

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современный этап развития общества характеризуется расширением и углублением взаимосвязей и взаимозависимостей в межличностном общении и совместной деятельности. Усложняются человеческие связи, отношения, взаимодействия (социальные, экономические, политические), повышаются требования к уровню культуры общения, особенно в управлении. Возрастает потребность в овладении искусством осуществления коммуникации, коммуникативными умениями и навыками, риторическими средствами и приемами, обеспечивающими успех в общении и в непосредственной профессиональной деятельности. Причем эта потребность вызвана не только необходимостью повысить мастерство профессионального общения, но и внутренней мотивацией к самосовершенствованию, саморазвитию: желание быть значимым, осознавать и чувствовать себя победителем, стремление к успеху и публичному признанию.

Внутриорганизационные процессы подразделяются на: координационные, процессы принятия управленческих решений, коммуникационные. Для координации менеджер должен и может использовать два типа процедур: непосредственное руководство (действия, распоряжения, приказы, предложения) и координация действий путем создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации. Процедуры и нормы принятия решений в различных предприятиях формируются по-разному.

Коммуникационный комплекс обеспечивает процесс движения продукции/услуг от организации до конечного потребителя. У этого процесса и коммуникационной системы, опосредствующей его, свои логика, организация, общие закономерности, правила взаимодействия по вертикали и горизонтали.

Огромная номенклатура различных по назначению изделий/услуг предопределяет не только сложность и трудоемкость коммуникационной деятельности, но и влечет за собой дополнительные трудности в практической реализации ее основных элементов.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с элементами своего внешнего окружения. С потребителями они общаются с

помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определённого образа организации на местном, общенациональном или международном уровнях. Подчиняясь государству, организации заполняют разнообразные письменные отчеты. При этом обсуждения, собрания, переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.

Объектом исследования является АО «Раменская теплосеть».

Предметом исследования является организационная коммуникация.

Цель данной работы заключается в исследовании особенностей реализации организационных коммуникаций в компании.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- раскрыть значение организационных коммуникаций в управлении;
- рассмотреть процесс коммуникации и коммуникационные сети;
- представить характеристику конкретной организации – объекта исследования;
- описать элементы и этапы коммуникационных процессов на предприятии;
- провести анализ существующих коммуникационных сетей;
- выявить сильные и слабые стороны в состоянии организационных коммуникаций.

Структурно данная курсовая работа представлена введением, двумя главами основной части, включающими 6 параграфов, заключением, списком использованной литературы.

## **1. Сущность организационных коммуникаций**

### **1.1. Понятие и элементы организационных коммуникаций**

Как известно, общение и сам процесс коммуникации просто необходимы в современном обществе. Во всех сферах деятельности человека роль коммуникации возрастает. Информация нужна всем, и поэтому необходимо постоянно стремиться получать и осваивать новую, полезную информацию, которая могла бы помочь ответить на многие вопросы. Коммуникация выступает в роли важнейшей составляющей для социального взаимодействия. Для того чтобы говорить о коммуникации, необходимо понимать, что же такое есть коммуникация.

Коммуникация – взаимный обмен информацией людей, который предполагает ориентацию обоих участников на ответную открытость партнера. Коммуникация – важный инструмент человеческих отношений. Через общение происходит обмен информацией, стремление к пониманию собеседника.

Коммуникации в организационном контексте предполагает взаимодействие между людьми. Они представляют процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители предоставляют информацию большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления[1].

Коммуникации играют огромную роль в достижении успеха деятельности любой организации. Менеджеры должны хорошо представлять суть коммуникационного процесса, обладать хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимать, как среда влияет на обмен информацией. От эффективности коммуникаций зависит как будущее организации, так и благополучие людей, работающих в ней. Поскольку обмен информацией является важным составляющим всех основных видов деятельности организации, и если коммуникации отсутствуют или плохо организованы, то это может негативно влиять на функционирование всего предприятия. Например, может происходить дублирование информации из-за поступления из разных источников, или же могут быть большие затраты во времени на поиск необходимой информации.

Термин «коммуникация» произошел от лат.- communication – делать общим, сообщать, беседовать, связывать. В настоящее время существуют разные определения понятий «организационные коммуникации». Морозова Н.А. в своей

публикации выделяет такие подходы к определению понятия «организационные коммуникации», как:

1. Управленческий (коммуникация как функция управления, как передача распоряжений и объяснение совершаемых процедур и операций);
2. Системный (коммуникация как система взаимодействующих элементов, обеспечивающих функционирование организации);
3. Культурологический (коммуникация как способ выражения организационной культуры);
4. Гуманистический (коммуникация как фактор развития человеческого потенциала)[\[2\]](#)

И наиболее приемлемым в настоящее время, по мнению Морозовой Н.А.[\[3\]](#), является социолого-управленческий подход к исследованию всех аспектов проблем организационной коммуникации, так как он ярко выражен междисциплинарным характером.

Для реализации основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля необходимо обеспечить функционирование связующих процессов – коммуникации и принятия решения. Коммуникации – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятое решение до работников организации[\[4\]](#). Кроме указанного, коммуникация – это обмен информацией, ее содержанием между двумя и несколькими людьми.

Коммуникации являются процессами связи работников, подразделений, организаций и тому подобное. Мыскина, Альберт и Хедоури подчеркивают, что коммуникации возникают: между организацией и внешней средой, между уровнями, подразделениями и работниками организации.

Коммуникации могут осуществляться:

- от высших уровней управления к низшим, то есть «сверху вниз» (вертикальные);
- от низших уровней к высшим;
- между различными подразделениями – горизонтальные коммуникации;
- через неформальные коммуникации. Особое место в организациях занимают коммуникации типа руководитель-подчиненный, руководитель-рабочая группа

[5].

Важность коммуникаций для организации обусловлена рядом причин:

- коммуникации необходимы для эффективности управления;
- коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
- коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.

Выделяются следующие функции коммуникаций в организации: контроль, мотивация, выражение эмоций и передача информации.

