

## Содержание:

# Введение

**Актуальность.** По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

В настоящее время информационной революции актуальность коммуникаций не снижается, а наоборот, возрастает. Коммуникации важны во всех сферах деятельности человека. Все живут, обмениваясь информацией, друг с другом. И чем эффективней этот обмен, тем больше у нас открывается возможностей для эффективной работы и благополучной личной жизни.

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Цели коммуникаций: обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления; совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией; создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий; регулирование и рационализация информационных потоков. Коммуникации подразделяются на следующие виды: межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения; коммуникации на основе письменного обмена информацией.

**Целью работы** является разработка рекомендаций, направленных на совершенствование организации коммуникаций на предприятии.

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 ПАО «Вязьмапищевик».

**Предметом исследования** процесс коммуникаций в организации.

**Теоретико-методологическую** базу исследования составляют труды таких авторов, как В. Ворошилов, П. Е. Желудь, М. А. Кравец, А. Куценко, Е. Лашкова и др.

**Структура работы.** Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

## **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. В организации коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов.

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[1]. Внутренние коммуникации – это коммуникации между работниками различных подразделений, коммуникации «руководитель –

подчиненный», неформальные коммуникации между сотрудниками организации[2].

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)[3]. Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей. 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[4].

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[5].

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[6].

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.

Коммуникационная структура может быть централизованной, полицентричной, децентрализованной. Централизованная коммуникационная структура – это структура, в которой взаимодействие осуществляется через одно центральное звено коммуникаций. 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[7].

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса[8]. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята[9]. 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[10].

Важное условие повышения эффективности коммуникационной структуры – установка обратной связи, то есть подтверждения того, что информация получена, понята и осмыслена. Обратная связь позволяет ввести, при необходимости, изменения в дальнейший коммуникационный процесс. При этом должны быть обеспечены объективность, целенаправленность и оперативность обратной связи [11]. 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.

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)[\[14\]](#).

В-третьих, при передаче информации необходимо учитывать семантические особенности языка (контекстные, смысловые) [\[15\]](#). 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[16]. 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[17].

## **Таблица 1**

### **Порядок структурирования передаваемого сообщения[18]**

<b>Структурный элемент сообщения</b>	<b>Содержание структурного элемента сообщения</b>
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)

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. 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. 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. 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. 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. 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. 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.





организацией; провести анализа коммуникационной структуры исследуемой организации; разработать программу мероприятий, направленных на совершенствование коммуникационной структуры исследуемой организации. 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. 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. 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. 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.

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[19].

## **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 ПАО «Вязьмапищевик»**

### **2.1. Общая характеристика и структура управления организацией ПАО «Вязьмапищевик»**

ПАО «Вязьмапищевик» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую полное наименование на русском языке и указание на его местонахождение, расчетные и другие банковские счета, а также штампы, бланки со своим наименованием, зарегистрированный товарный знак.

Общество создано на базе государственного предприятия, является его правопреемником и в отношении прав и обязанностей, имевшихся на момент преобразования, в том числе прав пользования землей и другими природными ресурсами. Учредителем является Комитет по управлению имуществом Самарской области.

Общество учреждено и осуществляет свою деятельность на основании законодательства РФ и Устава предприятия. Также не отвечает по обязательствам государства и своих акционеров, равно как государство не отвечает по обязательствам общества.

Основной целью создания предприятия является получение прибыли.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества, включая имущество, переданное ему участниками. Также является собственником средств,

полученных от продажи принадлежащих ему ценных бумаг.

ПАО «Вязьмапищевик» осуществляет, согласно действующему законодательству, владение, пользование, распоряжение находящимся в его собственности имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначения имущества.

Общество планирует свою деятельность, в также социальное развитие коллектива. Основу плана составляют договора, заключенные с потребителями и поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляется по ценам и тарифам, установленным Обществом самостоятельно, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

ПАО «Вязьмапищевик» представляет собой единый производственно-хозяйственный комплекс взаимосвязанных производственных единиц. В производственную структуру предприятия входят:

- основное производство;
- вспомогательное хозяйство: механическая служба, энергетическая служба;
- строительная служба;
- обслуживающее хозяйство: складское хозяйство - склад сырья, инструментальный склад; склад готовой продукции; участок экспедиции;
- магазины, через которые реализуется готовая продукция.

Производственная структура во многом определяет принципы организации производства на основных производственных участках. Организация производства на основных участках построена по технологическому принципу, где каждый из участков специализируется на выполнении части общего технологического процесса. Такой принцип организации производства обусловлен спецификой технологического процесса производства хлебобулочной продукции, обеспечивает технологическую специализацию каждого участка, облегчает руководство участками и их обслуживание.

