

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
(ВлГУ)

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Студент Барышев Николай Александрович
Факультет (институт) Юридический институт
Специальность (направление) 38.05.02 Таможенное дело

ТЕМА ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

КОММУНИКАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА, ИХ ЗНАЧИМОСТЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Руководитель ДР		Петрова Ю.О.
	(подпись)	(ФИО)
Рецензент		Федотов С.А.
	(подпись)	(ФИО)
Студент		Барышев Н.А.
	(подпись)	(ФИО)

**Допустить дипломную работу к защите
в государственной аттестационной комиссии**

Заведующий кафедрой ГПиУТД		Мамедов С.Н.
	(подпись)	(ФИО)

« _____ » _____ 20 ____ г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича
Столетовых»
(ВлГУ)**

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. Кафедрой _____ ГПиУТД _____
_____ Мамедов С.Н. _____

**ЗАДАНИЕ
НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ**

Студенту _____ Барышеву Николаю Александровичу _____

1. Тема ДР «Коммуникации в современной организации: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса, их значимость в повышении эффективности менеджмента»

утверждена приказом по университету № _____ 246/4 от 21.03.2016 _____

2. Срок сдачи студентом законченной ДР _____ 31.05.2016 _____

3. Исходные данные к ДР: Нормативно-правовые источники РФ, статистические данные, открытая информация ФТС, материалы с преддипломной практики, учебники, научные журналы и статьи, справочные данные сети Internet – сайтов. _____

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) Глава 1. Теоретические основы коммуникаций в современной организации. Глава 2. Анализ практики коммуникаций в организации. Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию коммуникационного процесса. _____

5. Перечень графического материала (с указанием обязательных чертежей): _____

Дата выдачи задания _____ 21.03.2016 _____

Руководитель _____ Петрова Ю.О.
подпись

Задание принял к исполнению _____ Барышев Н.А.
подпись студента

АННОТАЦИЯ

к дипломной работе

студент гр. ТМД 411 Барышев Н.А.

на тему: «Коммуникации в современной организации: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса, их значимость в повышении эффективности менеджмента»

В данной работе рассматриваются проблемы поиска и разработки мероприятий коммуникационного процесса, анализ сущности, элементов и этапов коммуникационного процесса на предприятии. В процессе разработки проекта охарактеризована деятельность ООО «АИРСТОК», проведен анализ проблем, предложены методы их решения. С помощью качественных и статистических методов произведены предложения по совершенствованию коммуникационного процесса.

ANNOTATION

to the diploma work

student gr. TMD 411 Baryshev N.A.

on " Communication in the modern organization: the nature, elements and stages of the communication process, their significance in the increase of efficiency of management "

In this paper, we consider the problem of finding and development activities of the communication process, the analysis of the nature, elements and stages of the communication process in the enterprise. In the project development process is characterized by the activity of "AIRSTOCK", the analysis of problems, proposed methods for their solution. By using qualitative and statistical methods produced proposals for the improvement of the communication process.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
§ 1.Понятие и сущность коммуникации в современной организации...9	
§ 2.Элементы и этапы коммуникационного процесса.....18	
§ 3.Значимость коммуникации в организации.....24	
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО "АИРСТОК"	30
§ 1.Характеристика деятельности организации ООО "АИРСТОК"30	
§ 2. Анализ коммуникационного процесса в организации ООО "АИРСТОК"	38
§ 3.Проблемы коммуникационного процесса в организации.....	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО "АИРСТОК"	51
§ 1.Предложения по совершенствованию коммуникационного процесса в организации.....	51
§ 2.Анализ эффективности предложений по совершенствованию коммуникационного процесса.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

					ВлГУ.38.05.02.18.02.00.ПЗ				
Изм.	Лист	№ докум.	подпись	дата	тема: «Коммуникации в современной организации: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса, их значимость в повышении эффективности менеджмента»	Лит.	Лист	Листов	
Разработал		Барышев				51	4	73	
					Утв. зав. каф. Мамедов	гр. ТМДк - 411			
Н. руковод.		Петрова							
Копировал					Формат				

ВВЕДЕНИЕ

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

К организациям, ведущим хозяйственную деятельность, можно отнести и таможенные органы. Это утверждение основывается на том, что одним из подвидов таможенной деятельности, осуществляемой таможенными органами, является экономическая деятельность, связанная с взиманием таможенных платежей. Из этих платежей, фактически, формируется выручка таможенных органов, получаемая ими от предоставления участникам Внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД) таможенных услуг. Состав этой выручки по своему виду совпадает с типовым составом выручки любого коммерческого предприятия: себестоимость, прибыль, косвенные налоги (акциз, НДС).

Таможенные органы работают исключительно в интересах государства, выполняя, в том числе, фискальную функцию – обеспечение поступлений денежных средств в бюджет государства, а именно доходов от ВЭД, осуществляемой отечественными хозяйствующими субъектами. И если посредством таможенных сборов происходит покрытие издержек таможенных органов в связи с оказанием ими таможенных услуг, то чистые доходы, получаемые таможенными органами посредством взимания таможенных пошлин, в принципе можно рассматривать в качестве прибыли, которую таможенные органы, как государственные органы, извлекают в пользу государства.

Здесь следует отметить, что таможенные пошлины являются основным инструментом внешнеторговой политики государства. С его помощью регулируется импорт иностранных и экспорт отечественных товаров. Введение или отмена таможенных пошлин, а также установление размеров их ставок отражают основные направления обеспечения экономических интересов страны как на внутренних, так и на внешних рынках отдельных товаров.

Таким образом, таможенные органы, взимающие с участников ВЭД таможенные пошлины за перемещение товаров через таможенную границу, фактически, выступают в качестве национального макроэкономического агента, качество коммуникационного процесса в котором играет свою роль в государственном регулировании отечественной экономики.

В связи с этим исследование теоретических и методологических подходов к применению коммуникационного процесса, его значимости в повышении эффективности менеджмента с учетом изменяющихся условий экономики России и специфики таможенной службы РФ представляется весьма актуальным.

Степень разработанности проблемы. Механизмы управленческих процессов и коммуникационного процесса в современной организации, в том числе и в таможенной системе отражены в исследованиях Барамзина С.В., Блинова Н.М., Иванова В.И., Колобова И.Н., Кухаренко В.Б. и др.

Объектом исследования настоящей работы являются коммуникации в таможенной организации.

Предметом исследования является комплекс коммуникационных процессов, существующих и развивающихся в организации.

Цель исследования – анализ сущности, элементов и этапов коммуникационного процесса в организации а также их значимости в повышении эффективности менеджмента на примере ООО "АИРСТОК".

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

- рассмотреть теоретические основы коммуникаций в современной организации;
- провести анализ практики коммуникации в организации на примере ООО "АИРСТОК";
- разработать мероприятия по совершенствованию коммуникационного процесса в организации ООО "АИРСТОК".

Методы исследования. В исследовании использованы методы диалектического, исторического и логического анализа, метод сравнения и обобщения; а также системно-функциональный и системно-структурный принципы исследования и специфические приемы: качественный анализ и графическая интерпретация информации.

Научная новизна. К числу основных результатов, определяющих научную новизну исследования, относятся следующие:

- уточнено понятие управления организационными коммуникациями, под которым понимается совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия; особенностью данного определения является конкретизация объекта и цели управления (с учетом двойственной природы организационных коммуникаций и стратегического подхода к управлению коммуникациями);
- предложен комплекс организационно-экономических инструментов управления развитием коммуникаций при развитии внешнеэкономической деятельности предприятия (выбор структуры управления, распределение зон ответственности, система показателей для определения эффективности коммуникационных мероприятий), разработанных с учетом внешнеэкономических целей предприятия и сложившейся системы управления и обеспечивающих возможность успешной реализации решений в коммуникационной сфере и оценки их влияния на деятельность предприятия.

Положения, выносимые на защиту.

1. В работе организационные коммуникации определяются как процессы информационного и неинформационного (межличностного, эмоционального) взаимодействия внутри предприятия и с внешним окружением, направленные на достижение целей предприятия. Представляется, что коммуникационные факторы оказывают влияние на эффективность процесса управления на каждом этапе управленческого цикла.

2. Анализ взглядов специалистов в области управления коммуникациями позволил уточнить значение коммуникаций для предприятия как: инструмента интеграции всех видов деятельности; среды и механизма управления а также средства обеспечения гибкости и адаптивности предприятия. Все сказанное позволяет отнести коммуникации к стратегическим ресурсам предприятия, то есть к ресурсам, обладающим высокой значимостью для устойчивого функционирования и требующим разработки инструментария управления.

3. Эффективное управление организационными коммуникациями характеризуется высоким уровнем экономической и социальной эффективности коммуникационных мероприятий и ориентированностью на реализацию долгосрочных интересов развития предприятия на основе создания благоприятных коммуникационных условий.