Под коммуникацией понимается использование слов, букв, символов или аналогичных средств с целью получения информации об определенном объекте или событии. Различают следующие виды коммуникаций:

- несловесные персональные коммуникации;
- словесные устные коммуникации;
- письменные персональные коммуникации;
- письменные групповые коммуникации внутри организации и за ее пределами.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление коммуникативного потока предполагает, что он перемещается от организационного уровня к другому, более низкому уровню. Данное направление используется руководством организации для постановки задач, а также описания работ и информирования персонала организации о процедурах с целью выделения проблем, которые требуют внимания. Как правило, чем больше уровней проходит информации, чем больше в конечном итоге будет степень ее искажения. В качестве примера такого коммуникационного процесса можно привести общения руководителя со своими подчиненными.

В свою очередь перемещение восходящей информации происходит с более низких уровней к высоким уровням. Как правило, восходящий поток информации принимает форму обратной связи подчиненных с руководством, посредством которой осуществляется информирование высшего уровня управления организацией.

Данная информация может быть использована для улучшения обстановки в организации. В определенных организациях восходящая информация может использоваться руководством более низкого звена с целью информирования средних и высших руководителей (например, при подготовке отчетов), а также при проведении обсуждений, на которых персонал получает возможность рассматривать проблемы со своим руководством, а также с представителями высшего руководства.

Горизонтальный коммуникационный процесс предполагает, что общение осуществляется между членами одной рабочей группы, находящимися на одном уровне, а также между руководителями или исполнителями одного уровня. Данный процесс необходим, поскольку он позволяет экономить время, обеспечивая координацию действий. Стоит также отметить, что данный вид коммуникаций может быть как заложен в организации формальными правилами, так и осуществляться совершенно спонтанно.

Далее рассмотрим основные элементы коммуникационного процесса (табл. 1)[\[6\]](#).

Таблица 1

#### Элементы коммуникационного процесса

#### Содержание

#### Элемент

Источник            Персонал со своими идеями, мнением, намерениями

Кодирование        Перевод идей источника коммуникации в систематический набор символов, на язык, выражающий его цели. Функцией кодирования является обеспечение формы, которая позволяет выразить идеи и цели как передачу сигналов.

Канал является передаточным механизмом от источника коммуникации к получателю информации. Он может выражаться в организациях в качестве устного обращения друг к другу, телефонных разговоров, неформальных связей, групповых собраний и прочего.

Расшифровка - прием каждым получателем информации сигнал интерпретируется (расшифровывается) посредством личного опыта и предлагаемых рекомендаций.

Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной источником, тем более эффективна коммуникация. Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован

Для эффективного коммуникационного процесса важна точность информации. Большую точность сигнала можно обеспечить посредством обратной связи.

Обратная связь Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал.

Посредством обратной связи можно определить, насколько эффективен процесс коммуникации в организации.

Для любой организации каждый из вышеперечисленных элементов имеет большое значение.

Многие эксперты считают, что формы коммуникации должны определяться с ориентацией на получателя информации, следовательно руководству при осуществлении управления организации следует ориентироваться, прежде всего, на получателя информации, а не на источник коммуникации.

В случае, когда руководитель является источником коммуникации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя. Кроме того важно, чтобы руководителем был правильно оценен процесс расшифровки и получения

информации, а обратная связь.

Специалистами утверждается, что наиболее важным фактором, которые «общность» в коммуникациях между источником коммуникации и получателем информации, выступают изменения, происходящие в ее кодировании и расшифровке. Установление наиболее эффективных коммуникаций происходит в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации являются единообразными. Как правило, в случае, когда данные процессы разнородные, эффективность коммуникации существенно снижается.

Данная тенденция возникает в случае того, когда персонал организации имеет различный опыт, использует разную лексику, обладает разными знаниями, интересами и т. п.

В организации общение, взаимодействие между сотрудниками играет довольно важную роль. Взаимодействуя друг с другом, коллеги по работе приводят свою организацию к вершинам успеха. Люди должны понимать, что в связи с огромной конкуренцией на современном рынке, доброжелательное и благополучное общение на предприятии просто необходимо. Коммуникацию, связанную с организацией, можно разделить на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя коммуникация представляет собой взаимодействие организации и сотрудников с социумом. Это очень важная коммуникация, ведь то, как ты можешь общаться, правильно взаимодействовать с другими предприятиями и обществом, может зависеть успех деятельности предприятия.

Внутренняя коммуникация в организации – процесс взаимодействия сотрудников, их взаимопонимание и взаимодополнение друг друга, которое приводит к успеху их организацию. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, которые могут помочь им в дальнейшем. Общение всегда приводит к коммуникативному процессу – процессу передачи и обработки информации между людьми.

В организации все сотрудники входят в составе групп в систему межличностных отношений. Группа является сугубо замкнутым объединением различным по количеству лиц. Они вступают между собой во взаимодействие, зависят и влияют друг на друга, с какой-либо данной целью. Выполняют разные обязанности для координации совместной деятельности. Такая группа ощущает себя как целое. Как известно, признаком коллектива можно также считать поддержание и следование определенной культуре, наличие общих ценностей, норм поведения, подчинение

единым требованиям к облику его членов. Важным является в группе построение коммуникации. Без коммуникативного процесса слаженность действий группы достичь не возможно.

Роль коммуникации очень велика, не только просто в повседневной жизни, но и в отдельных отраслях, сферах жизни. Из каждого отдельного, самого маленького общения, складывается большой коммуникативный процесс. Что же касается организации, то здесь роль общения жизненно необходима. Благоприятное общение, как между сотрудниками, так и с руководителем обеспечивает жизнь организации, ее процветание, а не просто существование.

Без коммуникации (в широком смысле) в принципе не возможна организованная деятельность, ведь организация — это объединение людей, которому для функционирования необходима система обмена информацией. При её отсутствии объединение превращается во множество изолированных друг от друга индивидов. Таким образом коммуникации — это нервная система организации.

Коммуникация — процесс установления и развития контактов между живыми существами, порождаемый потребностями совместной деятельности, включающий в себя обмен информацией, обладающий взаимным восприятием и попытками влияния друг на друга. Вне общения невозможна человеческая деятельность.

## **1.2. Модели и типы коммуникации**

Коммуникация в организациях является сложным и динамичным процессом. Его можно рассматривать как действие, как взаимодействие, а также и как процесс. В зависимости от этого и различаются модели коммуникации.