Главные задачи, которые ставятся при управлении ПАО «Вязьмапищевик» заключаются в том, чтобы выпускать высококачественную продукцию в объемах и ассортименте соответствующих рыночному спросу, по приемлемым для целевой группы потребителей ценам, экономически выгодную для предприятия.

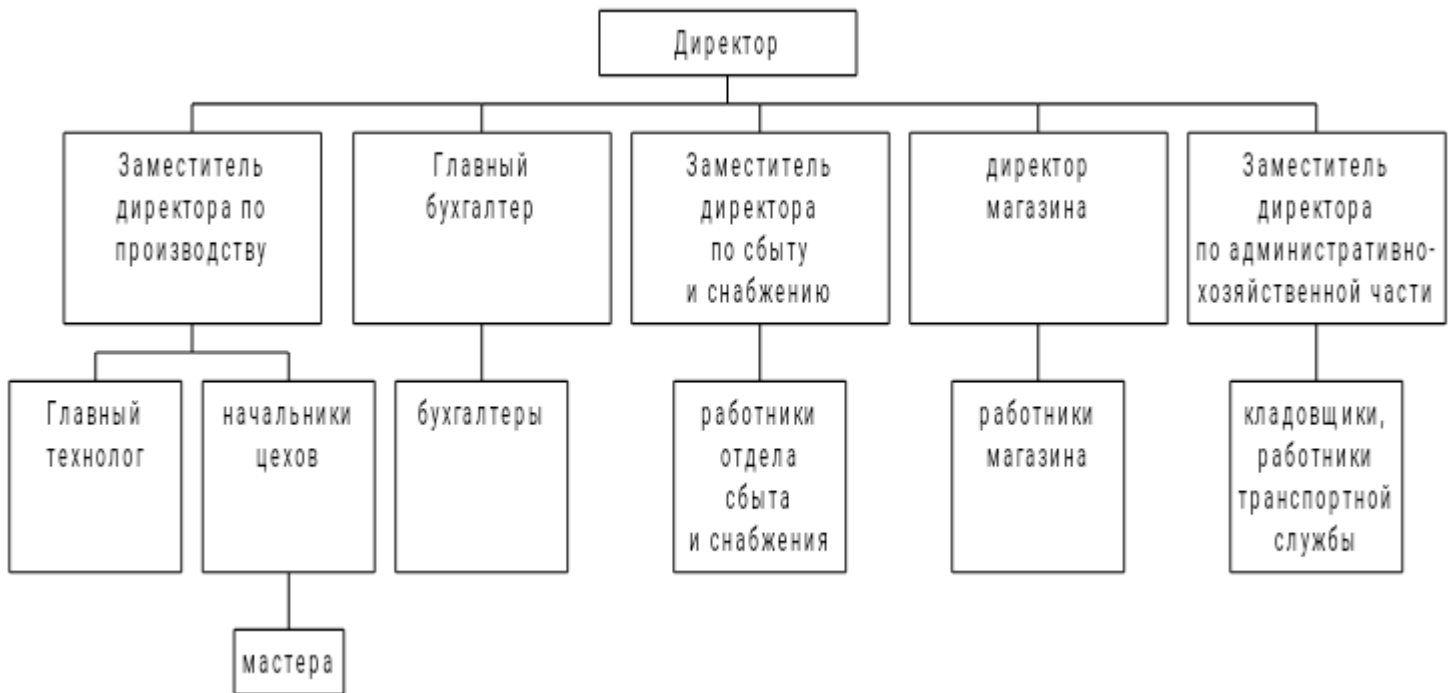
ПАО «Вязьмапищевик» является одним из предприятий пищевой промышленности города Вязьма. Оно имеет 53-летний опыт работы, так как это предприятие - правопреемник Комбината пищевого «Вяземский», основанного в 1948 г. по адресу: улица Ленинских событий, дом 9. Вначале на предприятии производили безалкогольные напитки, затем номенклатура выпускаемых изделий расширилась, стали выпускать кондитерские изделия.

Основными видами деятельности ПАО «Вязьмапищевик» являются: производство, заготовка, переработка и хранение сельскохозяйственной продукции; торгово-закупочная деятельность; организация оптовой и розничной торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения, в том числе на валютной основе в соответствии с действующим законодательством; организация и осуществление транспортно - экспедиционных, автотранспортных и иных сопутствующих работ и услуг; приобретение и поставка оборудования и устройств промышленно-бытового значения; оказание культурно-бытовых услуг гражданам и организациям; привлечение дополнительных финансовых ресурсов путём выпуска ценных бумаг; выпуск различных сортов печенья и крекера; проведение маркетинговых исследований, тенденций деловой активности на рынке продукции и услуг.

