденты», призванного сделать эффективной обратную связь от клиентов и использующего различные средства коммуникаций с покупателем: звонков, анкетирования в торговых предприятиях, интернета, электронной почты. Можно отметить, что в модуле сформировали единую форму обратной связи для клиентов, которая имеет тему обращения, оценочную шкалу NPS, данные клиента. Показатель NPS увеличивался в течение всего отчетного периода и составил 59% к декабрю 2017 года.

Для оценки эффективности внутренних организационных коммуникаций был проведен опрос сотрудников предприятия на основании анкеты. На основе проведенного анализа, можно сделать вывод, что уровень коммуникации в ООО «Эльдорадо» является приемлемым. Однако следует обратить особое внимание на низкие показатели: известность марки, культура организации и мотивационная политика.

Процесс развития коммуникации в управлении должен быть непрерывным, поэтому руководство рассматриваемого предприятия должно применять множество методов и инструментов для ее совершенствования.

С целью повышения эффективности коммуникации в процессе управления в ООО «Эльдорадо» является целесообразным реализация следующих мероприятий:

I. Совершенствование внешних организационных коммуникаций:

- 1) совершенствование мер по повышению известности предприятия;
- 2) разработать меры для построения привлекательного для внешней среды образа предприятия.

II. совершенствование внутренних организационных коммуникаций:

- 3) формирование эффективной обратной связи;
- 4) автоматизировать сбор и оценку информации;
- 5) направить усилия на совершенствование организационной культуры;
- 6) повысить эффективность системы информирования персонала.

Рассчитанный экономический эффект предложенных рекомендаций по повышению эффективности процесса коммуникаций составит 4981 тыс. рублей.

Таким образом, для совершенствования коммуникаций в целях повышения эффективности деятельности ООО «Эльдорадо» необходимо применять комплексный подход. А кроме того, руководство каждого современного предприятия должно помнить, что совершенство недостижимо, но при наличии эффективной организационной коммуникации появляется неограниченный потенциал для совершенствования во всех сферах бизнеса и управления людьми.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 (ред. от 28 ноября 2017 г. № 342-ФЗ и № 358-ФЗ)
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2017) «Об обществах с ограниченной ответственностью»
3. Анисаров В.А., Гужин А.А. Информация и коммуникации в управлении организацией // Студенческая наука подмосковью (материалы международной научной конференции) - 2016. - С. 37-40.
4. Белялова С.С. Современные тенденции эффективного структурного построения внутренних организационных коммуникаций // Таврический научный обозреватель. - 2016. - № 5-1 (10). - С. 287-290.
5. Борцова Е.С. История понятия коммуникация в науке, философии, методологии и социальном управлении // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. - 2015. - № 2. - С. 447-458.
6. Брежнева Ю.С. Эффективность коммуникаций в управлении предприятием // Наука XXI века: теория, практика и перспективы (сборник статей Международной научно-практической конференции). - 2015. - С. 64-67.
7. Верховцева К. А. Роль коммуникаций в управлении изменениями // Молодой ученый. — 2016. — №3. — С. 489-491.
8. Грачёва И.И. Роль и специфика профессиональных коммуникаций в управлении организаций // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - Т. 15. - С. 1811-1815
9. Голуб О.Ю. Теория коммуникации: Учебник / О.Ю. Голуб, С.В. Тихонова. - М.: Дашков и К, 2015. - 388 с.

10. Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации. теория и практика: Учебник для бакалавров / И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 433 с.
11. Егоричев В.А., Малярчук П.И., Семенова Н.К. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 686-688.
12. Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. - М. : Юрайт, 2012. -415 с.
13. Контарева А. С. Некоторые особенности межкультурных коммуникаций и их роль в международном менеджменте // Молодой ученый. — 2016. — №26. — С. 324-326.
14. Кравец М.А. Модели организационных коммуникаций / М.А. Кравец - Воронеж, 2015. - 156 с.
15. Кравец М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9 (69). - С. 56-62.
16. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации: Учебник для бакалавров / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 415 с.
17. Магулаева А.А. Роль организационных коммуникаций в эффективности управления предприятием // Мир науки, культуры, образования. - 2015. - № 5 (54). - С. 291-292.
18. Организационная коммуникация / Под ред. Терещенко О.В. - Белорусский государственный университет; Российская коммуникативная ассоциация (РКА). 2014. - 192 с.
19. Подгорнова А.А. Коммуникации в организации: виды коммуникаций, их роль в реализации организационного потенциала и влияние на поведение сотрудников // Эффективное управление: лидерство, руководство, развитие - 2016. - С. 110-119.
20. Рыбаков В.А. Коммуникация как социальный механизм организационного управления // Образование и наука в современных условиях. - 2015. - № 3. - С. 196-198.
21. Спивак В.А. Деловые коммуникации. теория и практика: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 460 с.

## **Приложения**

## Приложение 1

Анкета по опросу сотрудников предприятия ООО «Эльдорадо»

Вопрос	Варианты ответов
На чем основывается распределение прав и обязанностей на предприятии?	Должностные инструкции Распоряжение начальства
Какой уровень участия руководителей подразделений и сотрудников предприятия в процессе принятия и реализации решений	Впишите процент, который, по Вашему мнению, соответствует ситуации на предприятии.
Какие наиболее используемые каналы коммуникаций	Устные распоряжения Приказы Службы Средства Инструкции
Какие, по Вашему мнению, наиболее эффективные каналы коммуникаций?	Личные распоряжения Письменные распоряжения Приказы Инструкции