Рассмотрим данные модели. Модель процесса коммуникации как действия представлена на рис.1.

Расшифрованное  
сообщение

Закодированное  
сообщение

Канал связи

Получатель

Источник

Символы Сигналы

Рис. 1. Модель коммуникации как действия[7]

В данной модели источник коммуникации разрабатывает послание, которое состоит из символов. Далее символы превращаются в сигналы, или кодируются. Эти сигналы посылаются через каналы для получателя информации, которым они расшифровываются или интерпретируются.

Данная модель включает также звук, оказывающий влияние на процесс. Изначально эта модель коммуникационного процесса применялась в электронной коммуникации, однако использовалась также для описания коммуникации между людьми. Коммуникация рассматривалась как односторонний процесс. В данной модели нет места для обратной связи.

Модель коммуникации как взаимодействия по сравнению с предыдущей моделью отличается наличием обратной связи. Данная модель неоднократно подвергалась критике за неточность. Более поздние модели были разработаны таким образом, чтобы отражать весь процесс и динамику коммуникаций между людьми.

Данная модель коммуникационного процесса представлена на рис. 2.

Расшифрованное  
сообщение

Закодированное  
сообщение

Получатель

Источник

Канал связи

Расшифрованное  
сообщение

Закодированное  
сообщение

Получатель

Канал связи

Источник

Рис. 2. Модель коммуникации как взаимодействия[8]

Современные модели коммуникации считаются более полными, поскольку рассматривают коммуникацию как процесс.

Наиболее важное отличие данной модели состоит в том, что коммуникационный процесс больше не рассматривается как линейный или циркулярный. Суть модели коммуникации как процесса заключается в том, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя информации.

Развитие данной модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.

Модель коммуникации как процесса представлена на рис. 3.

Внутренняя информация

Внутренняя информация

Канал

Устные  
сообщения

**Звук**

Устные  
сообщения

Источник

Получатель

Источник

Получатель

Канал

Внутренняя информация

Внутренняя информация

Рис. 3. Модель коммуникации как процесса[9]

Далее рассмотрим основные типы коммуникации:

#### 1. Внутриличностная коммуникация

Данный вид коммуникации возникает внутри самого индивидуума. В этом случае индивидуум выступает и как посылающая, и как принимающая информацию сторона, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь — это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

#### 1. Межличностная коммуникация

Представляет собой коммуникацию с другим человеком. Является самым распространенным типом коммуникации. В межличностной коммуникации люди действуют и как принимающая, и как посылающая информацию стороны. Посланием выступает предоставляемая информация, а канал ее передачи, как правило, взгляд или звук, обратная связь - ответ каждого участника коммуникационного процесса.

#### 1. Коммуникация в малой группе

В малой группе каждый человек имеет равные шансы на участие в обсуждении, а также обладает возможностью быть легко услышанным и взаимодействовать с другими. Такое взаимодействие усложняется, если группа превышает размер 10—12 человек.

Малые группы составляет нескольких индивидуумов, которые посылают и получают информацию. Этим обуславливается вероятность возникновения недопонимания. Что касемо каналов связи, то они более структурированы. Часто в организациях малые группы называют «командами». Однако команды не всегда

могут быть полезны для организации, поскольку одни люди склонны к работе в группе, а эффективность других при командном взаимодействии снижается.

### 1. Общественная коммуникация

В общественной коммуникации источник информации передает послание аудитории (получателям информации). Данный тип коммуникации возникает в том случае, если группа слишком большая, что не позволяет ее членам принимать эффективное участие в работе группы.

Каналы коммуникации те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако также возможно использование технических средств, например средств визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т. д.). Обратная связь достаточно ограничена. Как правило, общественная коммуникация осуществляется в формальных организациях, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающих. Однако аудитория все же выражает свое отношение к оратору. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

### 1. Внутренняя оперативная коммуникация

Это структурированный коммуникационный процесс в пределах организации, непосредственно направленный на достижение ее целей. Структура коммуникации подразумевает, что она является частью деятельности компании. Рабочие цели организации связаны с ее непосредственной деятельностью, к примеру, производственной или деятельностью, относящейся к сфере услуг.

Примерами данного типа коммуникации являются связь между отделами организации, отчеты отдела реализации товаров или ведомости складского учета, передающие информацию о потребностях отделу оперативного планирования.

### 1. Внешняя оперативная коммуникация

Данный вид коммуникации связан с достижением организациями своих целей или межорганизационной деятельностью. Коммуникационный процесс осуществляется между организацией и внешними образованиями. Сюда относятся взаимоотношения с правительственными, государственными и региональными органами, а также общественностью. Данный тип коммуникаций важен, поскольку эффективность деятельности любой организации зависит от внешней среды.

## 1. Личностная коммуникация

Взаимоотношения между работниками не всегда могут опираться на рабочие задания. Люди постоянно нуждаются в общении. Поэтому в организации особое место занимает личностная коммуникация.

На коммуникационный процесс оказывают влияние некоторые факторы:

### 1. Должностное положение

Процесс коммуникации в формальных организациях связан с положением работников. Как правило, коммуникационный процесс имеет вертикальную направленность. Однако существуют и другие измерения информационного потока, которые также заслуживают внимания: коммуникационные потоки сверху вниз, снизу вверх и горизонтальные. В большинстве организаций эти три потока существуют одновременно или в различные периоды времени.

Восприятие работниками коммуникаций определяется различными факторами, например изменением информации или же рабочего окружения сотрудников, определенное влияние оказывает и прошлый опыт. В действующей организации приказы высшего руководителя фильтруются, а затем воспринимаются. Процесс фильтрации представлен на рис. 4.

Прошлый опыт

Информационная смесь

Стимулы

Восприятие

Личностные факторы

Рис. 4. Процесс фильтрации информации[10]

### 1. Стиль управления

Руководство оказывает непосредственное влияние на коммуникационный процесс организации. Из-за высокой степени вероятности искажения информации при передаче послания, руководством могут устанавливаться правила, согласно которым послания должны будут передаваться в определенном направлении и последовательности. На практике, наиболее эффективными организациями

являются те, в которых поощряется участие каждого члена организации в коммуникационном процессе, где не приветствуется единоличный контроль над организационными коммуникациями.