В настоящее время на предприятии производится крекер «Нежный», «Вяземский», «С солью», «С луком», «С беконом», «Крошечный с ванилью», «Крошечный с маком», «Крошечный с солью», печенье «Сластена», «Мария», «Сладкоежка».

Система управления ПАО «Вязьмапищевик» включает в себя две подсистемы: управляющую и управляемую. В состав управляющей системы входят руководители функциональных подразделений и специалисты, возглавляемые директором предприятия. В качестве управляемой системы выступают основные и вспомогательные подразделения, обеспечивающие производственные процессы.

Для рассматриваемого предприятия характерна линейно-функциональная система управления, когда функциональные службы или отдельные специалисты в зависимости от выполняемых функций разрабатывают программы работы производственных подразделений, которые согласовываются и утверждаются линейным руководителем (рисунок 1). Подобное сочетание делает ее достаточно эффективной. При четкой системе взаимосвязей и полной ответственности происходит высвобождение линейных руководителей от решения несвойственных им вопросов.



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.

# Отдел кадров

**Рисунок 1. Организационная структура управления**

## **ПАО «Вязьмапищевик»**

Директор предприятия определяет политику и стратегию управления предприятием, осуществляет функции планирования, координацию действий вторичного звена управления, решение общих организационных вопросов.

Заместитель директора по производству решает вопросы технологического обеспечения производства, несет ответственность за качество продукции, осуществляет ряд функций оперативно-производственного планирования.

Заместитель директора по сбыту и снабжению совместно с руководителями других подразделений предприятия участвует в формировании планов производства и реализации по объему и ассортименту; проводит ежемесячный, ежеквартальный анализ выполнения плана реализации и принимает меры по выполнению этих планов; отвечает за бесперебойность процесса поступления сырья и материалов; отвечает за организацию правильного хранения готовой продукции; регулирует взаимоотношения с потребителями; участвует в рассмотрении и удовлетворении обоснованных рекламаций по проданной продукции.

Заместитель директора по административно-хозяйственной части несет ответственность за состояние парка автотранспорта предприятия; регулирует процессы товародвижения на предприятии; отвечает за работу складского хозяйства.

Главный бухгалтер отвечает за организацию бухгалтерского учета на предприятии, занимается составлением и ведением отчетности предприятия (балансов, смет), осуществлением платежей.

Существующая на предприятии структура управления, при которой директор непосредственно связан с главными специалистами по определенным функциям, позволяет оперативно принимать управленческие решения, благоприятно влияет на эффективность хозяйственной деятельности предприятия.

Для анализа основных экономических показателей деятельности предприятия было исследовано их изменение за период 2015-2017 гг. (таблица 2).

Из данных таблицы 2 видно, что в 2016 г. объем реализации продукции увеличился по сравнению с 2015 г. на 20 824 тыс.руб., или на 8,37%. В 2017 г. темпы прироста выручки от продажи продукции несколько снизились и составили 6,59%. В абсолютном выражении выручка от продажи продукции увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 17 754 тыс.руб.

Численность работающих в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 2 чел., или на 1,61%; в 2017 г. – не изменилась. Численность рабочих в 2016 г. увеличилась на одного работника (1,33%), в 2017 г. – осталась без изменения.

Производительность труда в 2016 г. увеличилась относительно показателя 2015 г. как в расчете по общей численности работников, так и в расчете по численности рабочих. Производительность труда одного работника в 2016 г. выше показателя 2015 г. на 6,65%, а по рабочим – на 6,95%. В 2017 г. темпы прироста

производительности труда несколько ниже: в расчете по численности всего персонала – 7,03%, а по рабочим – 6,59%.

## Таблица 2

### Динамика основных технико-экономических показателей

#### ПАО «Вязьмапищевик» за 2015-2017 годы

Наименование показателя	Ед. изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
		2015	2016	2017	Абсолютное		Относительное	
					2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
Объем реализации продукции	тыс. руб.	248675	269499	287253	20824	17754	8,37	6,59
Численность работающих	чел.	124	126	126	2	-	1,61	-
в том числе рабочих	чел.	75	76	76	1	-	1,33	-
Выработка на одного работника	тыс. руб.	2005,44	2138,88	2279,79	133,44	6,65	140,91	7,03
Рабочего	тыс. руб.	3315,67	3546,04	3779,64	230,37	6,95	233,60	6,59
Фонд заработной платы работающих	тыс. руб.	42795	44254	45557	1459	3,41	1303	2,94