4. Сущность внешнего управления коммуникационными процессом заключается в поиске и приобретении необходимой информации, поступающей в информационное поле внешней среды. Особенностью управления является поиск минимального объема требуемой информации с минимальными затратами для предприятия с учетом максимального эффекта от получения внешней информации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, включающих восемь параграфов, заключения, списка источников из 51 наименования и трех приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

§ 1. Понятие и сущность коммуникации в современной организации

Важнейшие цели передачи информации - совместная деятельность, труд и распределение его результатов. Безусловно, коммуникация не всегда направлена на организацию сотрудничества в социуме. С древнейших времен в живой природе различные движения, знаки, звуки, мимика, жесты передают реакции на раздражение, а также чувства и эмоции.

Очевидно, что способы обмена информацией совершенствуются с развитием общества. Наиболее ранние из дошедших до нас серьезные исследования коммуникации принадлежат античности. Именно в ту эпоху зарождалась и обретала знакомые нам очертания европейская культура. Кроме прочего возникали и развивались подходы к управлению, формировался соответствующий понятийный аппарат, вырабатывалась терминология¹.

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

Классическое представление Аристотеля определяет общение как исключительно человеческую черту. При этом содержательно понятие «общение» включает и нравственную, и «государственную», политическую составляющие.

Именно такая коммуникация, по Аристотелю, отличает человека от животных, не способных передавать и усваивать информацию, например, о нравственных чувствах. Кроме того, только человеку доступен уровень

¹ Дорошко М.В. Об актуальности исследования коммуникаций в организации // Современная культура коммуникации. Социокультурные процессы в современном мире Материалы международной научно-практической конференции. Саратов, 2015. С. 44-48.

коммуникации, позволяющий участвовать в жизни государства, влиять на политическое развитие общества¹.

«Риторика», труд Аристотеля, посвященный искусству красноречия, задавала направления развития коммуникации, сохранившие актуальность до наших дней.

Современные рекомендации по созданию эффективных сообщений (сюда относятся и деловая переписка, и коммерческие предложения, и выступления перед аудиторией, и подача информации в ходе переговоров), как правило, требуют, чтобы сообщение было убедительным, эстетически привлекательным и интересным, запоминающимся, эффективным (содержало элемент неожиданности). Обо всем этом (разумеется, в несколько иной форме) пишет Аристотель в «Риторике».

Безусловно, эта «наука убеждения» строилась по четким эстетическим канонам. Античное общество преклонялось перед красотой во всех ее проявлениях.

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

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

Современное глобальное пространство характеризуется усложнением взаимосвязи и взаимодействия процессов и явлений действительности. Мировая система, состоящая из национальных государств и союзов с их уникальными культурными кодами, мировоззренческими, геополитическими

¹ Аристотель. Сочинения в 4 т. М., 1983. С. 379.

и экономическими интересами и связями между ними, сегодня во многом находится в кризисном состоянии.

Эта ситуация проявляется в стремительном увеличении количества «информационного мусора» и ухудшении экологии человека, что приводит к известным глобальным проблемам современности.

Прежде всего, это состояние обусловлено дегуманизацией общественных отношений. И в этой связи конструктивно - созидательное значение приобретает феномен коммуникаций, детерминирующий различные аспекты социальной жизни¹.

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

В работе М.С. Кагана «Мир общения» глубоко и содержательно раскрывается один из аспектов данного вопроса. Фундаментальное различие общения и передачи сообщений, по мнению М.С. Кагана, проявляется в различии присущих им способов адекватной самореализации: структура коммуникации монологична, а структура общения - диалогична².

Существует другая позиция, характерная для ряда современных исследователей, которая выражает нетождественность понятий «коммуникация» и «общение»³.

Согласно данной точке зрения, коммуникация - это процесс передачи субъектами адекватного смысла при использовании общепринятого набора символов.

Смысл коммуникации выражается в той реакции, которую она вызывает, а эффективность любой коммуникации определяется достижением ее цели. Донесение смысла сообщения до слушателя в данном контексте

¹ Льюис, Ф. Социология коммуникации. М. 2010. С. 64.

² Каган М.С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. М. 2008. С. 144.

³ Илющенко Ю.А., Ткачев А.А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 7-9. С. 27-32.

является целью коммуникации. Общение в рамках этого подхода малоэффективно по сравнению с коммуникацией, так как оно не направлено на достижение определенной цели.

Неудивительно, что в последнее время межличностные социальные коммуникации, по сути, приравниваются к коммуникациям технологическим.

Ведь и в том, и в другом случае, основными элементами являются отправитель, сообщение, канал связи и адресат. От адресата не требуется творчески осмыслить, переработать, усовершенствовать полученную информацию. Нужно лишь наиболее полно усвоить и наиболее точно осуществить указанное действие. При этом содержательный аспект сообщения, формы передачи информации остаются несущественными¹.

Как следствие, творческая составляющая личности снижается, а сознание стандартизируется и теряет индивидуальные ориентиры, полагаясь всецело на массовые стереотипы.

Отсюда - инструментальная позиция в трактовке социального пространства связей, при которой постепенно исчезают эмоциональное и рациональное пространства индивида. Остается лишь пространство для манипуляций, т.е. навязывание целей и стереотипов другому индивиду.

В результате, властные социальные группы, в распоряжении которых новейшие и бурно развивающиеся информационные технологии, действительно эффективно осуществляют коммуникации.

А адресаты, в свою очередь, активно принимают «штампованные» потребности, мнения, цели, стереотипы, считая их единственно допустимой нормой. Это проявляется в ориентации исключительно на удовлетворение простейших, как правило, личных, потребностей.

Окружающее пространство, люди, природа перестают входить в этот узкий и ограниченный мир потребителя, подверженный постоянному потоку манипуляций с различных сторон.

¹ Анашкин Ю.И. Специфика межличностных коммуникаций в управлении организацией // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 151.

В результате осуществления таких коммуникаций в современную эпоху возникают многие глобальные проблемы человечества, сущностным ядром которых является отсутствие ответственности как одной из основополагающих категорий индивидуального и общественного сознания¹.

Тем не менее, в социальных коммуникациях могут совмещаться два подхода к понятиям «коммуникации» и «общение».

В частности, при сохранении позиции партнерства, диалог может быть направлен на достижение цели и на решение определенной задачи. Коммуникация здесь будет выступать полноценным общением с его практическим, материальным, а также духовным, информационным и практически - духовным характером.

Изменившиеся условия требуют изменений также в организационных процессах и выдвигают новые требования во взаимодействии, как между членами организации, так и между ними и внешней средой.

Так, например, процессы планирования и контроля связаны с особыми требованиями к способностям межличностного общения, способностям, применение которых как в коммерческом, так и в некоммерческом секторе отражает универсальную социальную компетентность работников.

Сегодня для реализации управленческих задач менеджеру недостаточно только знаний в профессиональной области, но также необходимы навыки взаимодействия.

Для того, чтобы успешно развивать бизнес, необходимо управлять отношениями (коммуникациями) между людьми, между производителями и потребителями, между людьми и маркой и т.д. Характер отношений может сформировать взаимодействие или противодействие.

Управление каждым видом отношений (экономические, технологические, организационные, правовые, социальные и др.) может

¹ Носкова Е.А., Середа М.В., Субботина Е.Г. Подходы к повышению эффективности коммуникаций при антикризисном управлении организацией // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы. 2015. С. 130-137.

принести компании пользу, если менеджер грамотно выстраивает отношения как непосредственно с работниками компании, так и потенциальными потребителями. Проектирование, выбор и управление отношениями входит как составная часть в стратегию компании.

Руководитель, принимая решения и реализуя их, должен управлять возникающими при этом реакциями подчиненных, коллег, вышестоящих руководителей и конкретных представителей внешней среды, потребителей. Такими реакциями могут быть полная поддержка или проявление противоречий. Это можно проследить в таблице 1.

Таблица 1 - Варианты коммуникаций

Коммуникации			
Полная поддержка (на базе страха, долга, верноподданничества)		При управлении компанией	При управлении потребителями
	Ступени	различие поляризация столкновение антагонизм	различие поляризация

Характер реакции зависит от степени удовлетворения потребностей и интересов управляющей, управляемой и потребляющей системы. Коммуникации рассматриваются при прямом управлении работниками компании и косвенном управлении потребителями.

В управленческой коммуникации люди не просто обмениваются информацией, но и воздействуют друг на друга. При этом на результаты коммуникации во многом будет влиять процесс взаимного восприятия подчиненного и руководителя. В связи с этим можно выделить следующие взаимосвязанные структурные элементы управленческой коммуникации¹:

1. коммуникативный компонент (взаимообмен информацией между партнерами);

¹ Вдовина О.А., Глебова Е.С. Развитие системы внутренних коммуникаций как фактор профилактики конфликтов в организациях // Современные научные исследования и инновации. 2015. С. 172-177.

