

Содержание:

Введение

Теория коммуникаций представляет собой один из важнейших разделов менеджмента, при этом существует мнение о возможном отождествлении понятий искусства коммуникации и искусства управления. Задачи, решаемые менеджментом той или иной организации, по сути своей представляют задачи направленные на решение коммуникационных проблем и оптимизацию информационных потоков.

Наличие рациональной коммуникационной структуры является важнейшим фактором успешной работы организации, так как коммуникационный обмен охватывает все сферы деятельности организации и все ее группы, выходит за ее пределы, формируя имидж предприятия.

Актуальность темы работы обусловлена тем, что эффективность действия той или иной организации не только опосредованно, но и непосредственно зависит от способностей ее менеджмента правильно организовать коммуникационные процессы, реально оценить значение актуализирующихся корпоративных коммуникаций.

Целью работы является разработка программы по совершенствованию коммуникационной структуры предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- исследовать теоретические основы коммуникации в процессе управления организацией;
- провести анализа коммуникационной структуры исследуемой организации;
- разработать программу мероприятий, направленных на совершенствование коммуникационной структуры исследуемой организации.

Объектом исследования является коммуникационная структура ООО «Кредо».

Предметом исследования процесс коммуникаций в организации.

Теоретико-методологическую базу исследования составляют труды таких авторов, как Ю. А. Аблизова, Н. К. Даутов, П. Е. Желудь, А. Н. Крылов, Н. Н. Махмутова, Н. Н. Несминова и др.

Структура работы. Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Во введении определена актуальность темы, цель, задачи, объект и предмет работы. В первой главе работы исследованы сущность коммуникаций и коммуникационной системы организации; выявлены общие направления совершенствования коммуникационной структуры организации. Во второй главе работы дана общая характеристика ООО «Кредо». Проведен анализ внешней и внутренней коммуникационной структуры организации; выявлены проблемы коммуникационной структуры ООО «Кредо». В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование коммуникационной структуры ООО «Кредо». В заключении обобщены результаты работы и сделаны выводы.

Глава 1. Теоретические аспекты коммуникаций в организации

1.1. Понятие и структура коммуникаций организации

Коммуникации – это общение, передача информации от человека к человеку; форма взаимодействия людей в процессе их деятельности[1]. В организации коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов[2].

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой (внешняя коммуникация) и внутри организации (внутренние коммуникации). К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой, а именно – со средствами массовой информации, потребителями, государственными органами, поставщиками. Внутренние коммуникации – это коммуникации между работниками различных подразделений, коммуникации «руководитель – подчиненный»,

неформальные коммуникации между сотрудниками организации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей[3]. Не менее важными являются коммуникации по восходящей линии. Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлений сырья, выпуске продукции. Иногда возникает ситуация, когда для решения вопроса на низовом уровне требуется вмешательство руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, должен решать руководитель организации.

Две трети всей деятельности на предприятии – это деятельность, основанная на коммуникациях «руководитель – подчиненный». Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях[4].

Определённую роль играют неформальные коммуникации. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность понимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

Коммуникационная структура организации – это совокупность коммуникационных каналов. При этом под коммуникационным каналом понимают средство передачи информации. Это может быть передача информации посредством устной речи, письменных материалов, компьютерных, телефонных и видео-сетей. Качество канала информации – важнейший фактор эффективности коммуникационного процесса[5].

Коммуникационная структура может быть централизованной, полицентричной, децентрализованной. Централизованная коммуникационная структура – это структура, в которой взаимодействие осуществляется через одно центральное звено коммуникаций[6]. В полицентрической коммуникационной структуре

существует несколько полноправных элементов, осуществляющих генерирование, сбор, обработку и распределение информации. В децентрализованной коммуникационной структуре большая часть информации минует центральное звено.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята[7]. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая - правильно её воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

1.2. Направления совершенствования коммуникационной структуры организации

Эффективность коммуникационной структуры – это мера достижения поставленных целей, а именно, - изменение знания получателя; изменение объекта коммуникационного воздействия; изменение в действиях получателя.

Эффективное сообщение – это сообщение, которое может быть адекватно расшифровано получателем. При этом коммуникации будут более успешными, если отправитель имеет опыт общения с получателем обращения, если отправитель признан профессиональным, имеет хороший имидж, открыт для общения, а его цели известны[8].

Важное условие повышения эффективности коммуникационной структуры – установка обратной связи, то есть подтверждения того, что информация получена, понята и осмыслена[9]. Обратная связь позволяет ввести, при необходимости, изменения в дальнейший коммуникационный процесс. При этом должны быть обеспечены объективность, целенаправленность и оперативность обратной связи [10]. Следует отметить, что большее значение в плане повышения результативности работы организации имеет так называемая отрицательная обратная связь, которая несет информацию о том, что желаемый результат

сообщения достигнут не был. Обратная связь должна быть постоянно действующим каналом коммуникации, встроенным в общую систему организационных коммуникаций[11].

Построение эффективной коммуникационной системы предусматривает также снижение уровня «шума». Под шумом в коммуникационном процессе понимают факторы, которые искажают смысл сообщения, препятствуют полноте, оперативности ее получения. Источники шума многообразны – это языковые барьеры, психологические различия в восприятии информации, социальные различия отправителя и получателя, физические помехи (низкое качество коммуникационных каналов, погодные, географические условия)[12].

Нивелирование воздействия коммуникативных барьеров – важнейшее направление повышения эффективности коммуникационной структуры. Такая работа должна проводиться по нескольким направлениям[13].

Во-первых, - это преодоление барьеров, связанных с эмоциональными и поведенческими особенностями восприятия. Здесь особенно важна психологическая подготовка руководителя, его коммуникационные навыки, стиль общения. Так, если руководитель имеет жесткие установки еще до начала диалога и не склонен идти на компромиссы, то эффективность коммуникационного процесса снижается.

Во-вторых, - выбор оптимального коммуникационного канала. При этом важно учитывать, что некоторые виды информации могут быть эффективно переданы и адекватно усвоены только при передаче с использованием письменных сообщений (к примеру, большие информационные массивы, содержащие цифровые показатели). А другие, напротив, оптимально передавать посредством устных коммуникаций (например, сообщения, имеющие эмоциональную окраску).