в том числе рабочих	тыс. руб.	23433	24184	24635	751	3,20	451	1,87
Среднегодовая заработная плата работающего	тыс. руб.	345,12	351,22	361,56	6,10	1,77	10,34	2,94
рабочего	тыс. руб.	312,44	318,21	324,15	5,77	1,85	5,94	1,87
Полная себестоимость продукции	тыс. руб.	228555	248203	261486	19648	8,60	13283	5,35
В том числе переменные расходы	тыс.руб.	115200	135600	149314	20400	17,71	13714	10,11
Условно-постоянные расходы	тыс.руб.	113355	112603	112172	-752	-0,66	-431	-0,38
Затраты на 1 рубль реализации продукции	руб.	0,92	0,92	0,91	-	-	-0,01	-1,09
Прибыль от реализации продукции	тыс. руб.	20170	21296	25767	1176	5,84	4471	20,95

Увеличение численности персонала и рост среднегодовой заработной платы повлекли прирост фонда оплаты труда: в 2016 г. он в целом по работникам предприятия на 3,41% выше показателя 2015 г., а по рабочим – на 3,20%. В 2017 г. прирост фонда оплаты труда всех работников предприятия составил 2,94% по сравнению с 2016 г., по рабочим – 1,97%. В ПАО «Вязьмапищевик» в 2016 г. выполняется экономическое требование расширенного воспроизводства: темпы



роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы.

Среднегодовая заработная одного работающего в 2016 г. составила 351,22 тыс.руб. (на 6,10 тыс.руб., или на 1,77% выше показателя 2015 г.), а рабочего – 312,44 тыс.руб. (на 5,77 тыс.руб., или на 1,85% выше, чем в 2016 г.). В 2017 г. среднегодовая заработная плата работника увеличилась до 361,56 тыс.руб. (прирост на 2,94%), а рабочего – до 324,15 тыс.руб. (прирост на 1,87%).

Нельзя не отметить такой положительный факт в деятельности предприятия, как снижение затрат на рубль реализации продукции в 2017 г. на 1,09%.

Прибыль от продажи продукции увеличивалась на протяжении всего исследуемого периода: на 5,84% за 2016 г. и на 20,95% за 2017 г. Проведенный анализ свидетельствует о росте эффективности деятельности ПАО «Вязьмапищевик» за 2016-2017 гг.

## **2.2. Анализ коммуникаций в ПАО «Вязьмапищевик»**

Многие предприятия пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения, ПАО «Вязьмапищевик» не исключение. С имеющимися потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» предприятия на местном, общенациональном или международном уровне. Предприятию ПАО «Вязьмапищевик» приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах.

На ПАО «Вязьмапищевик» основными видами запасаемого сырья являются: мука пшеничная, маргарин, сахар, соль, сода, масло растительное, молоко, ванилин.

Основными конкурентами, как и поставщиками продукции на предприятие ПАО «Вязьмапищевик» являются различные предприятия, которые находятся в Санкт-Петербурге, Архангельске, Твери, Владимире и других городах. Таким образом,

самыми серьезными конкурентами ПАО «Вязьмапищевик» в центральном регионе являются московская фабрика «Большевик» и ГУП «Крекер». При правильной структуре продаж у ПАО «Вязьмапищевик» есть огромный потенциал роста. Компания ставит своей целью разделить свой сегмент рынка между основными дочерними предприятиями: воронежским ПАО «Крекер», ПАО «Любятово» г. Псков, ПАО «Гороховецкий пищевик» во Владимирской области.

Информационные потоки, связанные отделом снабжения и сбыта перемещаются в рамках вертикальных и горизонтальных коммуникаций. Таким путем, работникам отдела сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах. Например, главный технолог сообщает в отдел снабжения и сбыта о предстоящих изменениях в производстве продукта, следовательно, основной задачей снабженца в данном случае, является поиск наиболее эффективных путей приобретения сырья для выпуска новой продукции. Таким образом, видно, что входящая информация, поступившая от вышестоящего руководства, заключается в необходимости поиска новых поставщиков или в пересмотре работы со старыми. Исходящая информация будет заключаться в ответе на предложенный запрос руководства.

Можно рассмотреть, как протекают информационные потоки на предприятии ПАО «Вязьмапищевик» на примере отдела снабжения и сбыта. Потоки перемещаются в рамках вертикальных и горизонтальных коммуникаций.