2. интерактивный компонент (взаимодействие партнеров);
3. перцептивный компонент (взаимовосприятие и взаимоотношение партнеров).

В профессиональном общении руководителю, давая указание подчиненным, необходимо перепроверить правильность его понимания. Причиной большинства проваленной подчиненными работы является то, что либо исполнители не поняли задание, либо руководитель не понял то, что ему пытались объяснить подчиненные.

Необходимо также учитывать, что процесс передачи и восприятия информации строится на основе взаимных представлений партнеров друг о друге и их взаимоотношений. Поэтому в деловом общении необходимо уделять особое внимание формированию соответствующего представления о себе и своих намерениях у партнера, учитывая при этом психологические закономерности.

Особый интерес для нас представляют работы социолога и политолога Гарольда Лассвелла (США). Гарольд Лассвелл предлагал при исследовании коммуникации учитывать следующие вопросы¹:

- кто является источником и получателем сообщения;
- каково содержание сообщения;
- каков эффект коммуникации.

На данном подходе основана так называемая технологическая схема коммуникации, названная в честь ученого «формулой Лассвелла».

Полагаем целесообразным привести указанную схему в рамках данного исследования (Рисунок 1).

Во-первых, схема Лассвелла весьма наглядно иллюстрирует принцип действия коммуникации.

Во-вторых, здесь представлены «слабые места», снижающие эффективность воздействия на адресата.

¹ Lasswell H.D. The structure and function of communication in society // The Communication of Ideas. 1948. – P. 54.

В-третьих, на наш взгляд, современные подходы к проблемам коммуникации следует анализировать с учетом данной схемы (Рисунок 1).



Рисунок 1- Принципиальная схема коммуникации

Очевидно, что, рассматривая сообщение с точки зрения современной организации, мы в подавляющем большинстве случаев говорим о передаче управленческой информации.

Представленная на рисунке 1 схема сохраняется: субъект коммуникации (коммуникатор) передает сообщение аудитории (объект, получатель информации). При этом коммуникатор должен верно представлять цель сообщения, правильно определить адресата и точно прогнозировать ответную реакцию.

Так, коммуникационный менеджмент усвоил следующие теории, повлиявшие на управление коммуникациями в таблице 2.

Таблица 2 - Научные теории, повлиявшие на управление коммуникациями¹

Объект исследования	Основные принципы
Поведение	В процессе научения важнейшая роль принадлежит стимулам и реакциям
Селективное внимание	Индивид воспринимает лишь ту часть сообщения, которая гармонирует с его взглядами
Социальное научение	Потребность познавать - результат перманентного взаимодействия личности и социума
Когнитивное равновесие	Индивид стремится упорядочить мир
Проецирование	Зная, какую модель поведения выбирает индивид, можно судить о его мотивационных установках
Действие и вознаграждение	Используя СМИ, человек выполняет определенные действия, за что получает вознаграждение
Сообразность (гармоничность)	Люди придают важное значение СМИ (в частности, объектам их внимания)
Доверие к источнику	Степень доверия к источнику сообщения влияет на мнения и поведение человека

В процессе управленческой коммуникации руководитель не просто передает ту или иную информацию, а воздействует этой информацией. При этом в ряде случаев именно воздействие выступает основной целью управления.

Поэтому в управленческой коммуникации необходимо точно сформулировать идею, правильно закодировать, выбрать канал передачи информации т.к. от этого зависит конечный результат.

Использование данных различных отраслей знания позволяет повысить эффективность обмена информацией.

¹ Александрова И.Б. Управленческие коммуникации в реализации управленческих функций организации // Путь науки. 2015. С. 46-47.

Управление, выстроившее такую коммуникацию, бесспорно, будет высокорезультативным, сохранит и упрочит позиции предприятия на рынке.

§ 2. Элементы и этапы коммуникационного процесса

Коммуникация - это сложный разносторонний процесс, состоящий из взаимосвязанных ступеней, каждая из которых нужна для того, чтобы сделать наши мысли понятными и доступными другому лицу.

Говоря о коммуникациях на предприятиях, обычно имеют в виду процесс общения сотрудников (личного или на собраниях), переговоры по телефону или чтение и составление служебных записок, писем, отчетов. Хотя на эти случаи на самом деле приходится основная часть обмена информацией в организации, коммуникации имеют вид развитого и сложного процесса.

Для того чтобы осуществить процесс коммуникации, необходимо четыре основных элемента¹:

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

Выделяют следующие виды коммуникаций:

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

Также существуют следующие коммуникации:

- вертикальные (межуровневые) - информация передается сверху вниз и снизу вверх;

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент. М. 2012. С. 146.

- горизонтальные - информация передается между различными отделами, для того чтобы согласовать действия;

- межличностные - общение людей в устной форме в любом из перечисленных видов коммуникаций.

При процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов¹:

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

Зарождение идеи. Процесс обмена информацией начинается с появления идеи или тщательного отбора информации. Отправитель решает, что нужно сделать, чтобы идея или сообщение стали предметом обмена. Главная роль отправителя - проектирование и кодирование сообщения с последующей передачей другим участникам процесса.

Важнейшим является правильная формулировка идеи, которую нужно выразить так, чтобы она стала простой и доступной для получателя. Отправитель должен решить, что именно он хочет сделать предметом обмена информацией.

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

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

Отправителю необходимо определиться с каналом, который должен быть совместим с типом символов, использованных для кодирования.

К общеизвестным каналам можно отнести передачу речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал

¹ Глухов В.В. Менеджмент: учебник. СПб. 2009. С. 215.

непригоден для того, чтобы физически воплотить символы, передача невозможна. Если канал не соответствует идее, обмен информацией будет считаться недостаточно эффективным.

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

Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы использует речь, которая представляет собой систему фонетических знаков, основанных на двух принципах: лексическом и синтаксическом.

Речь является основным средством коммуникации, так как при передаче информации с помощью речи меньше всего теряется смысл сообщения. В структуру речевого общения входят значение и смысл слов, фраз.

Важнейшую роль играют точность использования слова, его выразительность и доступность, построение фразы и ее структура, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, которая передается отправителем без использования слов, вместо них в ход идут различные символы. Основные функции невербальных средств - это дополнение и заменяемость речи, отражение эмоций участников в процессе коммуникации.

Декодирование. После передачи сообщения отправителем происходит декодирование информации получателем. Декодирование - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя.

Если символы, которые выбрал отправитель, включают в себя такое же значение для получателя, последний будет точно знать, что именно имел в

виду отправитель, когда разрабатывалась его идея. Если реакции на идею не последует, процесс обмена информацией на этом будет завершен.

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

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока.

Рассмотрим способы совершенствования информационного обмена на предприятиях.

1. Регулирование информационных потоков.

Руководители на всех уровнях управления должны иметь потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных.

Руководителю должен знать, как оценивать качественно и количественно свою потребность в информации, а также других потребителей в информации в организации. В будущем он должен установить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в процессе обмена информацией.

2. Управленческие действия.

Регулирование потока информации является примером деятельности руководителя по развитию обмена информацией.

Например, линейный руководитель может назначать переговоры с одним или несколькими коллегами для обсуждения тактик и стратегий, постановки новых целей, распределения должностных обязанностей и т. д.

3. Системы обратной связи.

Если обратная связь может привести к усовершенствованию межличностной передачи информации, то могут быть задействованы и системы обратной связи, которые создаются в организации.

Одним из вариантов системы обратной связи является перемещение участников из одной части организации в другую для обсуждения заданных вопросов.

Опрос работников является одним из вариантов системы обратной связи. Задача данных опросов - получить информацию от руководителей и рабочих по максимальному количеству вопросов.

4. Системы сбора предложений.

Системы сбора предложений разработаны для легкого перемещения информации снизу вверх.

Все участники получают при этом возможность разрабатывать идеи, касающиеся усовершенствования любого направления деятельности организации.

Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх¹.

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи.

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

Также рассмотрим теоретические основы совершенствования коммуникационных процессов.

Следующие принципы являются полезными для организации, так как создают хорошую коммуникацию. При этом они концентрируют внимание на четырех решающих областях²:

- качество сообщения,
- условия приема,
- поддержание целостности организованных усилий,
- использование преимуществ неформальной организации.

Принцип ясности.

¹ Разинькова О.П. Потенциал предприятия // Теоретические аспекты формирования и повышения конкурентоспособности. Тверь. 2014. С. 45-49.

² Гуляева Ю.В., Пинигина Я.С. Совершенствование коммуникаций в организации // Современные тенденции в научной деятельности VII Международная научно-практическая конференция. Москва. 2015. С. 497-503.