В-третьих, при передаче информации необходимо учитывать семантические особенности языка (контекстные, смысловые) [14]. Например, для руководителя за словом «эффективность» могут стоять определенные объемные показатели производства, а для подчиненного – достаточно размытые представления, включающие и рациональность трудового процесса, и качества продукта труда. Таким образом, успешность коммуникации во многом определена точностью и однозначностью трактовки используемых категорий. Кроме того, передаваемая информация должна быть хорошо структурирована. Порядок грамотного построения передаваемой информации представлен в таблице 1.

Значительное влияние на эффективность коммуникаций оказывает согласованность целей и задач элементов коммуникационной структуры. К примеру, в нестандартных производственных ситуациях, а также в процессе исследовательских, инновационных работ, при решении творческих задач использование централизованной структуры коммуникаций не может дать положительного результата[15]. Коммуникационная структура должна обеспечить эффективное функционирование каналов различной направленности: восходящих и нисходящих, горизонтальных и вертикальных, формальных и неформальных. Однако, при этом важно возможно максимально исключить эффект когнитивного диссонанса, то есть ситуации когда разные коммуникаторы несут противоречивую информацию[16].

Таблица 1

Порядок структурирования передаваемого сообщения[17]

Структурный элемент сообщения	Содержание структурного элемента сообщения
Основополагающее положение сообщения	Основное содержание, главная тема передаваемого сообщения
Ключевая информация	Главная информация по теме
Адресные ключевые послания	Конкретная информация, адресованная конкретным получателям с учетом особенностей их восприятия
Вспомогательная информация	Факты, цифры и пр., подкрепляющие информацию. Имеют цель убедить и заинтересовать получателя

Учет наличия иной (возможно противоположной по смыслу) информации по теме сообщения у получателя

Сообщение не должно дублировать уже имеющуюся информацию, а нести новую (иную либо дополняющую)

Необходимость использования системы, комплекса средств коммуникации обусловлена тем, что не существует ни одного универсального средства передачи информации, которое бы охватывало все целевые группы и решало бы все задачи, стоящие перед коммуникационной системой. Каждое средство решает лишь часть ее задач и оптимально по отношению к той или иной группе, входящей в коммуникационную структуру, имеет определенные недостатки и определенные достоинства, свою зону оптимального воздействия.

Выводы

Коммуникации представляют собой общение, передачу информации от человека к человеку, форму взаимодействия людей. Коммуникации в организации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой (внешняя коммуникация) и внутри организации (внутренние коммуникации).

Коммуникационная структура организации – это совокупность ее коммуникационных каналов, то есть средств передачи информации. Эффективность коммуникационной структуры – это мера достижения поставленных целей, то есть обеспечение оптимального функционирования коммуникационных каналов предусматривающего целенаправленную, оперативную передачу точной и актуальной информации, ее получение, правильную интерпретацию и адекватную реакцию на нее.

Глава 2. Исследование коммуникаций в ООО «Кредо»

2.1. Характеристика и особенности ООО «Кредо»

Группа компаний «Кредо» с 2005 г. успешно работает в области обеспечения чистоты и производственной санитарии.

Основными видами деятельности являются:

- разработка и изготовление полного ассортимента моющих, очищающих и дезинфицирующих средств для всех отраслей промышленности, а также обучение персонала предприятий оптимальным вариантам использования моющих средств для профессиональной уборки;
- разработка санитарных планов очистки и технологическое сопровождение специально для каждого предприятия с учетом его специфики;
- поставка вспомогательного оборудования для выполнения процессов очистки (пеногенераторы, сателлитные мойки, аппараты высокого давления, поломоечные машины) и дозирования моющих средств (дозаторы, диффузоры, системы СІР-мойки);
- поставка профессионального уборочного инвентаря (щетки с цветовым кодированием, скрабы, уборочная техника);
- разработка и внедрение технологий по подготовке поверхностей деталей и конструкций под лакокрасочные, порошковые и гальванические покрытия;
- разработка и внедрение новых технологий отмывки на автомобильном, воздушном, железнодорожном транспорте и в метрополитене;
- оказание широкого спектра услуг в профессиональном и промышленном клининге (санитарные мойки пищевых предприятий, генеральные мойки промышленных предприятий, уборка офисных и производственных помещений на контрактной основе, обслуживание прилегающих территорий);

На сегодняшний день компания производит более 120 наименований продукции - экологически безопасных очистителей на водной основе. Предприятие имеет хорошо оснащенную производственную площадку, специализированные склады, транспортную службу, что позволяет обеспечивать отгрузку продукции в необходимом для заказчика количестве, в нужном ассортименте и в требуемый срок. Важное место в структуре организации занимают производственная и научно-исследовательская лаборатории, которые обеспечивают постоянный контроль качества выпускаемой продукции и разработку новых, эффективных моющих составов.

Компания занимается выпуском профессиональных моющих средств; имеет свое производство (завод); выпускает помимо моющих средств тару (канистры, бутылочки).

ООО «Кредо» поставяет широкий ассортимент уборочной техники, оборудования и расходных материалов к ним, профессиональный уборочный инвентарь,

дозировочные и распределительные приборы моющих растворов для поддержания чистоты и гигиены на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности, общественного питания, в гостиницах и санаториях, вокзалах, торговых центрах, автосервисах. С целью внедрения новых технологий и оптимизации процессов мойки наши специалисты проведут подбор, расчет и установку оборудования исходя из имеющихся площадей и потребностей предприятия. Вся продукция отвечает самым высоким требованиям, надежна в работе и рассчитана на профессиональное применение. Основная задача - обеспечить быстроту и качество уборки помещений и очистки оборудования на высоком профессиональном уровне.

Штат главного офиса составляет 180 человек. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

Секретарь

Генеральный директор

Начальник производства

Коммерческий директор

Технический директор

Главный бухгалтер

Начальник административного отдела

Бюро материально-технического обеспечения

Отдел сбыта

Отдел качества и стандартов

Бухгалтерия

Производственные участки

Отдел маркетинга и рекламы

Технологический отдел

АХЧ

Бюро комплектации

Отдел кадров

Рисунок 1. Организационная структура предприятия[\[18\]](#)

2.2. Анализ коммуникационной структуры ООО «Кредо»

Коммуникационная структура компании представлена двумя основными блоками: системой внешних коммуникаций и системой внутренних коммуникаций.