Таким путем, работникам отдела сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах. Например, главный технолог сообщает в отдел снабжения и сбыта о предстоящих изменениях в производстве продукта, следовательно, основной задачей снабженца в данном случае, является поиск наиболее эффективных путей приобретения сырья для выпуска новой продукции. Таким образом, видно, что входящая информация, поступившая от вышестоящего руководства, заключается в необходимости поиска новых поставщиков или в пересмотре работы со старыми. Исходящая информация будет заключаться в ответе на предложенный запрос руководства.

Данный отдел взаимодействует не только с вышестоящими органами управления, но и с внешней средой предприятия. Здесь можно выделить покупателей продукции, как реально существующих, так и потенциальных, поставщиков сырья для ее изготовления.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей, то есть снизу вверх. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Отдел сообщает руководству об изменениях во взаимодействии с внешней средой, то есть с теми же поставщиками и потребителями.

Во время работы задействованы формальные коммуникации, но существуют и неформальные связи между работниками и менеджером разного уровня. Неформальные коммуникации выходят на первый план во время праздников и ежегодных корпоративных мероприятий по организации отдыха на природе.

Горизонтальные коммуникации в ПАО «Вязьмапищевик» в основном протекают через общение между сотрудниками. Если данному отделу (снабжения и сбыта) необходима какая-либо информация от другого отдела, например, от планово-экономического отдела, то данный запрос и поступившая в ответ информация проходит через руководителя фирмы.

Можно рассмотреть организационную структура ПАО «Вязьмапищевик».

Исходя из организационной структуры можно сделать вывод о том, что коммуникации между генеральным директором и советом директоров на предприятии ПАО «Вязьмапищевик» происходит обычно в форме совещаний и отчетов, которые он предоставляет практически ежемесячно.

В свою очередь с отделом кадров генеральный директор взаимодействует прямо, так как он непосредственно узнает от отдела кадров любые изменения, которые происходят на предприятии. А отдел кадров получает распоряжения в устной форме, периодичность взаимодействия с отделом кадров составляет 2 раза в месяц.

Также, исходя из схемы, можно сделать вывод о том, что входящая информация движется сверху вниз, то есть от директора до бухгалтерии. Финансовый директор передает информацию планово-экономическому отделу, также отделу снабжения и сбыта и главному бухгалтеру, а он в свою очередь бухгалтерии. Следовательно, выходящая информация распространяется снизу вверх, например, бухгалтерия предоставляет информацию главному бухгалтеру, а он в свою очередь передает ее финансовому директору.

Периодичность передачи информации у каждого отдела своя, например, бухгалтерия информацию передает главному бухгалтеру ежедневно, а все

остальные рассмотренные отделы каждую неделю.

В связи с тем, что средства передачи информации очень устарели, можно заметить, что время, которое сообщение проходит в пути значительно превышает то время, которое оно могло бы занимать, если бы эти средства были бы обновлены.

Передача входящей информации происходит по средствам совещания, что требует много времени, в устной форме, что способствует некоему искажению информации. А выходящая информация передается по средствам отчетов, в письменной форме на бумажном носителе.

С другим отделом, техническим отделом, он также взаимодействует как устно, так и письменно.

## **2.3. Проблемы коммуникаций в организации**

Как и в любом другом предприятии в ПАО «Вязьмапищевик» тоже существуют различные препятствия и возникают различные затруднения. К этим затруднениям можно отнести, например, несвоевременное донесение информации к сотрудникам и аппарату управления, что может повлечь за собой материальные убытки или какие то несогласованности. Еще одним из недостатков присущий всем другим крупным предприятиям является психологический настрой. Это может быть следствием, например, плохого настроения или отношения с сотрудниками по отдельности, или боязни общаться с директорами и начальниками.

Другая причина трудностей в организационных коммуникациях - перегрузка каналов связи, которая может быть вызвана, как элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации, так и избыточностью информационных потоков. Примером такого затруднения именно на предприятии ПАО «Вязьмапищевик» может служить отдел снабжения и сбыта, потому что в данном отделе существует постоянная перегрузка, так как в этот отдел поступает не только информация от высшего руководства и из других отделов, но и одновременно из внешнего окружения, т. е. внешней среды предприятия. Отсюда следует и другая причина неэффективных коммуникационных каналов, это затрудненная обратная связь.

Как известно информация передается не самостоятельно, а непосредственно через средства передачи.

Устная передача чаще всего, когда происходит зарождение идеи или отбор информации. Данный вид передачи информации на предприятии преобладает, он используется в большинстве случаев.