Сообщение должно обладать ясностью. При этом оно должно быть выражено правильно и передано таким образом, что будет понятно получателям.

Принцип целостности.

Управленческое сообщение скорее является средством, чем конечной целью. Суть этого принципа состоит в том, что целью управленческого сообщения является возможность установления понимания между людьми, необходимого для достижения целей предприятия.

Принцип стратегического использования информационной организации.

Характер этого ключевого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения. Существует несколько простых принципов, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным¹.

Умение слушать.

Ясность идей. Доступное пояснение идей получателю означает, что необходимо системно обдумывать и проводить анализ вопросов, проблемы и идеи, которые являются объектами передачи.

Язык жестов и интонаций. Необходимо следить за языком жестов, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Правильные знаки, которые не содержат противоречий, способствуют большей ясности и пониманию ваших слов.

Эмпатия и открытость.

Установление обратной связи. Обратная связь очень важна, поскольку

¹ Дли С.М., Дли М.И. Коммуникации как элемент инновационного потенциала организации // Информационные технологии, энергетика и экономика. Смоленск. 2015. С. 103-106.

дает возможность установить, является ли действительным сообщение, которое принял получатель. Существует ряд вариантов установления обратной связи.

Один из них - задавать вопросы. Еще одним способом установления обратной связи является оценка языка поз, жестов и интонации человека, которые указывают на замешательство или непонимание. Полученная информация дает возможность оценить, в какой мере воспринято то, что было сообщено.

§ 3. Значимость коммуникации в организации

Коммуникации - это обмен информацией, на основе которого руководитель организации получает необходимую информацию для принятия эффективных решений и доводит их до работников организации. Исследования показали, что более 70% зарубежных и российских руководителей считают коммуникации главным средством достижения эффективности их организации¹.

С помощью коммуникаций люди объединены в организацию для достижения общей цели, что и является основной функцией коммуникации. Исследователи утверждают, что без коммуникации невозможно и управление, так как оно опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации и формирует те формы коммуникации, которые обеспечивают как совместную деятельность, так и само управление.

По нашему мнению, эффективно работающие руководители эффективны в коммуникациях. Они понимают суть каждого процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, четко представляют, что среда влияет на обмен информацией.

¹ Мильнер, Б.З. Теория организации. М. 2012. С. 11-25.

По мнению ученого С.С. Фролова, информация - это внешнее проявление коммуникации, её результат¹. Информация играет важную роль в коммуникационном существовании человека и является средством коммуникации.

Многие зарубежные и российские ученые понимают коммуникационный процесс как обмен информацией между двумя или более людьми².

Цель такого процесса - обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена. Ученые выделяют четыре базовых элемента в коммуникационном процессе:

- 1) отправитель - лицо, собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение - информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал - средство передачи информации;
- 4) получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Задача отправителя и получателя в ходе коммуникации состоит в том, чтобы, составив сообщение и использовав канал для его передачи, обе стороны одинаково поняли исходную идею. Разумеется, это не всегда легко, часто на каждом этапе смысл идеи может быть искажен, а иногда и полностью утрачен.

Эти этапы таковы:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование.

¹ Фролова, С.С. Теория коммуникации // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. 2010. С. 27.

² Аверьянова А.М., Чудесова Н.Н. Роль коммуникаций в организации // Актуальные проблемы экономического развития современной России материалы V Международной очной научно-практической конференции. Армавир. 2015. С. 6-8.

Процесс коммуникации происходит очень быстро, его этапы выделить сложно. Поэтому мы считаем, необходимо предусмотреть возникающие проблемы каждого этапа коммуникационного процесса.

На первом этапе коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какая идея или сообщение будет предметом обмена.

На втором этапе отправитель должен закодировать идею с помощью символов: слова, жесты, интонацию. Это превращает идею в сообщение. Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, которые используют для кодирования: устная речь, письмо, электронные средства (компьютер, электронная почта, видеозаписи).

Важно, чтобы канал соответствовал идее, выбранной на первом этапе, иначе эффективность коммуникации будет снижена.

Часто возникает необходимость использовать комбинацию двух или нескольких средств коммуникации. Это усложняет процесс. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации эффективнее, чем использование одного из этих средств.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Этот этап один из важных, через который необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

На четвертом - получатель декодирует его. Декодирование, по мнению исследователей - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя.

Обмен информацией считают эффективным, если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формируя идею.

Важную роль в коммуникациях играет обратная связь, когда отправитель и получатель обмениваются коммуникационными ролями.

Получатель становится отправителем, он проходит через все этапы коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя.

Профессор Ф. Льюис утверждает: «Обратная связь - базовая реакция на услышанное или увиденное. Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понятно. Не наладив обратной связи с получателем информации, менеджер резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности»¹.

Обмен информацией охватывает разные части организации, определяющих результаты деятельности человека. Коммуникации в организациях подразделяются на внешние и внутренние.

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Внутренние коммуникации - коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Исследователи выделяют четыре вида внутренних коммуникаций.

1. Коммуникации между уровнями. Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных перемещений, которые могут быть нисходящими и восходящими.

При нисходящей коммуникации информация передается с высшего уровня на низший. При восходящей коммуникации идея, возникшая на низшем уровне, должна подняться на самый верх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента.

2. Коммуникации между отделами. Любая организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться определенных успехов сотрудников организации, руководитель должен обеспечить совместную деятельность всех ее частей.

¹ Илющенко Ю.А., Ткачев А.А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. М. 2015. С. 27-32.

3. Коммуникации между менеджером и подчиненными. Как показали исследования, эти коммуникации составляют основную долю управленческих коммуникаций. Это такие формы коммуникаций, как разъяснение задач, привлечение работников к решению задач отдела, обсуждение проблем эффективности и другие.

4. В организациях существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой. На наш взгляд, эти коммуникации способствуют повышению эффективности, так как в процессе участвуют все члены группы и каждый может высказаться о том, как лучше работать сообща, о проблемах в организациях и путях их разрешения.

Существует несколько способов коммуникации:

- разговорный (устный, вербальный);
- письменный (письма, распоряжения, статьи);
- невербальные (пауза, телодвижения).

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь.

Речь, по нашему мнению, - самое универсальное средство коммуникации, так как при подаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл общения.

Но здесь, разумеется, надо учитывать наличие высокой степени общности понимания ситуации всеми участниками коммуникационного процесса.

Обмен информацией возможен и с помощью невербальной коммуникации. Чаще невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов.

К невербальным способам передачи информации относятся: выразительные движения, длина пауз, модуляция голоса и другое.

Согласно исследования, большая часть речевой информации при передаче воспринимается как язык движений, жестов и звучание голоса.

Как показывают исследования, 55% сообщений воспринимаются через выражение лица, позу, жесты, 38% - через интонацию и модуляцию голоса. Отсюда видно, что только 7% принадлежит словам, которые воспринимает получатель в процессе общения¹.

Письменные коммуникации - это плановая и отчетная документация, памятные записки, доклады, объявления, справочники и другое.

К устным коммуникациям относятся: телефонные разговоры, публичные выступления, совещания, непосредственное общение.

По словам авторов коммуникационных исследований, существует огромное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации сотрудников организации².

Межличностными коммуникационными барьерами являются семантические (знания значения слов), невербальные барьеры, неэффективная обратная связь, неумение слушать.

Задача руководителей организаций состоит в том, чтобы выявить эти барьеры и разработать конкретные рекомендации по повышению эффективности межличностной коммуникации.

В заключение следует отметить, что межличностная коммуникация очень важна для успеха управления организацией.

Во-первых потому, что решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей.

Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, имеющих неопределенность или двусмысленность.

Понимание процесса коммуникации методов совершенствования умения общаться будет способствовать повышению эффективности управленческой деятельности.

¹ Маслова В.М. Управление внутрикорпоративными коммуникациями в организации // Современное общество и экономика. Пенза. 2015. С. 139-153.

² Рыцев А.И. Неформальные коммуникации в организациях // Инновационные тенденции развития системы образования материалы IV Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 2015. С. 60-61.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО "АИРСТОК"

§ 1. Характеристика деятельности организации ООО "АИРСТОК"

Компания с полным наименованием "Общество с Ограниченной Ответственностью "АИРСТОК"" зарегистрирована 13.02.2014 во Владимирской области, г.Владимир, по юридическому адресу: 600016, ул. Большая Нижегородская, 77, Офис 7.

Основной вид деятельности по ОКВЭД - производство санитарно-технических работ. Дополнительный вид деятельности по ОКВЭД - Устройство покрытий зданий и сооружений.

Таким образом, ООО "АИРСТОК" - строительная компания, которая занимается отоплением, водоснабжением, канализацией, кондиционированием, вентиляцией.