## 1. Разделение труда.

Разделение труда в организации значительно облегчает коммуникации между ее работниками.

Это обусловлено следующими причинами:

- работники лучше понимают свои задачи;
- цели отделов организации являются общими;
- расстояние между рабочими местами при разделении труда обычно сокращается.

Для стабильных организаций, которые характеризуются лишь небольшими технологическими и кадровыми изменениями, следует разработать систему коммуникаций благодаря рутинности передачи информации и ее содержания. В динамичной организации большое значение приобретает точность информации. В таких организациях часто передается нерутинная информация, для чего нередко приходится перестраивать коммуникационный процесс.

Для построения эффективной коммуникации следует использовать все каналы и информационные ресурсы. Служба персонала вместе с топ-менеджментом организации должен заботиться о своевременном и регулярном информировании сотрудников о новостях компании, ее миссию, стратегию, ближайших планах и перспективах развития. Коммуникации внутри организации должны обязательно соответствовать таким критериям, как простота, ясность, точность, достоверность, что в целом призвано способствовать их эффективности и адекватному пониманию.

Руководитель до 90% времени тратит на коммуникацию с подчиненными, коллегами, другим руководством. 80% зарубежных топ-менеджеров считают коммуникационную взаимодействие одной из самых сложных проблем в организации, а неэффективные коммуникации – основным препятствием на пути к процветанию компании. Однако очень часто современные руководители пренебрегают налаживанием эффективных коммуникационных потоков внутри организации из-за занятости, собственное негативное отношение к коммуникационного взаимодействия, что отрицательно сказывается на

формировании организационной культуры в целом, имиджа руководителя и процессе управляемости организацией, мотивации сотрудников[11].

Для выработки или изменения коммуникационной стратегии внутри компании службе персонала необходимо изучить управленческую среду, организационную структуру и проанализировать наличие уже существующих коммуникаций. Кроме того необходимо проведение внутреннего социологического исследования среди сотрудников по желаемых форм коммуникаций.

Следует осознать, что форма, которую принимают коммуникации, способна влиять на взгляды сотрудника, их мотивацию, степень понимания и поддержки ими политики руководства, также уменьшать сопротивление изменениям со стороны сотрудников. К тому же недостоверность или недостаточность информации является источником значительного количества конфликтов внутри организации. Для проведения эффективной имиджевой и информационной политики компании, формирование ее позитивного реноме и доведение до персонала важной информации, ключевых сообщений целесообразно определить критерии для той информации, которая подлежит обнародованию или обсуждению.

Таким образом, для обеспечения эффективного коммуникационного процесса в организации следует уделять повышенное внимание факторам, влияющим на коммуникацию, а также выявлять коммуникативные барьеры.

## **2. Анализ состояния организационных коммуникаций на предприятии**

### **2.1. Характеристика конкретной организации**

АО "Раменская теплосеть" - ведущее специализированное предприятие жилищно-коммунального хозяйства Московской области по теплоснабжению жилых и промышленных объектов г. Раменского и Раменского района в целом.

Коллектив предприятия включает в себя более 1300 человек, которые занимаются обслуживанием 86 котельной, более 322 километров тепловых сетей в двухтрубном исчислении.[12]

Большинство специалистов работают на предприятии уже свыше тридцати лет, и являются настоящими профессионалами своего дела. Коллектив предприятия успешно осваивает прогрессивные энергосберегающие технологии, реконструирует и строит объекты теплоснабжения города и района.

Производственно-технический отдел предприятия занимается комплексными работами по экспресс оценке проектов реконструкции, технического перевооружения, модернизации и нового строительства объектов ЖКХ, сопровождает их до полной реализации.

На предприятии проводятся предпроектные исследования, экономический анализ, оценивается техническая возможность реализации проектов, создаются надежные и экономичные системы инженерного обеспечения объектов ЖКХ.

Целями деятельности Общества в соответствии с Уставом является удовлетворение общественных потребностей в результате его деятельности и получение прибыли. Для достижения указанных целей Общество осуществляет в установленном законодательством РФ порядке основные, приоритетные направления деятельности:

- обеспечение надежного и качественного теплоснабжения населения;
- уменьшение эксплуатационных затрат на транспортировку тепловой энергии;
- расширение зоны теплоснабжения потребителей;
- снижение себестоимости тепловой энергии;
- снижение потерь тепловой энергии.

Долгосрочная программа развития Общества направлена на реализацию следующих задач:

- реконструкция существующей системы теплоснабжения;
- строительство и модернизация тепловых сетей;
- повышение технической оснащенности Общества;
- повышение качества и надежности теплоснабжения;
- обеспечение инвестиционной привлекательности энергетического комплекса;

- снижение издержек при эксплуатации системы теплоснабжения;
- повышение эффективности и оптимальное развитие системы теплоснабжения и энергоснабжения;
- обеспечение сбалансированности коммерческих интересов Общества и потребителей.
- деятельность Общества направлена на поддержание безаварийного состояния котельных, тепловых сетей, а также перспективное развитие теплосетевого хозяйства районной инфраструктуры.
- работу с проектными и монтажными организациями по реализации технических условий на присоединение. Согласовано технологических проектов - 28, проектов коммерческих узлов учета -36;
- заключение и перезаключение договоров теплоснабжения с новыми и существующими потребителями тепловой энергии – 1321, в том числе по частному сектору - 586;
- техническую приёмку в эксплуатацию узлов коммерческого учета тепловой энергии у потребителей и контроль за их работой. Допущено в эксплуатацию - 450 узлов учёта тепловой энергии;
- техническую приемку абонентских систем к отопительному сезону;
- контроль за соблюдением заданных режимов теплопотребления;
- распределение тепловой энергии между потребителями;
- выставление платежных документов и ведение контроля оплаты;
- работу с должниками за потребленную тепловую энергию;
- претензионную работу;
- работу по организации выполнения требований Федерального закона № 261 от 23.11.2009 г. по оснащению потребителей узлами учета тепловой энергии, тепловой инспекцией выдаются соответствующие предписания.