Совещания чаще всего проводят, когда уже руководство приняло решение и его необходимо довести до всех отделов. В ПАО «Вязьмапищевик» в основном используется, когда генеральному директору необходимо донести до совета директоров те изменения, которые произошли на предприятии.

Телефонные переговоры и письменная передача, когда непосредственно передается само сообщение. На предприятии так же активно используется этот вид передачи информации. Искажение сообщений при этом меньше, чем при устной передаче.

Электронная почта и компьютерные сети, когда идет непосредственно реализация сообщения. Данные средства передачи информации на предприятии ПАО «Вязьмапищевик» очень устарели, что ведет к замедленной передаче информации.

Как уже отмечалось выше, многие предприятия пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения, ПАО «Вязьмапищевик» не исключение. С имеющимися потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы, и других программ продвижения товаров на рынок, а также проводя различные социологические опросы. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» предприятия на местном, общенациональном или международном уровне. Предприятию ПАО «Вязьмапищевик» приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах, как и любая компания, она сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах. Делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, предприятие пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений.

Существуют различные проблемы на предприятии, которые препятствуют эффективному коммуникационному процессу. Такими процессами довольно часто

являются психологические различия в восприятии. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жизненного опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния. Предприятие ПАО «Вязьмапищевик» тоже подвержено такой проблеме, впрочем, как и отдельные отделы, в данном случае отдел снабжения и сбыта.

Очень важен также характер взаимоотношений между руководителем и подчиненным. В атмосфере доверия расширяются информационные потоки, и повышается точность информации: если руководители честны и открыты, информируя своих подчиненных, последние отвечают им тем же. На данном предприятии отношения между руководителем и подчиненными чисто формальные, так что никакой атмосферы доверия между ними не существует.

Другая часть проблем межличностных контактов связана с семантическими барьерами. Они проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от их профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности. Ситуация осложняется тем, что во многих организациях, а иногда даже в их структурных подразделениях, вырабатывается собственный жаргон, что также может служить источником смысловых искажений. Данное предприятие ПАО «Вязьмапищевик» тоже не исключение, оно естественно подвержено такой проблеме.

Одна из причин, вызывающих затруднения в процессе коммуникации,- это фильтрация. В организации существует необходимость отбора или фильтрации сведений, чтобы при обмене информацией между подразделениями или уровнями управления направлять получателю только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации и придания сообщению большей ясности информацию определенным образом «сжимают»: упрощают, обрабатывают, суммируют. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведений, искажающих содержимое информации.

## **Выводы**

Как и в любом другом предприятии в ПАО «Вязьмапищевик» существуют различные препятствия и возникают различные затруднения в передаче информации:

1) несвоевременное донесение информации к сотрудникам и аппарату управления;

- 2) нехватка технических средств связи и обработки информации;
- 3) психологические различия в восприятии;
- 4) отношения между руководителем и подчиненными чисто формальные, так что никакой атмосферы доверия между ними не существует.

## **Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности коммуникации в организации**

При анализе коммуникационной системы были выявлены некоторые недостатки. Эти недостатки неблагоприятно влияют на предприятие в целом, поэтому необходимо провести ряд изменений в системе коммуникаций.

Как уже отмечалось выше, существуют определенные средства передачи информации, одно из средств передачи - компьютерные сети. На предприятии ПАО «Вязьмапищевик» они очень устарели. В качестве рекомендаций можно предложить обновление компьютерной базы. Данное мероприятие позволит увеличить скорость передачи информации, что в свою очередь повлияет на качество и скорость принятия управленческих решений, и их реализацию. Количество новых компьютеров в отдел снабжения и сбыта будет составлять 6 штук на первое время. На данный момент стоимость одного хорошего компьютера составляет 30 тыс. руб., следовательно, на 6 компьютеров будет потрачено 180 тыс. руб. При обновлении компьютерной базы, Интернет тоже станет лучше и быстрее работать. Также можно создать локальную сеть на предприятии для того, чтобы передавать электронные виды отчетов, что позволит сэкономить время, как работников, так и руководства.

Также, по приказу генерального директора ПАО «Вязьмапищевик» будет назначена группа из 3 человек - исследователей, которые будут проводить бенчмакинг, то есть проводить исследования на других предприятиях - конкурентах. Им будет назначена дополнительная доплата в размере 5 000 руб. на каждого в месяц. С помощью исследований у конкурентов руководство будет в курсе, того, что предпринять для совершенствования системы коммуникаций на предприятии, что наиболее выгодно предпринять, а что наоборот не следует рассматривать.