Также следует отметить, что важным для компании является выход на международные рынки. На сегодняшний день приоритетной является развитие внешнеэкономической деятельности.

Российский бренд, как таковой, пока незрелый. К сожалению, часто с ним связаны негативные ассоциации вследствие недобросовестного поведения отдельных компаний.

Не все наши производители такие, но эта ложка дегтя портит наш имидж, и, в принципе, над нашим брендом еще надо работать. Ответственность за выполнение этой задачи лежит равным образом на отечественном бизнесе и на нашем правительстве. Однако все это никоим образом не означает, что мы не можем продавать товары в различных странах.

По мнению экспертов¹, во время вашего знакомства с иностранным партнером вы представляете себя в трех ипостасях: как личность, как представитель своей компании, как представитель своей страны. В каждой из этих трех ролей важно чувствовать себя уверенно. Если это будет так, то с вами захотят иметь дело.

Таким образом, нужно быть подготовленным, уверенным в себе, коммуникабельным, позитивным. Обладание такими качествами и их постоянное культивирование отражается как на вашем бизнесе, так и на тех людях, которых вы берете в команду, а также на том, насколько интересно будет с вами общаться иностранным партнерам.

Бренд, кстати, формируется тоже как производное от вашей личности, уникальности, которую вы вкладываете в компанию. Поэтому надо быть полноценной личностью, полноценным бизнесменом, гражданином, и тогда все будет хорошо.

Потенциальный экспортер, в частности это касается малых и средних предприятий, должен чувствовать, что экспорт — это не только его личное дело. В нашей бизнес-среде должно присутствовать достаточное количество структур содействия экспорту.

Вместе с предпринимателем, который ищет точки входа на иностранные рынки, должны находиться

- банк, который посоветует оптимальные механизмы расчетов, предупредит о рисках, даст советы, как их избежать, окажет консультативную и кредитную поддержку, поможет в проверке репутации потенциального партнера;

- международный экспедитор, который поможет организовать логистику так, чтобы это было выгодно (когда компания, например, экспортирует небольшими партиями и не заполняет весь контейнер), а также

¹ Белякова Т.А. Инфраструктурная политика в сфере коммуникаций как фактор роста эффективности внешнеэкономической деятельности РОССИИ // Инновационные технологии в сервисе. М. 2015. С. 247-249.

проконсультирует экспортера о форме и содержании товаросопроводительных документов;

- юридические компании, которые хорошо разбираются в специфике контрактов ВЭД и т. д.

Здесь важная роль принадлежит внешним коммуникационным процессам.

Прежде всего рассмотрим динамику основных финансовых показателей компании ООО «АИРСТОК» за последние годы деятельности (Рисунок 2) (Приложения 1-3).

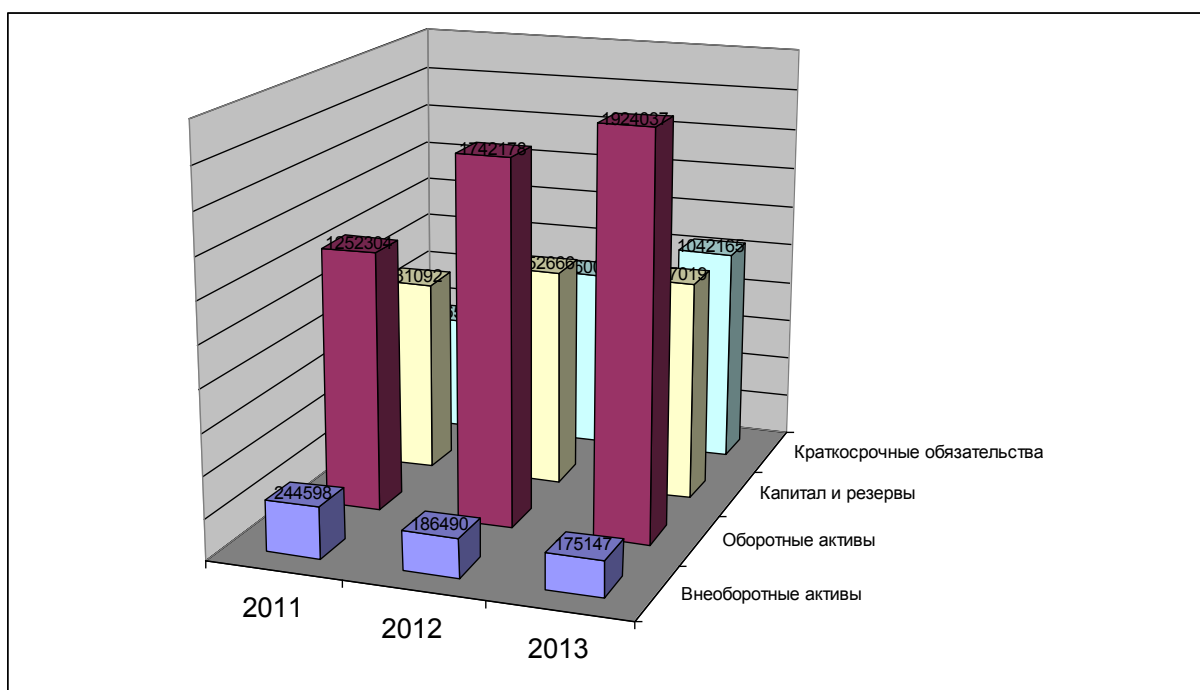


Рисунок 2 - Динамика основных показателей бухгалтерского баланса компании Контур на конец 2011-2013 гг.

Мы видим незначительное снижение внеоборотных активов, и хороший рост (39% в 2012 и 10% в 2013) оборотных активов, что говорит в пользу компании, так как чем больше в компании внеоборотных активов, тем больше финансовых ресурсов требуется для их поддержания.

Была уменьшена расходная часть, ч, очевидно, было сделано с целью понижения уровня рисков. Размеры и темпы роста долгосрочных источников финансирования (капитал и резервы) значительно превышают соответствующие показатели по внеоборотным активам.

Рассмотрим также особенности изменения капитала в таблице 3.

Таблица 3 - Отчет об изменении капитала, руб.

Наименование	2011	2012	2013
	конец	конец	конец
Величина капитала	931 091	1 052 666	1 057 019
Величина капитала на конец предыдущего года	605 956	931 092	1 042 948
Уставный капитал	5 465	5 465	5 465
На конец предыдущего года	5 465	5 465	5 465
Собственные акции	0	0	-3 432
На конец предыдущего года	0	0	-9 718
Увеличение - всего	0	0	9 718
Уменьшение - всего	0	0	3 432
Добавочный капитал	11	11	11
На конец предыдущего года	11	11	11
Резервный капитал	820	820	820
На конец предыдущего года	820	820	820
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	924 795	1 046 370	1 054 155
На конец предыдущего года	599 660	924 796	1 046 370
Увеличение - всего	373 635	298 627	183 610
чистая прибыль	373 635	298 627	183 610
Уменьшение - всего	48 500	177 053	175 825
расходы на уменьшение капитала	0	0	112 000
дивиденды	48 500	177 053	63 825
Чистые активы	931 092	1 042 948	1 057 019
На конец предыдущего года	605 956	931 092	1 042 948

Тут мы видим увеличение удельного веса собственного капитала в общей величине капитала, что способствует росту финансовой устойчивости предприятия.

Рассмотрим структуру затрат на производство на (Рисунок 3).

Динамику динамики движения денежных средств ООО «АИРСТОК» рассмотрим в Приложении 3.

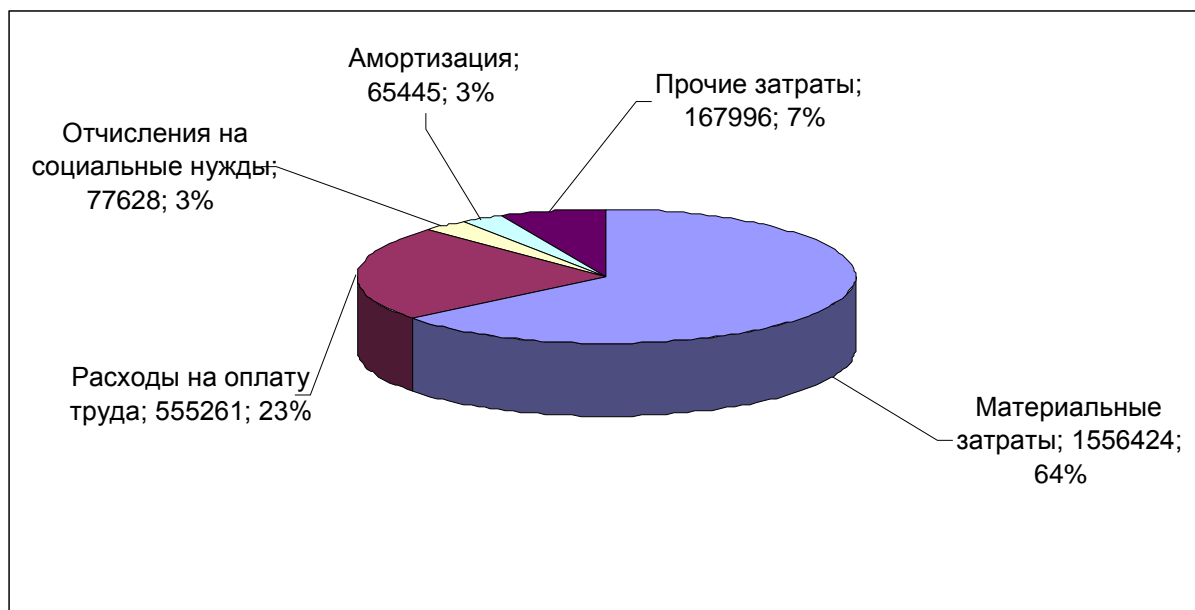


Рисунок 3 - Структура затрат на производство ООО «АИРСТОК»

Также оценим темпы роста остатков денежных средств на конец периода по сравнению с его началом за два года (предыдущий и отчетный) в таблице 4.