Внешние коммуникации распространяются за рамки компании, то есть коммуникатор или получатель сообщения находится за пределами структуры. Система внешних коммуникаций представлена на рис. 2.

СМИ,

рекламные издания

Органы власти

Профессиональное сообщество

Общественность

Покупатели и заказчики

ООО

«Кредо»

Поставщики

Налоговые и контрольные органы

(налоговая инспекция, лицензионные органы, санэпидемстанция, общество защиты прав потребителей и пр.)

Финансово-кредитные организации (коммерческие банки, страховые организации, лизинговые компании)

Конкуренты

Рисунок 2. Система внешних коммуникаций ООО «Кредо»[\[19\]](#)

Состав основных элементов внешних коммуникаций компании представлен в таблице 2.

Таблица 2

Состав основных элементов системы внешних коммуникаций

ООО «Кредо» [\[20\]](#)

Элемент системы внешних коммуникаций	Состав	Передаёт информацию ООО «Кредо»	Получает информацию от ООО «Кредо»
1	2	3	4
СМИ	Печатные, телевизионные, радио и электронные средства массовой информации	+	-
Рекламные издания	Рекламные газеты и журналы	+	+
Профессиональное сообщество	Конференции, выставки, бизнес-семинары	+	+

Продолжение таблицы 2

1

2

3 4

Общественность	Общественные организации, общественные организации, граждане	+ +
Поставщики	«Kimberly Clark» (расходные материалы: туалетная бумага, салфетки полотенца); «Nilfisk Advance» (уборочное оборудование: поломоечные комбинированные машины, пылесосы для сухой и влажной уборки); «Taski» (оборудование для химической чистки ковровых покрытий, пылесосы для различной уборки); «Merida» (химические средства, расходные материалы, инвентарь); «Johnson Diversey» (химические средства); «Mirmex» (сушилки для рук, оборудование); «Alto»(уборочное оборудование); «Katrin» (химические средства)	+ +
Финансово-кредитные организации	Банки, страховые организации, лизинговые компании	+ +
Конкуренты	«Хенкель Эколаб»; «ДжонсонДайверси»; «Фармос»	+ +
Покупатели и заказчики	Молочный завод Лианозово; ООО «Микоян»; Метрополитен; Железная дорога	+ +
Органы государственной власти	Органы федеральной и местной власти	+ -
Налоговые и контрольные органы	Налоговая инспекция, лицензионные органы, санэпидемстанция, общество защиты прав потребителей	+ +

Как видно из данных таблицы 2, что потоки информации из внешней среды имеют двустороннюю направленность, то есть имеют место как входящие, так и

исходящие потоки. Однако, если входящие потоки информации в большей своей части разнородны по своей структуре (то есть не имеют исключительного предназначения для компании «Технология чистоты»), то исходящие потоки однородны по структуре, то есть, предназначены конкретным субъектам внешней среды.

Основное содержание входящей и исходящей информации представлено в таблице 3.

Таблица 3

Характеристики входящей и исходящей информации по внешним коммуникационным каналам ООО «Кредо» [\[21\]](#)

Объект внешней коммуникации	Характеристика входящей информации	Характеристика исходящей информации
1	2	3
СМИ	Общэкономическая и правовая информация; информация о рынке клининговых услуг и клининговых компаниях	-
Рекламные издания	Информация о конкурентах (ценах, ассортименте услуг, условиях предоставления услуг, скидках, рекламных компаниях)	Информация об услугах компании; о ценах; ассортименте услуг; предоставляемых скидках
Профессиональное сообщество	Информация о новых технологиях в сфере клининговых услуг; информация об инновационных решениях в сфере организации бизнеса	Информация о компании и ее услугах

Общественность	Информация о требованиях общественности к социальной ответственности бизнеса; экологичности и безопасности клининговых услуг	Информация, направленная на формирование положительного имиджа. Подтверждение безопасности и экологичности предоставляемых услуг
Поставщики	Предложения о сотрудничестве; договоры; реестры цен; счета-фактуры, накладные, товарно-сопроводительные документы, платежные документы; документация в рамках претензионной работы	Информация, необходимая в рамках поставок сырья, материалов, прочих товарно-материальных ценностей и услуг, необходимых для ведения производственно-хозяйственной деятельности
Финансово-кредитные организации	Условия сотрудничества; информация о предоставляемых услугах и расценках на услуги; договоры; претензионные документы	Информация, формируемая в процессе сотрудничества с финансово-кредитными организациями

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Конкуренты	Информация о ценах, ассортименте услуг, условиях предоставления услуг, скидках, рекламных компаниях	Информация об услугах компании; о ценах; ассортименте услуг; предоставляемых скидках

Покупатели и заказчики	Письма о сотрудничестве; договоры; прејскуранты; товарные и финансовые документы; документы, формируемые в рамках претензионной работы	Письма о сотрудничестве; договоры; прејскуранты; товарные и финансовые документы; документы, формируемые в рамках претензионной работы
Органы государственной власти	Нормативные и законодательные акты	-
Налоговые и контрольные органы	Документы о регистрации в налоговых органах; предписания, уведомления; штрафные санкции	Финансовая и налоговая отчетность в соответствии с законодательством РФ; письма; акты, пр.

Внешние информационные потоки организуются в компании с учетом следующих требований:

- адресность - указание получателя информации, ответственного за ее сбор, обработку, передачу, хранение, то есть всех участвующих в продвижении информации, и их задач);
- минимизация маршрутов информационных потоков;
- оперативность.

Рассмотрим внутренние коммуникации в компании, то есть коммуникации в рамках самой организации. И коммуникатор, и получатель сообщения находятся внутри организационной структуры. Система вертикальных внутренних коммуникаций представлена на рис. 3. Из рисунка 3 видно, что передача информации по вертикальным каналам идет по подчинению. Исходящая информация передается от генерального директора к руководителям; восходящая информация – от руководителя к генеральному директору (имеет место обратная связь). На следующем уровне управления исходящая информация передается от руководителей работникам, находящимся в их подчинении; восходящая информация – от рядовых работников к их непосредственным руководителям. В

ООО «Кредо» не предусмотрена возможность непосредственного обращения работников к генеральному директору, а также не практикуется прямой обмен информацией руководителей с работниками, не находящимися в их непосредственном подчинении. Исключение составляют личные неформальные связи.