Существует еще одна проблема - нерациональная организационная структура. Если организационная структура организации продумана плохо, то это вызываем дублирование функций, задач и полномочий, это неизбежно приводит и к параллельным потокам информации, ее искажениям и замедлению движения. Кроме того, чем больше уровней руководства в организационной структуре, тем больше вероятность информационных искажений, так как каждый уровень фильтрует и корректирует передаваемую информацию. Нерациональная структура может также вызывать конфликты между различными подразделениями и отдельными руководителями, что естественно создает серьезные проблемы при обмене информацией и принятии управленческих решений. Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что на предприятии ПАО «Вязьмапищевик» следует убрать дублирование функций, это приведет к исчезновению параллельных потоков информации. Увеличит качество и скорость передачи информации. Это приведет к тому, что исчезнет проблема при обмене информацией и принятии управленческих решений, так как у каждого будут свои функции, задачи и обязанности, то исчезнут и конфликтные ситуации.

Также в качестве мероприятий можно предложить ввод новой должности, которая будет называться психолог, который будет получать 37 000 руб. в месяц. Так как конфликты отрицательно влияют на передачу информации, то тормозят процесс передачи информации, искажают данные и отрицательно действуют на всю работу предприятия. Он поможет избежать критических ситуаций, снять напряжение сотрудников предприятия при конфликтных ситуациях, и из этого следует, что должность психолога должна положительно повлиять на всю деятельность предприятия в целом.

Также следует наладить связи с общественностью. Налаживание отношений между предприятием и различными контактными аудиториями посредством создания выгодной для предприятия репутации, положительного корпоративного имиджа, с одной стороны, и устранением или предупреждением нежелательных слухов, сплетен и действий - с другой. Это направленные действия создающие атмосферу понимания и взаимного доверия между фирмой и различными аудиториями.

Еще можно предложить в качестве мероприятий курсы повышения квалификаций для управленческого персонала, где будут преподаваться информационные технологии и иностранные языки. Управленческий персонал научится работать с новыми программами, что позволит улучшить



коммуникационные сети. А знание языка позволит не приводить к искажению информации, и позволит правильно как кодировать информацию, так и ее декодировать.

## **Выводы**

В целях совершенствования коммуникаций рекомендовано:

- обновление компьютерной базы. Данное мероприятие позволит увеличить скорость передачи информации, что в свою очередь повлияет на качество и скорость принятия управленческих решений, и их реализацию;
- назначить группа из 3 человек - исследователей, которые будут проводить бенчмакинг. С помощью исследований у конкурентов руководство будет в курсе, того, что предпринять для совершенствования системы коммуникаций на предприятии, что наиболее выгодно предпринять, а что наоборот не следует рассматривать;
- исключить дублирование функций, это приведет к исчезновению параллельных потоков информации;
- ввод должности психолога;
- посещением персоналом курсов повышения квалификации для управленческого персонала, где будут преподаваться информационные технологии и иностранные языки.

## **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.

Как и в любом другом предприятии в ПАО «Вязьмапищевик» существуют различные препятствия и возникают различные затруднения в передаче информации:

- 1) несвоевременное донесение информации к сотрудникам и аппарату управления;
- 2) нехватка технических средств связи и обработки информации;
- 3) психологические различия в восприятии;
- 4) отношения между руководителем и подчиненными чисто формальные, так что никакой атмосферы доверия между ними не существует.

В целях совершенствования коммуникаций рекомендовано:

- обновление компьютерной базы. Данное мероприятие позволит увеличить скорость передачи информации, что в свою очередь повлияет на качество и скорость принятия управленческих решений, и их реализацию;
- назначить группа из 3 человек - исследователей, которые будут проводить бенчмакинг. С помощью исследований у конкурентов руководство будет в курсе, того, что предпринять для совершенствования системы коммуникаций на предприятии, что наиболее выгодно предпринять, а что наоборот не следует рассматривать;
- исключить дублирование функций, это приведет к исчезновению параллельных потоков информации;
- ввод должности психолога;
- посещением персоналом курсов повышения квалификации для управленческого персонала, где будут преподаваться информационные технологии и иностранные языки.

## **Список литературы**

1. Асташина О. Б. Организационная коммуникация: к вопросам терминологии // В сборнике: Современные технологии в науке и образовании - СТНО-2018 Сборник трудов международного научно-технического форума: в 11 томах. Под общей редакцией О. В. Миловзорова. 2018. С. 15-20.