При анализе данных таблицы 4 мы видим, что организация от своей деятельности в целом получила положительный чистый денежный поток (увеличение денежных средств).

Данный факт позволяет сделать вывод о том, что текущей деятельностью был обеспечен приток средств на предприятие, покрывший отток средств по инвестиционной и финансовой деятельности.

Таблица 4 - Динамика движения денежных средств ООО «АИРСТОК» за 2011-2013 г.

Наименование	2011	2012	2013	Откл. 2012, %	Откл. 2011, %
Поступления от текущих операций (продажа продукции, товаров, работ и услуг)	2 905 748	3 275 691	3 921 151	119,70%	134,94%
Платежи (поставщикам, оплата труда, налог на прибыль)	-2 477 379	-2 896 091	-3 623 519	125,12%	146,26%
Поступления от инвестиционных операций (возврат займов, продажа долг. ценных бумаг)	1 371 878	3 005 037	3 814 944	126,95%	278,08%
Платежи (приобретение долг. ценных бумаг, прав требования, предоставление займов)	-1 760 896	-3 274 855	-3 929 456	119,99%	223,15%
Поступления от финансовых операций (получение кредитов и займов)	6 500	81 311	15 432	18,98%	237,42%
Платежи (дивиденды и т.п. платежи по распределению прибыли)	-41 823	-164 144	-176 788	107,70%	422,71%

Таким образом, генерируемый основной деятельностью денежный приток покрывает сопряженные с ней расходы, что положительно характеризует платежеспособность организации и свидетельствует о низких финансовых рисках.

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

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

Следует отметить, что деятельность компании на международном рынке будет связана с повышенной неопределенностью и рисками, а также с высокими затратами.

Структура организации – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Рассмотрим организационную структуру ООО «АИРСТОК» на (Рисунок 4).

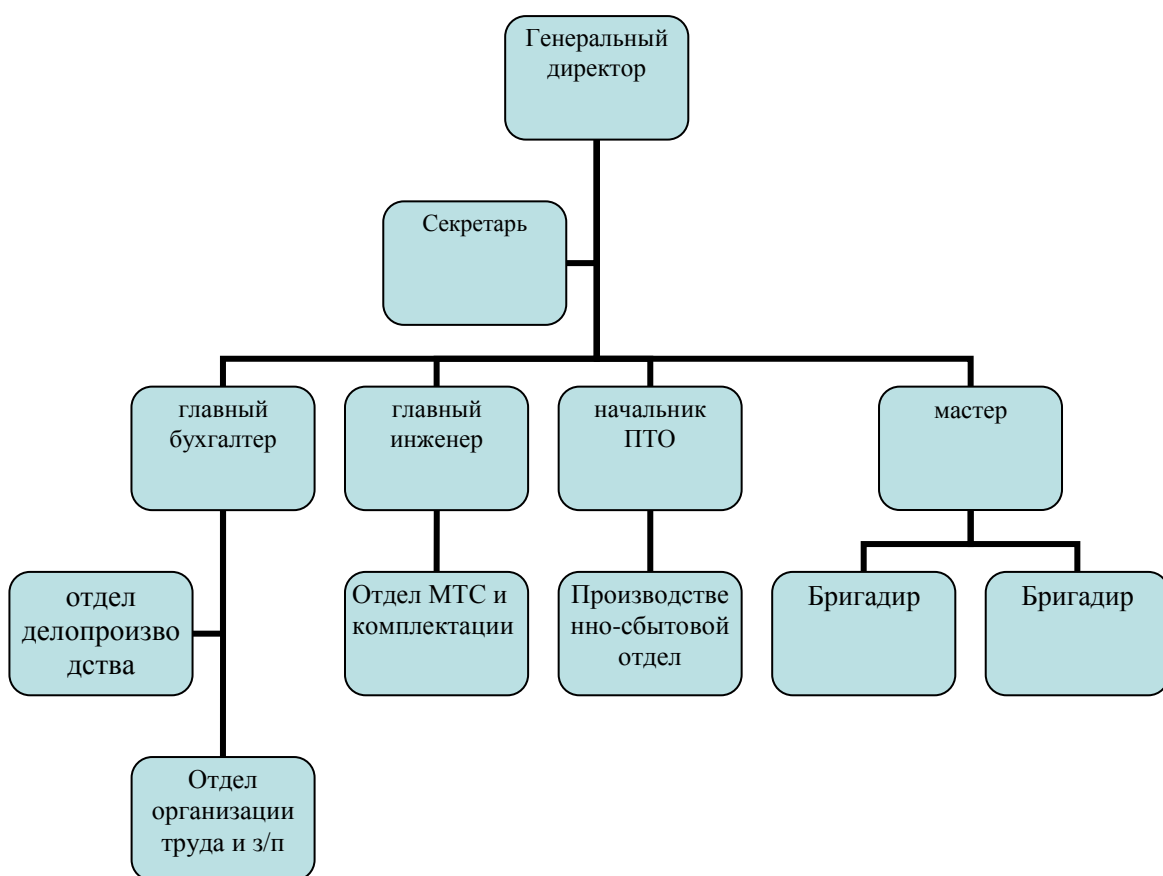


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «АИРСТОК»

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

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

Можно выделить следующие уровни управления.

Учредитель и генеральный директор являются руководителями высшего уровня. Генеральный директор утверждает приказы, отдает распоряжения, которые исполняются руководителями среднего и низового уровней.

Учредитель контролирует работу генерального директора по годовым отчетным документам предприятия (бухгалтерский баланс, налоговые декларации, отчеты о прибылях и убытках, затраты и т.п.), а также по необходимости его текущую работу.

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

Руководителями среднего уровня в данной организации являются главный бухгалтер, главный инженер, начальник производственно-технического отдела (далее ПТО) и мастер. Работу главного бухгалтера и главного инженера контролирует генеральный директор.

Главный бухгалтер осуществляет контроль за исполнением текущей и промежуточной отчетности. Работу начальника ПТО и мастера координирует и контролирует главный инженер.

Начальник ПТО координирует работу инженеров своего отдела. Мастер отдает распоряжения для исполнения их работниками.

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

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

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

§ 2. Анализ коммуникационного процесса в организации ООО "АИРСТОК"

В результате просмотра журнала регистрации в приемной организации и анализа полученной информации составлена таблица, в которой представлена сводная информация по каждому виду документа в динамике за 2014-2015 года таблица 5.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что наибольшая доля документов как в 2014 году, так и в 2015 году приходилась на внутренние документы.

Кроме того, их количество сократилось в течение года на 439 штук или 12,7 %. Данное снижение вызвано расширяющимся доступом в получении необходимой информации за счет локальной сети.

Рост количества приказов в течение 2015 года (6,3 %) вызван повышением доли рутинных вопросов, что указывает на то, что основная задача руководства предприятия - это поддержание уже существующего организационного порядка.

Таблица 5 - Анализ структуры документооборота ООО «АИРСТОК» по признаку документационного обеспечения

Наименование документа	Период		Абсолют. изм., шт.	Темп роста, %
	2014 год, шт.	2015 год, шт.		
Входящие	734	1140	406	55,3
Исходящие	1344	1729	385	28,6
Приказы	2045	2173	128	6,3
в том числе:				
- по основной деятельности	842	943	101	12,0
- по командировкам	650	639	-11	-1,7
- по личному составу	553	591	38	6,9
Внутренние	3444	3005	-439	-12,7
в том числе:				
- финансовые	1622	1680	58	3,6
- служебные	1822	1325	-497	-27,3
Итого в год:	7567	8047	480	6,3
В среднем за день	28	30	2	7,1

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

Ниже в таблице 6 представлена группировка видов документов по основным подразделениям, а также анализируется их динамика. Определив основные потоки информации на предприятии, станет очевидным: какие из них необходимо в первую очередь автоматизировать.