Секретарь

Генеральный директор

Начальник производства

Коммерческий директор

Технический директор

Главный бухгалтер

Начальник административного отдела

Бюро материально-технического обеспечения

Отдел сбыта

Отдел качества и стандартов

Бухгалтерия

Производственные участки

Отдел маркетинга и рекламы

Технологический отдел

АХЧ

Бюро комплектации

Отдел кадров

Рисунок 3. Система внутренних формальных вертикальных коммуникаций[\[22\]](#)

Информационный обмен высшего руководства (генерального директора) с рядовыми работниками сведен к коммуникационным контактам с секретарем, который, является в данной ситуации прямым носителем слухов, носящих ограниченный и субъективный характер.

Система горизонтальных внутренних коммуникаций представлена на рис. 4. Из рисунка 4 видно, что горизонтальные коммуникационные связи присутствуют между всем руководством предприятия. Горизонтальные связи между работниками отдельных структурных подразделений определены производственной необходимостью.

Начальник производства

Коммерческий директор

Технический директор

Главный бухгалтер

Начальник административного отдела

Бюро материально-технического обеспечения

Бухгалтерия

Отдел сбыта

Отдел качества и стандартов

Производственные участки

АХЧ

Отдел маркетинга и рекламы

Технологический отдел

Отдел кадров

Бюро комплектации

Рисунок 4. Система внутренних формальных горизонтальных коммуникаций

[23]

Следует отметить, что руководство не приветствует общение между работниками отделов. Зачастую сотрудники организации не знают друг друга, хотя штат главного офиса составляет лишь 180 человек.

Внутренняя коммуникационная структура компании является многоканальной. Так, бухгалтерия связана со всеми другими подразделениями компании; отдел сбыта связан с производственными участками, бюро комплектации, бухгалтерией, юридическим отделом. Практически всегда запросы идут напрямую, минуя промежуточные звенья. Достоинством прямых каналов коммуникации является снижение риска потери или искажения информации.

В пределах структурных единиц компании информация передается по горизонтальным каналам. Здесь, наряду с формальной, активно присутствует и неформальная коммуникация. Несомненно, что коммуникации являются жизненно важной системой любой организации, они пронизывают все виды деятельности предприятий, являясь главным рабочим инструментом для обеспечения восприятия людьми своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. ООО «Кредо» является развитой сетью каналов коммуникаций, которые служат для сбора, систематизации и анализа информации, для выработки и исполнения решений осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

2.3. Оценка исходной ситуации и определение уровня проблем в коммуникационной структуре ООО «Кредо»

Сложившаяся коммуникационная структура ООО «Кредо» имеет ряд недостатков, представленных в таблице 4.

Таблица 4

Анализ недостатков в коммуникационной структуре предприятия [\[24\]](#)

Недостаток	Причина	Негативное влияние на деятельность компании
-------------------	----------------	--

1

2

3

Недостатки внешней коммуникационной структуры

Недостаточный объем публикации рекламных материалов	Руководство компании ориентировано на постоянных клиентов не считает нецелесообразным вложение дополнительных средств в рекламу	Зависимость от ограниченного круга постоянных заказчиков. Риск потери прибыли в результате отказа крупного постоянного заказчика от услуг ООО «Кредо».
Нерегулярное участие в выставках	Организационные причины. Низкий уровень работы отдела маркетинга	Потеря дополнительных возможностей формирования положительного имиджа компании. Потеря информации о новых тенденциях на рынке клининговых услуг. Потеря потенциальных крупных заказчиков

Продолжение таблицы 4

Недостатки внутренней коммуникационной системы

Низкий уровень обмена информацией между высшим руководством (генеральным директором) и рядовыми работниками	В организации не сформированы каналы и процедуры доведения исходящей информации, генерируемой директором, до рядовых работников	Информация передается по каналам «слухов», что не обеспечивает ее достоверность. Часть информации искажается, неверно интерпретируется. Повышается уровень конфликтности, ухудшается социально-психологический климат
---	---	---

Отсутствие системы внутрикорпоративной коммуникации	Не уделяется внимания формированию корпоративной культуры	Не формируется лояльность персонала по отношению к организации, практически отсутствует корпоративный дух, повышается текучесть кадров. Снижается мотивация повышения производительности труда и развития трудового потенциала
---	---	--

Из таблицы 4 видно, что основным недостатком внешних коммуникаций является недостаточно полное использование возможностей рекламных средств, а также выставок. Если первый факт несет потенциальную угрозу риска потери прибыли, то недостаток внимания к выставкам отражается на снижении уровня имиджа предприятия и не способствует формированию положительного образа предприятия «Кредо» в глазах широкой общественности, существующих и потенциальных заказчиков, конкурентов.

В таблице 5 представлены основные причины отказа от участия в выставках.

Таблица 5

Причины отказа от участия в выставках [\[25\]](#)

Барьеры	Причины	Практическое следствие
Смысловые	Слабое знание языка	Невозможность самостоятельно прочесть приглашение и подготовить ответ. Отсутствие штатного переводчика делает участие в выставке проблематичным.
Организационные	Удаленность места проведения.	Нежелание руководства оплачивать поездку

Индивидуальные	Неразвитость коммуникативных навыков	Работник отдела маркетинга не может достаточно аргументировано обосновать целесообразность участия в выставке
Экономические	Высокая стоимость участия в мероприятии	Отказ от участия в целях экономии финансовых средств

Как видно из данных таблицы 5, причины отказа от участия в выставках носят организационный, а не стратегический, характер. Они могут быть устранены путем рациональной организации планирования маркетинговых мероприятий на предприятии.

Наиболее существенной проблемой внутренних коммуникаций в ООО «Кредо» является низкий уровень обмена информацией между генеральным директором и рядовыми работниками. В организации не сформированы каналы и процедуры доведения исходящей информации, генерируемой директором, до рядовых работников. Вся информация, как восходящая, так нисходящая передается по каналам «слухов», что не обеспечивает ее достоверность. Информация искажается как непреднамеренно (в силу недостаточного ее объема, неясности ситуации, затруднений в межличностных контактах), так и сознательно (в личных целях, по причине предвзятого отношения к тому или иному сотруднику). В результате повышается уровень конфликтности, ухудшается социально-психологический климат.