## **2.2. Элементы и этапы коммуникационных процессов на предприятии**

На первой стадии традиционно располагается неувязка неспособности управления, недоступности необходимых ресурсов для выполнения вмененных ему функций. Это только последствие ситуации, так как сферы жизнеобеспечения и удовлетворения ежедневных потребностей граждан, формально переданные управлению, на самом деле тем самым выведены из-под государственного контроля и не предоставлены другим видам контроля.

Управление преобразуется в «серую зону», в которой появляется целый диапазон патологий социального плана. Недостаток ресурсного обеспечения считается неблагоприятным обстоятельством и обязан быть преодолен. Но если его восполнение не будет сопровождаться оптимизацией контрольных инструментов, ситуация только ухудшится.

Кроме всего прочего в ряде всевозможных случаев необходимо не вкладывать ресурсы в слабые структуры, которым вменен очень трудный размер функций и возможностей, а перевести возможности туда, где естественным образом концентрируются нужные для их выполнения процессы, и есть наиболее широкие способности контролирования за их распределением. Данный расклад не противоречит ни демократическим основам, ни здравому смыслу – наоборот, именно он мотивирован соображениями защиты общего блага. Не говоря уже о том, что, нужно в любом случае, характеризовать аспекты соотношения восстанавливаемого контроля, используя в виде единственного аспекта окончательную отдачу деятельности.

Коммуникация и ответственность не считаются самоцелью. Они – только инструмент увеличения значимости органов управления, укрепления их престижа в глазах населения, повышения доверия населения в целом.

Следовательно, целью улучшения коммуникационного потока структур управления в организации считается увеличение доверия и увеличения качества жизни граждан.

К ключевым правилам, которые нужно соблюдать при претворении в жизнь коммуникационного потока необходимо отнести следующие:

1. Целеполагание и систематичность коммуникаций.

2. Содержание, границы и особые условия коммуникационного потока.
3. Основы взаимодействия сторон при претворении в жизнь коммуникационного потока.
4. Организационные подразделения, именно контролируемые: их порядок формирования, правовой статус, соподчиненность, функции и влияние во времени (регламент).
5. Аспекты оценки исполнения обязанностей различного параметра.
6. Информационное обеспечение претворения в жизнь коммуникационного потока.
8. Регламентация гласности итогов коммуникаций.
7. Условия вмешательства в контроль по инициативе одной из сторон: правовая база привлечения экспертов и материальное обеспечение их работы.

Как главные направления улучшения форм и способов коммуникационного потока можно выделить следующие:

1. Укрепление значения права внедрения операций временного выполнения возможностей органов управления, например, право учреждения временной финансовой администрации – при наступлении законных аспектов.

К этим причинам можно отнести: присутствие значительных размеров просроченной задолженности поселения, прецеденты нецелевого расходования субвенций, приобретенных для претворения в жизнь отдельных возможностей, воздействия (бездействия), создающие угрозу массового нарушения прав, а также угрозу жизни, здоровью и безопасности граждан. Исчерпывающий перечень оснований и детально проработанный механизм такого «внешнего управления» должен быть установлен Федеральным законом.

Видится подходящим установление неотъемлемого выполнения бюджетов данных через органы казначейства, исполняющие кассовое исполнение бюджетов субъектов Федерации, а также обеспечение роли органов власти государственного уровня в назначении на должность управляющих экономических подразделений.

Внедрение сходственных мер не значит при этом автоматической отставки органов управления, сроки их действия обязаны быть конкретно указаны.

Необходимо выделить процедуры безотлагательного снятия данных специализированных мер по устранению первопричин, повлекших их внедрение. Подобное позволит увеличить организационную и экономическую стабильность.

2. Упрощение механизма ответственности органов управления, например, операций отстранения от должности руководителей, за принятие нормативных актов, противоречащих Конституции РФ, федеральному законодательству и законодательству субъектов Федерации.

Нужно будет расширить и спектр причин наступления ответственности, например, предвидеть ее наступление не только за принятие нормативных актов, но и за всевозможные воздействия (бездействие), приводящие к перечисленным результатам.

3. Точная фиксация в нормативных актах механизмов предоставления отчетности. Неопределенность этих процедур приводит к тому, что деятельность носит непрозрачный характер, а контрольные процедуры в их отношении осуществляются эпизодически. Необходим постоянный мониторинг принятия решений и распределения ресурсов, а также введение аудита.

Таким образом, в области организации коммуникационного потока, на сегодняшний день остается целый комплекс нерешенных проблем. Для их разрешения необходим системный и планомерный подход при четком следовании предложенным принципам и направлениям совершенствования.

## **2.3. Анализ существующих коммуникационных сетей**

При осуществлении коммуникационной политики необходимо установить, какие инструменты продвижения наиболее целесообразно использовать и какие затраты при этом следует предусмотреть.

Также для каждой организации значимость этих инструментов различна и зависит от типа покупателя, вида товара, этапа его жизненного цикла и т. п. Она также зависит от целей коммуникационной политики.

Все это необходимо проанализировать и принять соответствующее решение. Широкое распространение средств прямого маркетинга обусловлено развитием и

стремительным распространением информационных технологий, которые позволяют производителями (продавцами) различных товаров и услуг взаимодействовать со своими покупателями и потребителями.

Наиболее распространенные методы реализации прямого маркетинга следующие [\[13\]](#):

1. Прямой маркетинг с использованием баз данных. Базы данных – это объективная форма представления и организации совокупности данных, систематизированных таким образом, чтобы эти данные могли быть найдены и обработаны с помощью компьютера.

Базы данных могут быть созданы о клиентах, товарах, услугах, поставщиках и т.п. Многие организации создают базы данных о покупателях, которые содержат информацию о демографических, географических, социально-экономических особенностях потребителей.

2. Прямой маркетинг по почте. Маркетинг по почте подразумевает почтовую рассылку печатных материалов на домашний адрес потребителей или почтовый адрес интересующих компаний. При организации почтовой рассылки необходимо обратить внимание на следующие моменты: – кому отправлять материалы, кто является потенциальным потребителем, – какую ответную реакцию можно ожидать, – когда следует проводить рассылку, и какие средства доставки при этом целесообразно использовать. Правильные список рассылки и обращение к существующим и потенциальным клиентам позволяют решать стоящие перед организацией маркетинговые задачи.