Критериями отнесения документов к тому или иному подразделению следующие:

- для входящих документов и приказов – какому подразделению предназначается;

- для исходящих и внутренних документов – каким подразделением составлено;

Как видно из таблицы 6 наибольшая доля документов приходится на бухгалтерию, производственно-сбытовой отдел, отдел материально-технического снабжения и комплектации, а также отдел делопроизводства. Очевидна высокая доля документов в бухгалтерии, так как практически каждый внутренний документ, а финансовый – обязательно, должен быть заверен в бухгалтерии для отслеживания движения финансово-материальных потоков предприятия.

Таблица 6 - Группировка видов документов ООО «АИРСТОК» по подразделениям

Подразделение	2014 год		2015 год	
	Кол., шт.	%	Кол., шт.	%
Отдел делопроизводства	1441	19	1520	16,3
Бухгалтерия	1450	19,2	1435	17,8
Отдел организации труда и заработной платы	587	7,8	610	7,6
Отдел материально-технического снабжения и комплектации	720	9,5	759	9,4
Производственно-сбытовой отдел	3369	44,5	3723	48,9
Итого	7567	100	8047	100

Сокращение документооборота бухгалтерии в основном вызвано большой долей автоматизации ее работы.

На производственно-сбытовой отдел в 2015 году пришлось 3723 документов или 48,9 %. Увеличение как количества обращающихся документов данного отдела, так доли в общем объеме документооборота вызвано, прежде всего, расширением штата сотрудников. Количество документов растет также по причине того, что рост объемов заказов требует работы с большим количеством покупателей.

Что касается отдела материально-технического снабжения и комплектации, то доля документооборота в течение года выросла с 720 до

759, что вызвано: во-первых, необходимостью дополнительной закупки материалов и комплектующих в связи с ростом производства; во-вторых, с полным отсутствием в отделе вычислительной техники по причине отсутствия работников, умеющих владеть персональным компьютером и нежеланием работающих обучаться.

Произведем анализ объема документооборота в течение одного года на примере 2015 года таблица 7.

Таблица 7 - Объем документооборота ООО «АИРСТОК»

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

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

Составим карточки-анкеты связей всех подразделений, включенных в спроектированную организационную структуру при выполнении функций планирования и оперативного учета (таблица 8-12)

Таблица 8 - Карточка-анкета связей «Начальник ПТО – главный бухгалтер»

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота			Итого
	Систематические, налаженные связи (7 - 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 - 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 - 3 балла)	
Прямая связь:				
1. Предоставление производственной программы в натуральных единицах	10			
2. Предоставление сведений о поступающих заявках на покупку продукции	8			
3. Предоставление данных о производственных мощностях предприятия		6		
4. Предоставление данных о трудоемкости выпускаемой продукции		5		
5. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в натуральных единицах	9			
ИТОГО	27	11		38
Обратная связь:				
1. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении	10			
2. Предоставление цен на поступающие заявки	9			
3. Предоставление сведений о фактической себестоимости	9			
4. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в стоимостном выражении	10			
ИТОГО	38			38

Вес «прямой» связи – $38 / 50 = 0,76$;

Вес «обратной» связи – $38 / 40 = 0,95$.

Таблица 9 - Карточка-анкета связей «Главный бухгалтер – главный инженер»

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота			Итого
	Систематические, налаженные связи (7 – 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 – 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 – 3 балла)	
Прямая связь:				
1. Предоставление сведений о поступающих заявках на покупку продукции	10			
2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах	10			
3. Предоставление данных о трудоемкости выпускаемой продукции	9			
4. Предоставление данных о фактических затратах на производство	8			
5. Предоставление бухгалтерской отчетности	9			
6. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в натуральных единицах	10			
ИТОГО	56			56
Обратная связь:				
1. Предоставление цен на поступающие заявки	9			
2. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении	10			
3. Предоставление расчета фактической себестоимости реализованной продукции	9			
4. Предоставление статистических расчетов	10			
5. Предоставление финансового анализа деятельности предприятия	9			
6. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в стоимостном выражении	10			
ИТОГО	57			57

Вес «прямой» связи – $56 / 60 = 0,93$;

Вес «обратной» связи – $57 / 60 = 0,95$.

Таблица 10 - Карточка-анкета связей «главный инженер– мастер и бригадиры»

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота			Итого
	Систематические, налаженные связи (7 – 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 – 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 – 3 балла)	
Прямая связь:				
1. Предоставление расчета фактической себестоимости реализованной продукции		4		
2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах			3	
3. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в стоимостном выражении	10			
ИТОГО	10	4	3	17
Обратная связь:				
1. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в натуральном выражении	10			
ИТОГО	10			10

Вес «прямой» связи – $17 / 30 = 0,57$;

Вес «обратной» связи – $10 / 10 = 1,00$.

Таблица 11 - Карточка-анкета связей «Бухгалтерия – отдел
делопроизводства»

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота			Итого
	Систематические, налаженные связи (7 – 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 – 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 – 3 балла)	
Прямая связь:				
1. Предоставление сведений о ценах на выпускаемую продукцию		5		
2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах			1	
3. Предоставление данных о трудоемкости выпускаемой продукции			1	
4. Предоставление данных о фактических затратах на производство			2	
5. Предоставление бухгалтерской отчетности			1	
ИТОГО		5	5	10
Обратная связь:				
1. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении			1	
2. Предоставление расчета фактической себестоимости реализованной продукции			1	
3. Предоставление финансового анализа деятельности предприятия			0,5	
ИТОГО			2,5	2,5

Вес «прямой» связи – $10 / 50 = 0,20$;

Вес «обратной» связи – $2,5 / 30 = 0,08$.

Таблица 12 - Карточка-анкета связей «Главный бухгалтер – генеральный директор»

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота			Итого
	Систематические, налаженные связи (7 – 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 – 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 – 3 балла)	
Прямая связь:				
1. Предоставление сведений о фактических затратах на производство	9			
2. Предоставление бухгалтерской отчетности	9			
3. Предоставление прочих данных для статистических расчетов	9			
ИТОГО	27			27
Обратная связь:				
1. Предоставление статистических отчетов	10			
2. Предоставление финансового анализа деятельности предприятия	10			
ИТОГО	20			20

Вес «прямой» связи – $27 / 30 = 0,90$;

Вес «обратной» связи – $20 / 20 = 1,00$.

§ 3. Проблемы коммуникационного процесса в организации

Таким образом, коммуникационные связи ООО «АИРСТОК» достаточно налажены: движение потоков документов практически не затруднено.

Однако, при передаче данных директору для формирования производственной программы и оперативного учета, у производственных подразделений нет возможности обрабатывать их для предоставления в желаемом виде.

Они не обладают дополнительным временем, необходимым для перегруппировки и выборки из всей имеющейся информации той части, необходимой для предоставления генеральному директору. Данные функции также не могут быть возложены на любой другой отдел по причине отсутствия всей необходимой информации и реального времени для выполнения данных функций.

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

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

В связи с этим, а также в связи с предстоящим выходом компании на международные рынки рекомендуется расширить штат сотрудников путем создания отдела ВЭД с закреплением за каждым из сотрудников

определенного сектора подразделений, с которыми он будет непосредственно контактировать.

Поэтому рекомендуются следующие пути совершенствования системы коммуникаций путем автоматизации наиболее «перегруженных» информационных потоков собственными силами.

1. Четко сформулировать цели и задачи, которые должна решить информационная система.

2. Определить круг лиц, которые будут вовлечены в процесс управления, разработки и контроля за разработкой информационной системы.

3. Формирование каждым подразделением перечня контактов между всеми службами предприятия с предоставлением документов, отражающих содержание данных контактов.

4. Систематизация и анализ полученных данных. Выделение наиболее значимых и «перегруженных» информационных потоков.

5. Автоматизация собственными силами выбранных информационных потоков.

6. Составление графика выполнения для всех полученных заданий и распределение ответственности между работниками отдела с закреплением каждого за конкретным участком.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

1. Требуется создание отдела ВЭД.

Для начала нужно понять, рынки каких стран являются наиболее подходящими для ваших товаров или услуг. Далее нужно понять, какие ценности компания может предложить этим рынкам и как непосредственно можно выйти на них. Это общая схема для всех.

Следует отметить, что многие компании пропускают первый этап и пытаются продвинуть свой существующий на российском рынке товар на другие рынки. Если повезет – компания заработает, если нет (плохая конъюнктура рынка или высокие барьеры для входа) – она будет вынуждена продавать товар по минимальной цене или вообще потерпит крах.