Еще одной причиной снижения эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Кредо» является практическое отсутствие системы внутрикорпоративной коммуникации, то есть коммуникаций, направленных на формирование лояльности персонала по отношению к компании. Как результат – текучесть кадров, низкий уровень мотивации повышения производительности труда и развития трудового потенциала работников.

Выводы

В ООО «Кредо» показал, что коммуникационная структура организации представлена двумя основными блоками: системой внешних коммуникаций и системой внутренних коммуникаций.

Основным недостатком внешних коммуникаций является недостаточно полное использование возможностей рекламных средств, а также выставок. Если первый факт несет потенциальную угрозу риска потери прибыли, то недостаток внимания к выставкам отражается на снижении уровня имиджа предприятия и не способствует формированию положительного образа предприятия «Кредо» в глазах широкой общественности, существующих и потенциальных заказчиков, конкурентов.

Наиболее существенной проблемой внутренних коммуникаций в ООО «Кредо» является низкий уровень обмена информацией между генеральным директором и рядовыми работниками. В организации не сформированы каналы и процедуры доведения исходящей информации, генерируемой директором, до рядовых работников. Вся информация, как восходящая, так нисходящая передается по каналам «слухов», что не обеспечивает ее достоверность.

Таким образом, коммуникационная структура ООО «Кредо» не является достаточно эффективной и имеет резервы совершенствования.

Глава 3. Разработка программы совершенствования

коммуникаций в ООО «Кредо»

3.1. Рекомендации по повышению эффективности внешней коммуникации

Выявленные недостатки коммуникаций в ООО «Кредо» делают необходимым разработку рекомендаций, направленных на ее совершенствование. В таблице 6 представлены предлагаемые организационные пути решения выявленных проблем внешних коммуникаций.

Таблица 6

Мероприятия, направленные на совершенствование внешней коммуникационной структуры ООО «Кредо» [26]

Проблема	Рекомендация, направленная на решения проблемы	Исполнители	Сроки
Недостаточный объем публикации рекламных материалов	Публикация статей рекламно-информационного характера в журналах	Работники отдела маркетинга и рекламы	В течение года согласно разработанному плану рекламных мероприятий
Нерегулярное участие в выставках	Введение в критерии отбора маркетологов пункта «Знание иностранного языка». Отслеживание информации о тематических выставках. Разработка программы участия в выставках (на год)	Работники отдела маркетинга и рекламы	В течение года согласно разработанному плану участия в выставках

В целях привлечения дополнительных клиентов ООО «Кредо» рекомендуется наиболее активно использовать возможности коммуникации через рекламные журналы. Причем, не следует ограничиваться модулями рекламных сообщений. Рациональнее публикация статей рекламно-информационного характера, что позволит решить задачу собственно рекламирования, а также донесения до читателей сведений об организации, преимуществах ее услуг, истории, достижениях, планах. Такой подход будет способствовать повышению узнаваемости фирмы, формированию ее позитивного образа, повышению внешнего статуса.

В процессе исследования было выявлено, что недостаточное внимание руководства компании к такому методу продвижения продукции как выставки, обусловлено, главным образом, организационными причинами. Так, слабое владение маркетологов компании иностранными языками приводит к невозможности

оперативно перевести приглашение к участию в зарубежной выставке оборудования для оказания клилинговых услуг и подготовить ответ. В связи с этим рационально ввести в требования к маркетологам дополнительный пункт «Знание иностранного языка». Отказ от участия в российских выставках, главным образом, связан с нежеланием руководства компании вкладывать в это мероприятие финансовые ресурсы. Вместе с тем, выставки занимают особое место в арсенале средств коммуникации с внешней средой организации и продвижения товаров, так как представляют очень широкие возможности демонстрации товаров и услуг для установления прямых контактов с непосредственными покупателями и потребителями.

В таблице 7 представлен расчет затрат на реализацию мероприятий.

Таблица 7

Расчет затрат на реализацию мероприятий, направленных на совершенствование внешних коммуникаций[\[27\]](#)

Рекомендация, направленная на решения проблемы	Периодичность	Затраты
1	2	3
Публикация статей рекламно-информационного характера в журналах	4 статьи в течение года в журнале «Недвижимость. Комфорт»	Стоимость одной рекламной статьи (1 полоса формата А4 – 16000 руб.). Затраты за год: 64000 руб.

Затраты на участие в выставках

Международная специализированная выставка по клинингу, Выставочный холдинг MVK на территории КВЦ Сокольники, Москва	Февраль	По смете затрат (таблица 8) 4 280 тыс.руб.
---	---------	--

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Московская международная специализированная выставка клинингового оборудования и услуг «Индустрия чистоты», Москва, СК Олимпийский	Ноябрь	По смете затрат, (таблица 8) 280 тыс.руб.
Итого затрат		624 тыс.руб.

Таблица 8

Затраты на участие в выставке [\[28\]](#)

Статья затрат	Сумма, тыс.руб.
Аренда экспозиционной площади	80,00
Транспортные затраты	30,00
Затраты на товары для экспозиции	40,00
Затраты на заработную плату персонала	50,00
Рекламные материалы	80,00

Итого затрат 280,00

Общие затрат на проведение мероприятий, направленных на совершенствование системы внешних коммуникаций составляют 624 тыс.руб. в год.

3.2. Совершенствование внутренних коммуникаций

В таблице 9 представлены предлагаемые организационные пути решения выявленных проблем внутренних коммуникаций.