3. Маркетинг по каталогу.

4. Телефонный маркетинг. Телефонный маркетинг используется для прямой продажи товаров. Благодаря большому спросу на мобильные телефоны за последние годы, телефонный маркетинг получил широкое распространение.

Также с помощью телефона можно проводить различные маркетинговые исследования, создавать базы данных.

5. Телемаркетинг.

6. Маркетинг с использованием Интернета.

С помощью Интернета организация может поддерживать деловые связи, проводить исследование и анализ рынка, покупать и продавать через Интернет, проводить рекламные кампании, формировать лояльность целевой аудитории, формировать имидж, взаимодействовать со своей целевой аудиторией и т.д. Прямой маркетинг характеризуется тем, что взаимодействие с потребителями должно быть незамедлительным, и обращение должно быть всегда к целевой аудитории, конкретному потребителю. С помощью прямого маркетинга происходит диалог между компанией и ее клиентами, обращение корректируется в зависимости от реакции потребителей.

К наиболее распространенным инструментам продвижения в социальных сетях можно отнести следующие.

#### 1. Создано сообщество организации.

В сообществе организация общается со своей целевой аудиторией, проводит различные опросы, организовывать конкурсы и т. д.

#### 2. Использует интерактивные приложения (игры и т. п.).

Например, на странице своего официального сообщества организации разместила приложение «Мой персональный помощник», которое может установить любой желающий, и с помощью которого пользователи могут, задавая определенные параметры, находить новые услуги, т. е. на странице сообщества располагается не столько рекламная информация, сколько развлекательная, привлекая к себе внимание. С помощью таких приложений, игр компании постоянно напоминают о себе и о своих брендах.

#### 3. Ведение корпоративного блога.

Люди не всегда относятся с доверием к фирмам, товарами или услугами, которых пользуются впервые, поэтому блог позволяет потребителям ознакомиться с жизнью организации.

4. Распространение аудиоконтента, видеоконтента. Контент может быть любой, например, рассказывающий о самой организации, о ее товарах, или о чем-либо другом, непосредственно связанным с самой организацией.

## **3. Пути повышения эффективности коммуникаций в организации**

### **3.1. Выявление сильных и слабых сторон в состоянии организационных коммуникаций**

На первой стадии традиционно располагается неувязка неспособности управления, недоступности необходимых ресурсов для выполнения вмененных ему функций. Это только последствие ситуации, так как сферы жизнеобеспечения и удовлетворения ежедневных потребностей граждан, формально переданные управлению, на самом деле тем самым выведены из-под государственного контроля и не предоставлены другим видам контроля.

Управление преобразуется в «серую зону», в которой появляется целый диапазон патологий социального плана. Недостаток ресурсного обеспечения считается неблагоприятным обстоятельством и обязан быть преодолен. Но если его восполнение не будет сопровождаться оптимизацией контрольных инструментов, ситуация только ухудшится.

Кроме всего прочего в ряде всевозможных случаев необходимо не вкладывать ресурсы в слабые структуры, которым вменен очень трудный размер функций и возможностей, а перевести возможности туда, где естественным образом концентрируются нужные для их выполнения процессы, и есть наиболее широкие способности контролирования за их распределением. Данный расклад не противоречит ни демократическим основам, ни здравому смыслу – наоборот, именно он мотивирован соображениями защиты общего блага.

Коммуникация и ответственность не считаются самоцелью. Они - только инструмент увеличения значимости органов управления, укрепления их престижа в глазах населения, повышения доверия населения к публичной власти в целом.

Следовательно, целью улучшения коммуникационного потока органов управления в организации считается увеличение доверия и увеличения качества жизни граждан.

К ключевым правилам, которые нужно соблюдать при претворении в жизнь коммуникационного потока необходимо отнести следующие:

1. Целеполагание и систематичность коммуникаций.
2. Содержание, границы и особые условия коммуникационного потока.
3. Основы взаимодействия сторон при претворении в жизнь коммуникационного потока.
4. Организационные подразделения, именно контролирующие: их порядок формирования, правовой статус, соподчиненность, функции и влияние во времени (регламент).
5. Аспекты оценки исполнения обязанностей различного параметра.
6. Информационное обеспечение претворения в жизнь коммуникационного потока.
8. Регламентация гласности итогов коммуникаций.
7. Условия вмешательства в контроль по инициативе одной из сторон: правовая база привлечения экспертов и материальное обеспечение их работы[14].

Как главные направления улучшения форм и способов коммуникационного потока можно выделить следующие:

1. Укрепление значения права внедрения операций временного выполнения возможностей органов управления, например, право учреждения временной финансовой администрации - при наступлении законных аспектов.

К этим причинам можно отнести: присутствие значительных размеров просроченной задолженности поселения, прецеденты нецелевого расходования субвенций, приобретенных для претворения в жизнь отдельных возможностей, воздействия (бездействия), создающие угрозу массового нарушения прав, а также угрозу жизни, здоровью и безопасности граждан. Исчерпывающий перечень оснований и детально проработанный механизм такого «внешнего управления» должны быть установлены Федеральным законом.

Видится подходящим установление неотъемлемого выполнения бюджетов данных через органы казначейства, исполняющие кассовое исполнение бюджетов субъектов Федерации, а также обеспечение роли органов власти государственного уровня в назначении на должность управляющих экономических подразделений исполнительно-распорядительных органов.

Внедрение сходственных мер не значит при этом автоматической отставки органов управления, сроки их действия обязаны быть конкретно указаны.

2. Упрощение механизма ответственности органов управления, например, операций отстранения от должности руководителей, за принятие нормативных актов, не противоречащих Конституции РФ, федеральному законодательству и законодательству субъектов Федерации.

3. Точная фиксация в законодательных актах механизмов предоставления отчетности. Неопределенность этих процедур приводит к тому, что деятельность носит непрозрачный характер, а контрольные процедуры в их отношении осуществляются эпизодически. Необходим постоянный мониторинг принятия решений и распределения ресурсов, а также введение аудита.