2. Басенко Ю. В. Организационная коммуникация и ее основные каналы // Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 226-230.
3. Ворошилов В. Теория и практика массовой информации. Учебник. – М.: КноРус, 2014.
4. Егоричев В. А., Малярчук П. И., Семенова Н. К. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций // Молодой ученый. 2016. № 10 (114). С 686-690.
5. Желудь П. Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2014.
6. Захарова Т. Н. Особенности управления организационными коммуникациями // В сборнике: Образование и наука в современных реалиях Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н, Широков [и др.]. 2017. С. 195-200.
7. Кравец М. А. Модели организационных коммуникаций. - Воронеж, 2015.
8. Кравец М. Л. Систематизация подходов к анализу организационных коммуникаций // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 3. С. 145-150.
9. Куценко А., Лашкова Е. Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник. – М.: Academia, 2014.
10. Одекова А. М. Роль организационных коммуникаций в системе управления предприятием // В сборнике: Современные направления управления социально-экономическими системами Региональная научно-практическая конференция СтГАУ. 2017. С. 124-130.
11. Подгорнова А. Л. Коммуникация в организации: виды коммуникаций, их роль для реализации организационного потенциала и влияние на поведение сотрудников // В сборнике: Эффективное управление: лидерство, руководство, развитие Материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 110-120.
12. Рафикова Д. М. О путях и способах повышения эффективности организационных коммуникаций // Экономика и социум. 2016. № 12-2 (31). С. 822-830.
13. Сезумян Э. Н. Организационная коммуникация // Личность и динамика социальных систем. Материалы научной конференции. Под редакцией Л А Мирской. 2017. С. 66-70.

14. Фролова Н. А. Неформальная коммуникация в структуре организационного управления // В сборнике: Культурология, социология и психология: эксперименты и концептуализация сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. НОО Профессиональная наука. 2017. С. 47-50.

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. 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. 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. 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. 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. 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. 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.



организацией; провести анализа коммуникационной структуры исследуемой организации; разработать программу мероприятий, направленных на совершенствование коммуникационной структуры исследуемой организации. 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. 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. 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. 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.

1. Асташина О. Б. Организационная коммуникация: к вопросам терминологии // В сборнике: Современные технологии в науке и образовании - СТНО-2018 Сборник трудов международного научно-технического форума: в 11 томах. Под общей редакцией О. В. Миловзорова. 2018. С. 15. [↑](#)
2. Захарова Т. Н. Особенности управления организационными коммуникациями // В сборнике: Образование и наука в современных реалиях Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н, Широков [и др.]. 2017. С. 195. [↑](#)

3. Сезумян Э. Н. Организационная коммуникаций // Личность и динамика социальных систем. Материалы научной конференции. Под редакцией Л А Мирской. 2017. С. 66. [↑](#)
4. Одекова А. М. Роль организационных коммуникаций в системе управления предприятием // В сборнике: Современные направления управления социально-экономическими системами Региональная научно-практическая конференция СтГАУ. 2017. С. 124. [↑](#)
5. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2014. - С. 102 [↑](#)
6. Фролова Н. А. Неформальная коммуникация в структуре организационного управления // В сборнике: Культурология, социология и психология: эксперименты и концептуализация сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. НОО Профессиональная наука. 2017. С. 47. [↑](#)
7. Кравец М. А. Модели организационных коммуникаций. - Воронеж, 2015. – С. 102. [↑](#)
8. Кравец М. Л. Систематизация подходов к анализу организационных коммуникаций // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 3. С. 145. [↑](#)
9. Рафикова Д. М. О путях и способах повышения эффективности организационных коммуникаций // Экономика и социум. 2016. № 12-2 (31). С. 822. [↑](#)
10. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2014. - С. 102 [↑](#)

11. Ворошилов В. Теория и практика массовой информации. Учебник. – М.: КноРус, 2014. – С. 71. [↑](#)
12. Куценко А., Лашкова Е. Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник. – М.: Academia, 2014. – С. 33. [↑](#)
13. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2014. - С. 102 [↑](#)
14. Басенко Ю. В. Организационная коммуникация и ее основные каналы // Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 226. [↑](#)
15. Куценко А., Лашкова Е. Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник. – М.: Academia, 2014. – С. 33. [↑](#)
16. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2014. - С. 102 [↑](#)
17. Егоричев В. А., Малярчук П. И., Семенова Н. К. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций // Молодой ученый. 2016. № 10 (114). С 686. [↑](#)
18. Желудь П.Е. Внутренние и внешние коммуникации в коммерческой организации. М.: Инфра-М, 2014. - С. 102 [↑](#)
19. Подгорнова А. Л. Коммуникация в организации: виды коммуникаций, их роль для реализации организационного потенциала и влияние на поведение сотрудников // В сборнике: Эффективное управление: лидерство, руководство, развитие Материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 110. [↑](#)