Таблица 9

Мероприятия, направленные на совершенствование внутренних коммуникаций в ООО «Кредо» [29]

Проблема	Рекомендация, направленная на решения проблемы	Исполнители	Сроки
1	2	3	4
Низкий уровень обмена информацией между высшим руководством (генеральным директором) и рядовыми работниками	Подготовка онлайн-интервью генерального директора с ответами на вопросы персонала (либо, интервью, предусматривающих ответы в течение некоторого, определенного времени)	Генеральный директор	Ежеквартально

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Отсутствие системы внутрикорпоративной коммуникации	<p>Выработка и утверждение миссии и корпоративных стандартов компании.</p> <p>Создание системы информирования сотрудников о событиях в компании.</p> <p>Дополнение системы мотивации стимулами, учитывающими стаж работы в компании.</p> <p>Проведение мероприятий, направленных на повышение сплоченности коллектива (в том числе с привлечение членов семей сотрудников)</p>	Работник отдела кадров	Разработка документов, регламентирующих корпоративные стандарты – перед началом отчетного года. Проведение мероприятий в рамках направления – в течение года

Оценка системы внутренних коммуникаций ООО «Кредо» выявила такую проблему, как низкий уровень обмена информацией между высшим руководством (генеральным директором) и рядовыми работниками. Для ее решения можно использовать онлайн-интервью генерального директора с ответами на вопросы персонала. Если организация режима он-лайн не возможна по производственным либо организационным причинам, то возможен сбор вопросов в течение определенного (заранее отведенного времени), а затем публикация ответов на них. При этом необходимо обеспечить возможность обращения с вопросами к генеральному директору всех сотрудников организации. По желанию работника должна быть обеспечена его анонимность. Рекомендуемая периодичность таких интервью – один раз в квартал.

Проведенное исследование позволило выявить необходимость создания в ООО «Кредо» системы внутрикорпоративной коммуникации. С момента образования фирмы прошло 13 лет. Изначально это была небольшая компания, количество

сотрудников не превышало 20 человек; работники размещались в небольшом помещении, состоящем из четырех кабинетов. На начальном этапе проблем с внутренними коммуникациями практически не возникало: все сотрудники находились в непосредственной близости и могли коммуницировать достаточно легко; уровень неформальных отношений был высок.

С ростом компании, увеличением штата, уходом одних и приходом новых работников сложилась ситуация, когда не только руководители других отделов, но и рядовые сотрудники не знают друг друга не только по имени, но и даже в лицо. Очевидно, что на данном этапе ООО «Кредо» необходима система внутрикорпоративной коммуникации.

Для ее создания и функционирования необходимы, во-первых, выработка и утверждение миссии и корпоративного кодекса компании.

Для того, чтобы своевременно донести информацию до сотрудников, должен быть произведен выбор оптимальных коммуникационных каналов.

В Приложении 1 представлены плюсы и минусы печатных средств внутрикорпоративных коммуникаций; в Приложении 2 – технических средств; в Приложении 3 – устных каналов внутрикорпоративных коммуникаций. Оценка каналов передачи информации позволяет определить наиболее целесообразные для ООО «Кредо».

- создание информационного стенда. Для выбора места размещения стенда необходимо провести анализ потоков в течение рабочего дня. На этом же стенде можно размещать групповые фотографии сотрудников;
- проведение внутрикорпоративных событийных мероприятий ООО «Кредо» (например, «День рождения фирмы»), а также вручение призов лучшим в профессиональных категориях по итогам года. Рационально предусмотреть возможность посещения данных мероприятий родственниками сотрудников;
- создание корпоративного внутреннего Интернет-портала;
- налаживание горизонтальной коммуникации между сотрудниками через внутренний Интернет-портал.

В целях развития лояльности рациональна также разработка Положения о награждении сотрудников, проработавших в ООО «Кредо» десять и пять лет.

В таблице 10 представлен расчет затрат на реализацию мероприятий.

Таблица 10

Расчет затрат на реализацию мероприятий, направленных на совершенствование внутренних коммуникаций в ООО «Кредо» [30]

**Рекомендация,
направленная на решения
проблемы**

Периодичность Затраты

Создание информационного стенда	Январь	Единовременные затраты на изготовление стенда – 2000 руб.
Проведение внутрикорпоративных событийных мероприятий – «День рождения фирмы»	Июль	Общие затраты 108000 руб.
Вручение призов лучшим в профессиональных категориях по итогам года	Декабрь	Десять призов на общую сумму 50000 руб. Затраты на проведение мероприятия – 54000 руб.
Создание и поддержание функционирования внутреннего Интернет-портала	В течение года	Ежемесячные затраты – 3000 руб. Затрат в год – 36000 руб.
Награждение сотрудников, проработавших в компании более 10 и 5 лет	Декабрь	Премии сотрудникам, проработавшим 10 лет в компании – 25000 руб. (4 сотрудника). Премии сотрудникам, проработавшим 5 лет в компании – 10000 руб. (6 премий). Итого затрат – 150000 руб.

Итого затрат

400 тыс. руб.

Всего затрат на совершенствование коммуникационной структуры (с учетом затрат 1024 тыс.руб. на внешние и внутренние коммуникации)

Внедрение предлагаемых мероприятий позволит повысить сплоченность коллектива, улучшить социально-психологический климат, а, соответственно, снизить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность работы предприятия в целом.

Выводы

В целях совершенствования внешних коммуникаций рекомендовано:

- наиболее активно использовать возможности коммуникации через рекламные журналы, что будет способствовать привлечению дополнительных заказчиков и, что не менее важно, росту узнаваемости фирмы, формированию ее позитивного образа, повышению внешнего статуса;
- в целях повышения эффективности коммуникационного обмена с организаторами зарубежных выставок ввести в требования к маркетологам дополнительный пункт «Знание иностранного языка»;
- разработать план участия в российских выставках, так как они представляют широкие возможности демонстрации товаров и услуг для установления прямых контактов с непосредственными покупателями и потребителями.

В целях совершенствования внутренних коммуникаций рекомендовано:

- в целях обмена информацией между высшим руководством (генеральным директором) и рядовыми работниками использовать онлайн-интервью генерального директора с ответами на вопросы персонала;
- создание системы внутрикорпоративной коммуникации. Для чего необходимы выработка и утверждение миссии и корпоративного кодекса компании; создание информационного стенда; проведение внутрикорпоративных событийных мероприятий ООО «Кредо» (рационально предусмотреть возможность посещения данных мероприятий родственниками сотрудников); создание корпоративного внутреннего Интернет-портала; налаживание горизонтальной коммуникации между сотрудниками через внутренний

Интернет-портал.

Внедрение предлагаемых мероприятий позволит повысить сплоченность коллектива, улучшить социально-психологический климат, а, соответственно, снизить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность работы предприятия в целом.

Заключение

Коммуникации представляют собой общение, передачу информации от человека к человеку, форму взаимодействия людей. Коммуникации в организации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой (внешняя коммуникация) и внутри организации (внутренние коммуникации).