Таким образом, в области организации коммуникации на сегодняшний день остается целый комплекс нерешенных проблем. Для их разрешения необходим системный и планомерный подход при четком следовании предложенным принципам и направлениям совершенствования контроля.

## **3.2. Предложения о развитии организационных коммуникаций**

Наиболее значимым с позиций использования коммуникационной модели для оценки исполнения общепризнанных мер расходования средств, считается решение проблем соотношения их принятым общепризнанным мерам формирования, выполнения и отчетности по итогам выполнения заданий в части основных признаков. При недоступности, неполноте, причем даже некорректности прогнозируемых последствий целевая программа утрачивает собственное значение, и выяснить отдачу средств, истраченных на реализацию ее направлений, невозможно.

Имея целью - усиление коммуникационных потоков, а именно целевых программ, а также увеличения аспектов их планирования предлагается алгоритм коммуникационной модели, способствующий увеличению отдачи планирования и расходования средств. Необходимость коммуникационной модели обусловлена тем, что данная модель вначале создана для решения определенных задач, нацеленных на точные социально-экономические итоги.

Структура коммуникационной модели как процесса представлена в Приложении 1.

Отправной точкой метода считается начало коммуникации. На данном шаге ориентируется потребность проведения информационного обмена. Заканчивается метод блоком завершения коммуникаций, который характеризуется формированием результирующего комплекса выводов и услуг.

Метод разделен на 3 блока (обозначенных расцветкой), в соответствии с этим:

- 1) Предварительный период коммуникаций (ППК);
- 2) Проведение коммуникации (ПК);
- 3) Формулирование выводов и принятие результативных решений (ФВ).

Любой из блоков состоит из комплекта поочередных операций, удачное или же безуспешное исполнение любого из которых обуславливает вариативность последующего выполнения модели. В том случае, когда операция проведена, исполнитель продолжает поступательное перемещение к последующему блоку, тогда, когда операция не проведена, случается возврат на предшествующий рубеж, который прорабатывается второй раз и т. д.

Нужно будет отметить, что представленная модель исполняет вторую функцию, определяющую сущность метода с позиции межличностных коммуникаций, как предшествующей стадии планирования.

Можно предположить при помощи сигнальной цветографической схемы, подобно схеме, используемой при регулировке перекрестков в ПДД. Красный – перемещение запрещено, желтый – приготовиться к перемещению, зеленый – перемещение допустимо.

Относительно описанного принципа, 1-ый блок данного метода, представляет собой предварительный этап коммуникационного процесса, и имеет красный цвет.

Признание необходимости проведения коммуникации в каждой конкретной программе обычно означает присутствие каких-то затруднений в исполнении заданий программы, недоступность явных полезных эффектов. В том числе и созданная для целей коммуникации система критериев и характеристик обязана пройти апробацию в ходе процесса, до того как обрести объективную оценку. В таких критериях переход на стадию планирования маловероятен.

К этапу проведения коммуникации (желтый блок) прилагается массив данных, на базе которого ведутся аналитические действия. На любом из рубежей вырабатываются предшествующие аналитические данные, которые необходимы для целей планирования средств.

Впрочем, проведение коммуникации помимо прочего не имеет возможности быть отправной точкой планирования средств будущих периодов.

Желтый цвет: идет подготовка к планированию затрат.

Зеленый блок является основным шагом процесса коммуникации для целей планирования затрат бюджета, в процессе которого происходит составление выводов и принятие результирующих решений. Немалая часть выводов и все советы обязаны быть положены в основу намечаемых характеристик затрат средств в дальнейшем.

Следовательно, предложенная структура организации коммуникационного потока как процесса, с одной стороны, содержит внутри себя очередность неотъемлемых упражнений, объединенных в 3 методических блока, исполнение которых обуславливает высшую результативность. Если взглянуть под другим углом, то 3 блока разработанного алгоритма, имеющие для наглядности сигнальную цветографическую схему, характеризуют стадии коммуникационного процесса, как предварительного процесса к планированию. Жесткое следование предложенной схеме гарантирует коммуникационный эффект, что помимо прочего содействует увеличению производительности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современных условиях владение коммуникативной культурой является важным составляющим репутации руководителя, специалиста: умение ясно излагать свои мысли, умение слушать, умение отвечать на вопросы, умение общаться с разными людьми, с журналистами, умение выступать по телевидению и радио; владение разнообразными технологическими приемами влияния на партнера в деловом взаимодействии, умение гибко менять стратегию и тактику поведения, умение сформировать привлекательный имидж, эффективно использовать невербальные средства общения.

Как показывает практика, коммуникационные, координационные технологии и технологии, оптимизирующие процесс принятия решений, играют важную роль в деятельности фирмы.

Так как новые технологии, в том числе компьютерные, усиливают свою значимость для деятельности фирм, в России создаются содействия и ассоциации, целью которых является объединение ведущих разработчиков и тех, кто популяризирует информационные технологии для организационных коммуникаций, с целью подготовки персонала к эффективному внедрению и использованию современных информационных технологий.

Обмен информацией начинается с формулировки идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение стоит сделать предметом обмена. К сожалению, много попыток обмена информацией заканчиваются на этом первом этапе, поскольку отправитель не тратит достаточное время на обдумывание идеи. Кот Девис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа – «не начинайте говорить, не начав думать».