Коммуникационная структура организации – это совокупность ее коммуникационных каналов, то есть средств передачи информации. Эффективность коммуникационной структуры – это мера достижения поставленных целей, то есть обеспечение оптимального функционирования коммуникационных каналов предусматривающего целенаправленную, оперативную передачу точной и актуальной информации, ее получение, правильную интерпретацию и адекватную реакцию на нее.

В ООО «Кредо» показал, что коммуникационная структура организации представлена двумя основными блоками: системой внешних коммуникаций и системой внутренних коммуникаций.

Внешние коммуникации предусматривают коммуникационный обмен с внешней средой. Потoki информации из внешней среды имеют двустороннюю направленность (входящие и исходящие). Входящие потоки информации в большей своей части разнородны по своей структуре (то есть преимущественно не имеют исключительного предназначения для компании «Технология чистоты»). Исходящие потоки однородны по структуре, то есть, предназначены конкретным субъектам внешней среды.

Внутренние коммуникации – это коммуникации в рамках самой организации. Передача информации по вертикальным каналам идет по подчинению. В ООО «Кредо» не предусмотрена возможность непосредственного обращения работников к генеральному директору, а также не практикуется прямой обмен

информацией руководителей с работниками, не находящимися в их непосредственном подчинении. Исключение составляют личные неформальные связи. Информационный обмен высшего руководства (генерального директора) с рядовыми работниками сведен к коммуникационным контактам с секретарем, который, являясь в данной ситуации прямым носителем слухов, носящих ограниченный и субъективный характер.

Горизонтальные коммуникационные связи присутствуют между всем руководством предприятия. Между работниками отдельных структурных подразделений горизонтальные коммуникации определены производственной необходимостью. Руководство не приветствует неформальное общение между работниками различных отделов. В пределах структурных единиц компании информация передается по горизонтальным каналам. Здесь, наряду с формальной, активно присутствует и неформальная коммуникация.

ООО «Кредо» является развитой сетью каналов коммуникаций, которые служат для сбора, систематизации и анализа информации, для выработки и исполнения решений осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

Проведенные исследования выявили ряд недостатков в сложившейся коммуникационной структуре ООО «Кредо».

Основным недостатком внешних коммуникаций является недостаточно полное использование возможностей рекламных средств, а также выставок. Если первый факт несет потенциальную угрозу риска потери прибыли, то недостаток внимания к выставкам отражается на снижении уровня имиджа предприятия и не способствует формированию положительного образа предприятия «Кредо» в глазах широкой общественности, существующих и потенциальных заказчиков, конкурентов.

Наиболее существенной проблемой внутренних коммуникаций в ООО «Кредо» является низкий уровень обмена информацией между генеральным директором и рядовыми работниками. В организации не сформированы каналы и процедуры доведения исходящей информации, генерируемой директором, до рядовых работников. Вся информация, как восходящая, так нисходящая передается по каналам «слухов», что не обеспечивает ее достоверность.

В ООО «Кредо» не сформирована система внутрикорпоративной коммуникации, то есть коммуникаций, направленных на формирование лояльности персонала по

отношению к компании, что повышает текучесть кадров, снижает уровень мотивации, не способствует развитию трудового потенциала работников.

В целях совершенствования коммуникационной структуры ООО «Кредо» разработан ряд рекомендаций.

В целях совершенствования внешних коммуникаций рекомендовано:

- наиболее активно использовать возможности коммуникации через рекламные журналы, что будет способствовать привлечению дополнительных заказчиков и, что не менее важно, росту узнаваемости фирмы, формированию ее позитивного образа, повышению внешнего статуса;
- в целях повышения эффективности коммуникационного обмена с организаторами зарубежных выставок ввести в требования к маркетологам дополнительный пункт «Знание иностранного языка»;
- разработать план участия в российских выставках, так как они представляют широкие возможности демонстрации товаров и услуг для установления прямых контактов с непосредственными покупателями и потребителями.

В целях совершенствования внутренних коммуникаций рекомендовано:

- в целях обмена информацией между высшим руководством (генеральным директором) и рядовыми работниками использовать онлайн-интервью генерального директора с ответами на вопросы персонала;
- создание системы внутрикорпоративной коммуникации. Для чего необходимы выработка и утверждение миссии и корпоративного кодекса компании; создание информационного стенда; проведение внутрикорпоративных событийных мероприятий ООО «Кредо» (рационально предусмотреть возможность посещения данных мероприятий родственниками сотрудников); создание корпоративного внутреннего Интернет-портала; налаживание горизонтальной коммуникации между сотрудниками через внутренний Интернет-портал.

Внедрение предлагаемых мероприятий позволит повысить сплоченность коллектива, улучшить социально-психологический климат, а, соответственно, снизить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность работы предприятия в целом.

Список литературы

Анопченко Т., Болошин Г., Моисеенко Е., Маличенко И., Чернышев М., Чалова А. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. – М.: Феникс, 2015

Ворошилов В. Теория и практика массовой информации. Учебник. – М.: КноРус, 2015

1. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2015

Куценко А., Лашкова Е. Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник. – М.: Academia, 2015

Пашенцев Е. Коммуникационный менеджмент и стратегическая

**коммуникация. - М.: Международный
центр социально-политических
исследований и консалтинга, 2016**

**Смирнов А.В. Коммуникационная
политика предприятия. - М.: Инфра-
М, 2016 - С. 26.**

Приложение 1

**Достоинства и недостатки печатных средств внутрикорпоративных
коммуникаций**

Вид средства коммуникации	Характеристика средства	Преимущества	Недостатки	Учет интересов различных групп сотрудников
--------------------------------------	------------------------------------	---------------------	-------------------	---

Доски объявлений	<p>Стенды с объявлениями, сообщениями, информацией, поздравлениями, фотографиями.</p> <p>Размещаются в общедоступных местах.</p>	<p>Невысокая стоимость.</p> <p>Доступность для всех сотрудников.</p> <p>Оперативность донесения информации.</p> <p>Наглядность.</p> <p>Возможность использования эффекта «цветовой кодировки».</p>	<p>Снижается внимание к стенду, если информация не обновляется достаточно часто.</p> <p>Не дает возможности размещения информации большого объема и сложного содержания.</p> <p>Отсутствие обратной связи.</p>	Информация доступна всем сотрудникам.
Ящики вопросов и предложений	<p>Ящик для вопросов и предложений сотрудников руководству.</p> <p>Может использоваться постоянно или для специальных опросов.</p>	Удобен как механический метод сбора вопросов от персонала.	Отсроченная обратная связь. А при анонимности респондента обратная связь отсутствует	<p>Подходит, главным образом, для рабочих.</p> <p>Среди специалистов интерес к такому средству коммуникации ниже.</p>

Корпоративные издания	Корпоративные журналы или газеты	Возможность размещения информации большого объема.	Дорогостоящее средство.	Доступны разным группам сотрудников.
		Возможность иллюстраций, использования фотографий и цвета	Низкая оперативность информирования при ежеквартальном выходе. Низкий уровень новизны при большой частоте выхода. Необходимость введения дополнительной штатной единицы.	
			Отсутствие обратной связи.	

Приложение 2

Достоинства и недостатки технических средств внутрикорпоративных коммуникаций

Вид средства коммуникации	Характеристика средства	Преимущества	Недостатки	Учет интересов различных групп сотрудников
1	2	3	4	5

Телефон	Персональное средство коммуникации	Простота использования канала. Средство двусторонней коммуникации	Не может использоваться для массовых коммуникаций. Не всегда рационален для передачи эмоционально окрашенной информации	Не доступен для оперативной передачи (приема) информации для сотрудников, не имеющих Персональный телефон.
Инtranет, e-mail	Компьютерная сеть	Может быть использован для передачи большого массива информации. Интерактивное, двустороннее средство. Оперативность. Может содержать ссылки на другие ресурсы.	При плохой структуризации снижается оперативность Проблема сохранения конфиденциальности информации. Высокая стоимость эксплуатации	Доступен сотрудникам, имеющим на рабочем месте компьютер.

Информационные терминалы	Информационные табло для сотрудников, рабочее место которых не оснащено компьютерами	<p>Может быть использован для передачи большого массива информации.</p> <p>Оперативность.</p>	<p>Отсутствие интерактивности.</p> <p>Высокая стоимость.</p>	<p>Не нужны сотрудникам, имеющим на рабочем месте компьютер.</p>
Корпоративное ТВ	Собственный телеканал.	<p>Усиливает корпоративный престиж.</p> <p>Оперативность.</p>	<p>Высокая стоимость.</p> <p>Низкая эффективность, так как персонал не может долгое время быть зрителем.</p>	<p>Не является общедоступным средством передачи информации</p>
Корпоративное радио	Собственный радиотранслятор	<p>Оперативность информации.</p> <p>Большой охват аудитории</p>	<p>Информационно ограниченное средство.</p>	<p>Не подходит для шумных производств.</p>

Приложение 3

Достоинства и недостатки устных каналов коммуникаций

Вид средства коммуникации	Характеристика средства	Преимущества	Недостатки	Учет интересов различных групп сотрудников
1	2	3	4	5

Общие собрания персонала.	Массовое мероприятие, обычно проводимое раз в году.	Торжественная атмосфера. Присутствует весь коллектив. Сплачивает коллектив, повышает лояльность.	Проблемы хорошей организации.	Значимо для всех групп персонала.
Корпоративные праздники	Праздничное торжественное мероприятие в неформальной обстановке	Эмоциональная атмосфера. Повышает сплоченность, лояльность. Возможность пригласить членов семей	Малоинформативно. Проблемы хорошей организации.	Значимо для всех групп персонала.
Слухи	Межличностные неформальные коммуникации	Возможность эмоциональной передачи большого массива информации. Оперативность. Актуальность.	Возможны искажения информации (ненамеренное и намеренное).	Доступно всем группам персонала

1. **Анопченко Т., Болошин Г.,
Моисеенко Е., Маличенко И.,
Чернышев М., Чалова А.
Коммуникационный менеджмент.
Этика и культура управления. - М.:
Феникс, 2015. - С. 23.**

[↑](#)

2. **Смирнов А.В. Коммуникационная
политика предприятия. - М.: Инфра-
М, 2016. - С. 26.**

[↑](#)

3. **Пашенцев Е. Коммуникационный
менеджмент и стратегическая
коммуникация. - М.:
Международный центр социально-
политических исследований и**

консалтинга, 2016. - С. 35.

[↑](#)

4. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2015. - С. 102 [↑](#)

5. **Смирнов А.В. Коммуникационная политика предприятия. - М.: Инфра-М, 2016. - С. 26.**

[↑](#)

6. **Пашенцев Е. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, 2016. - С. 35.**

[↑](#)

7. Пашенцев Е. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, 2016. - С. 35.

[↑](#)

8. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2015. - С. 102 [↑](#)

9. Анопченко Т., Болошин Г., Моисеенко Е., Маличенко И., Чернышев М., Чалова А. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. - М.: Феникс, 2015. - С. 23.

[↑](#)

10. **Ворошилов В. Теория и практика массовой информации. Учебник. – М.: КноРус, 2015. – С. 71.**

[↑](#)

11. **Пашенцев Е. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация. – М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, 2016. – С. 35.**

[↑](#)

12. **Куценко А., Лашкова Е. Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник. – М.: Academia, 2015. – С. 33.**

[↑](#)

13. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2015. - С. 102 [↑](#)

14. **Куценко А., Лашкова Е.**
Организация и проведение
коммуникационных кампаний.
Учебник. - М.: Academia, 2015. - С.
33.

[↑](#)

15. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2015. - С. 102 [↑](#)

16. **Анопченко Т., Болошин Г.,**
Моисеенко Е., Маличенко И.,
Чернышев М., Чалова А.
Коммуникационный менеджмент.
Этика и культура управления. - М.:
Феникс, 2015. - С. 23.

[↑](#)

17. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2015. - С. 102 [↑](#)
18. Составлено на основе Положений о структурных подразделениях предприятия. [↑](#)
19. Составлено автором. [↑](#)
20. Составлено автором. [↑](#)
21. Составлено автором. [↑](#)
22. Составлено автором. [↑](#)
23. Составлено автором. [↑](#)
24. Составлено автором. [↑](#)
25. Составлено автором. [↑](#)
26. Составлено автором. [↑](#)
27. Составлено автором. [↑](#)
28. Составлено автором. [↑](#)
29. Составлено автором. [↑](#)
30. Составлено автором. [↑](#)