На первом этапе идея еще не трансформирована в слова или другие символы, то есть не готовая для обмена информацией. Отправитель решил только, какую именно идею он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять во внимание множество факторов. Например, руководитель, который желает обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея заключается в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в неясных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, который получил сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство продукции без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет обдумать, которым путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и передаст им это сообщение в точности таким, которым оно было получено, возможное недоразумение, поскольку работники поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. В соответствии с рядом исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) в сравнении с односторонним (обратная связь отсутствующий), хотя и протекает медленнее, однако эффективнее снимает напряжение, больше точный и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Смысл коммуникации не может быть объяснен только природой деятельности, характером личности, взаимодействием, способом подачи информации в отдельности, так как общение (коммуникация) - это сложная система взаимозависимых связей, изучаемых различными социогуманитарными науками, поэтому в рамках данной статьи будет рассмотрена только часть тех ограничений, которые препятствуют осуществлению эффективных продюсерских коммуникаций.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### ***Источники на русском языке***

1. Акимова Т.А. Теория организации. – М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2010. – 440 с.
2. Алов, Р. Р. Процедура подготовки коммуникации / Р. Р. Алов.- М.: Книжный мир, 2010. - 560 с.
3. Андреева, В. И. Менеджмент / В. И. Андреева. 8-е изд., Изд-во Интел-Синтез, 2009. - 192 с.
4. Барков, Р. Р. Коммуникационная система / Р. Р. Барков // Делопроизводство. - 2012. - №12. - С. 85 - 95.
5. Бахасин, М. Г. Системы электронного документооборота / М. Г. Бахасин // Делопроизводство. - 2012. - № 12. - С. 45 - 65.
6. Балова, Р. Р. Основы менеджмента / Р. Р. Балова.- Изд-во Питер, 2012. - 450 с.
7. Бейдер, А. О некоторых подходах к управлению / А. Бейдер, Р.Кэйв// Открытые системы. - 2008. - № 3. - с. 4-15.
8. Береговых, И. Р. Современное управление / И. Р. Береговых. - Изд-во Питер, 2012. - 224 с.
9. Беркутова, Н. О. Обеспечение управления / Н. О. Беркутова. Изд-во МЭИ, 2012. - 650 с.
10. Богданова, А.В. Эффективность диагностики и системы управления с использованием информационных технологий / А. В. Богданова // Вестник

Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2012. № 2. С. 24-31.

11. Богданова, А.В. Причины появления и характерные особенности управления / А. В. Богданова // Вектор науки ТГУ. Серия: Педагогика, психология. 2012. № 4. С. 27-29.
12. Божко Л.М. Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление, 2013, № 3 (67). – Сс. 79-91.
13. Борисова, В.А. Эффективные коммуникации в бизнесе / В. А. Борисова. - СПб.: Питер, 2011.
14. Веснин, В.Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. учеб. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012.
15. Демин Ю.М. Управление коммуникациями. - СПб.: Питер: Питер принт, 2011. - 259 с.
16. Дукарев М.В. Менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
17. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами - М.: Дело, 2012. - 299 с.
18. Захарова И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. - Ульяновск: УВАУ ГА(И), 2015.
19. Екудина, М. М. Электронный документооборот / М. М. Екудина // Делопроизводитель. - 2011. - № 11. - С. 35 - 48.
20. Информатика в экономике: Учебник / А. Р. Алова. - 2-е изд., перераб. - М.: Наука, 2010. - 600 с.
21. Куцевол Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями. - Казань, 2011. - 103 с.
22. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. - М.: Питер, 2014. - 718с.
23. Меньшиков А.А. Основы интегрированных коммуникаций. - Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т», 2012. - 101с.
24. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф: Основы менеджмента. - М.:Дело, 2011.
25. Мильнер Б.З. Теория организации: Учеб. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 558 с.
26. Митченко, О.Ю. Этические принципы управления информацией и документами / О.Ю. Митченко, О.И. Рысков. - 2005. - № 2. - С. 10 - 15.
27. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. - СПб.: Речь, 2013. - 208с.

28. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
29. Черных Е. Корпоративная и организационная культура - синонимы или разные понятия? // – 2012. – № 3. – С. 66–69.

### **Электронные ресурсы**

1. АО «Раменская теплосеть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://рамтепло.рф/index.html> (дата обращения: 26.08.2017).
2. Бизнес-портал AUP.Ru по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.aup.ru](http://www.aup.ru)

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1**

#### **Алгоритм коммуникационной модели**

Разработка рекомендаций в отношении планирования бюджетных расходов на реализацию

Оказание проведение аудита эффективности

Начало: признание необходимости проведения аудита эффективности

Формирование выводов о выполнении пунктов, факторах сдерживающих реализацию направлений

Формирование прогнозных оценок выполнения цели, задач, реализации направлений

Анализ системы управления ресурсами, в том числе структуры финансирования

Анализ факторов, сдерживающих реализацию программных заданий, а также отраслевого законодательства

Анализ реализации в соответствии с намеченными направлениями

Выбор методов

Разработка критериев аудита эффективности

## Постановка цели, задач

### Анализ состояния дел в отрасли

1. Мильнер Б.З. Теория организации: Учеб. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - с. 151 [↑](#)
2. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестн. Воронеж.ун-та. Серия Экономика и управление. -Воронеж, 2010. -№2. - С.173- 180. [↑](#)
3. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестн. Воронеж.ун-та. Серия Экономика и управление. -Воронеж, 2010. -№2. - С.174. [↑](#)
4. Белоусов А.Б. Управление коммуникацией: критические замечания к теории коммуникации [Электронный ресурс] // Научный ежегодник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук. 2013. URL:<http://www.dissercat.com/content/upravlenieneformalnymi-kommunikatsiyami-kak-elementom-korporativnoikultury#ixzz4A86bFAYS> [↑](#)
5. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации. [Электронный ресурс] // Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat. 2014. URL: <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-neformalnymikommunikatsiyami-kak-elementom-korporativnoi-kultury#ixzz4A86sCKpo> [↑](#)
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учеб. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - с. 162 [↑](#)
7. Акимова Т.А. Теория организации. - М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2010. - 440 с. [↑](#)
8. Акимова Т.А. Теория организации. - М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2010. - 440 с. [↑](#)

9. Акимова Т.А. Теория организации. – М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2010. – 440 с. [↑](#)
10. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – с. 261 [↑](#)
11. Кузнецова Н.В. Проблемы внутриорганизационной коммуникации в управлении [Электронный ресурс] // Известия Восточного института. №1 2014. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnutriorganizatsionnoykommunikatsii-v-upravlenii> [↑](#)
12. АО «Раменская теплосеть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://рамтепло.рф/index.html> [↑](#)
13. Екудина, М. М. Электронный документооборот / М. М. Екудина // Делопроизводитель. - 2011. - № 11. - С. 35 - 48. [↑](#)
14. Митченко, О.Ю. Этические принципы управления информацией и документами / О.Ю. Митченко, О.И. Рысков. - 2005. - № 2. - С. 10 - 15. [↑](#)