Начинать нужно с исследования рынка другой страны или определенного региона: это экономит много усилий, времени и средств. Расширяться в географическом плане вслепую – не самое лучшее решение, которое чаще всего приводит к разочарованию. Многие компании, которые хотели выйти на рынок ЕС, столкнулись с требованиями проведения сертификации продукции, которая стоит не дешево. Они уже разочаровались в возможностях выхода на рынок ЕС.

В то же время в Юго-Восточной Азии и ряде регионов Африки существуют хорошие предпосылки экспорта не только сырья и полуфабрикатов, но и продукции с более высокой добавочной стоимостью и услуг (инжиниринг, консалтинг, ремонт), в которых обладает достаточной экспертизой, а стоимость контрактов, с учетом девальвации национальной валюты, выглядит достаточно конкурентной.

В большинстве случаев для новичка привлечение локального партнера – это оптимальный способ выхода на другой рынок. Компания не знает локальный рынок, нет гарантий оплаты (например, не все работают с банковскими аккредитивами) и может столкнуться с десятками других рисков. Да, нужно учитывать финансовые интересы партнера, но в таких обстоятельствах этого не избежать. Крупным компаниям немного проще – они могут выходить на рынок другой страны напрямую – путем открытия представительства, создания СП, организации сборочного производства и т.д.

Также следует отметить, что ООО «АИРСТОК» не предлагает товар с понятной международной классификацией и качеством, поэтому адаптация локальных продуктов нужна всегда. Речь идет о таких понятных вещах как упаковка, фасовка, условия поставок и т.д.

Существует немало проблем, стоящих перед экспортерами.

1. Высокая инерция в управлении. Заикленность на прошлом успешном опыте, тогда как собственник не имеет желания или опыта развивать предприятие. Не хватает воли владельцев для реализации поставленных задач.

2. Слабая интеграция компаний внутри отрасли. Существует очень мало активных отраслевых ассоциаций, а успешный опыт таковых недостаточно распространяется. Крупный бизнес чаще всего имеет достаточно ресурсов для лоббирования своих интересов, а малый и средний бизнес не умеет объединяться ради развития своих же отраслей.

Нужно системно подходить к выходу на рынки других стран. Нужно выбрать страны, где можно получить максимальную отдачу, отказавшись от неинтересных рынков.

Итак, сущность внешнего управления коммуникационными процессом заключается в поиске и приобретении необходимой информации, поступающей в информационное поле внешней среды. Особенностью управления является поиск минимального объема требуемой информации с минимальными затратами для предприятия с учетом максимального эффекта от получения внешней информации.

Внутреннее управление коммуникационными процессами базируется на понятии документооборота, представляющего собой движение документов предприятия по определенным маршрутам от места составления или поступления в организацию до отправки заинтересованным организациям или сдачи на хранение в архив. Непосредственно функция управления заключается в правильной организации схемы движения документов и осуществления контроля за их прохождением по всем рабочим местам.

Анализ системы управления коммуникационными процессами в ООО «АИРСТОК» показал, что основные нарушения в системе движения информации связаны с нерациональной работой отдела делопроизводства, а также с отсутствием отдельного подразделения, отвечающего за выход компании на международный рынок и внешнеэкономическую деятельность.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО "АИРСТОК"

§ 1. Предложения по совершенствованию коммуникационного процесса в организации

В настоящее время, большое количество российских компаний стремится расширить свой бизнес не только в пределах Российской Федерации, но и за рубежом.

Многие из них часто сталкиваются с проблемой высокой конкуренции со стороны местных фирм, с которой сложно справиться, применяя стратегии, которые эффективно работают на российском рынке.

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

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

Рассмотрим алгоритм принятия экспортного решения.

Прежде всего нужно определиться с рынком, на который целесообразно входить.

На первом шаге стоит проанализировать в т. ч. торговую статистику. Рынки разных товаров могут сильно отличаться друг от друга. После

определения целевого рынка необходимо составить как можно более отчетливое представление о нем — это стратегически наиболее важная задача для экспорта.

Нужно «почувствовать», как думают местные потребители, как принимают решение о покупке того или иного товара, какая там бизнес-культура, как именно работают посредники, что их мотивирует и тому подобное.

Для этих целей можно приобрести готовые исследования рынка, заказать исследование «под себя» или же исследовать рынок самостоятельно. В то же время нет смысла затягивать процесс изучения рынка до бесконечности. В определенный момент нужно принимать решение.

Важным преимуществом в процессе выхода на внешние рынки служит знание языка целевого рынка. Преодоление языкового барьера даст вам очень серьезные преимущества в работе с иностранными партнерами, позволит получать информацию о целевом рынке «из первых рук».

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

Существует несколько схем выхода. Экспорт может быть прямым, когда вы открываете за рубежом свои склады или свою сеть для реализации товара конечным потребителям.

Работа со складом на территории страны экспорта имеет свои преимущества в том, что снижает рискованность операции для контрагента, позволяет построить «пунктуальную логистику».

Кроме того, восприятие риска ведения бизнеса с российскими компаниями снижается в случае регистрации компанией юридического лица на целевом рынке и ведения деятельности от его имени. Как правило, это вызывает больше доверия со стороны партнеров.

Интересной моделью экспорта является создание стратегического партнерства с иностранной компанией, в котором вы используете сильные стороны друг друга для достижения своих целей. Одним из наиболее ярких примеров в этом отношении служит американская компания Starbucks, которая создала в 1993 году партнерство с компанией книжных магазинов Barnes and Nobles для построения огромной сети кафе. Это принесло выгоду обоим торговцам.

Рассмотрим особенности организации на ООО «АИРСТОК» отдела внешнеэкономической деятельности.

Крайне важно, чтобы структура отдела ВЭД соответствовала дистрибуционной политике компании, т.е. деятельности, связанной с получением продукции, её сохранением к моменту получения заказа и последующей доставке к клиенту, и позволяла наиболее эффективно реализовать важнейшие стратегические приоритеты в развитии бизнеса.

Основная компетенция ВЭД-отдела:

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

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

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

- Основы делопроизводства и архивной работы для сохранения документов;

- Знание языков и национальных отличий страны контрагента.

Основные требования к квалификации специалиста ВЭД;

- Оферта / Коммерческое предложение.

- Контракт.

- Товаросопроводительные документы ТТН (CMR, CMГС, Air Waybill – AWB, Коносамент / BOL); Упаковочный лист; Инвойс/счет-фактура; Страховой полис и условия страхования.

- Акты выполненных работ или акт приемки товара.

- Формы нетарифных документов (Карантинные сертификаты и сертификаты безопасности и соответствия стандартам страны импортера или экспортера.

- Знание таможенного законодательства и структуры таможенных органов. Фактическое наличие высшего образования в области логистики или международного права и прохождение дополнительных курсов подтвержденных аттестатом специалиста по таможенному оформлению. Формы таможенных деклараций страны контрагента.

Компетенции специалиста ВЭД:

- контроль валютных платежей и соблюдения сроков валютного законодательства;

- расчет налоговых платежей через определение ИТС, прогнозирование суммы таможенных платежей;

- организация перевозок и обработки товара на терминалах, в т.ч.: бюджетирование перевозки, таможенное оформление и терминальной обработки, страхования;

- работа с отклонениями и авариями, через коммуникации с ТПП и аварийными комиссарами;

- организация юридической поддержки через управление судебными процессами и жалобами;

- обеспечение подтверждение безопасности товара и соблюдение мер нетарифного контроля (работа с органами сертификации).

Наиболее популярны следующие принципы организации отделов внешнеэкономической деятельности:

1. Географический. Предполагает наличие в каждом регионе отдельной сбытовой единицы. После расчета экономической эффективности деятельности первого представительства, возможно открытие филиалов в других городах.

2. Продуктовый. Предполагает наличие отдельной торговой команды для выделенной группы продуктов. Часто смежные торговые команды конкурируют друг с другом на одних и тех же рынках.

3. Клиентский. Отделы, сформированные по клиентскому принципу, состоят из нескольких подразделений, специализирующихся на работе с конкретными категориями клиентов.

4. Функциональный. Процесс продаж состоит из следующих последовательных этапов:

- Поиск и разработка потенциальных клиентов;
- Согласование условий работы и пробная (первая) продажа;
- Организация повторных продаж и послепродажного обслуживания.

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

Преимущества и недостатки этих типов структур перечислены в таблице 13.

Таблица 13 - Преимущества и недостатки структур различных типов

Принципы организации	Преимущества	Недостатки
Географическая	<ul style="list-style-type: none"> • Простая структура и близость к клиентам; • Низкая стоимость продаж и относительно небольшие административные затраты. 	<p>Теряются преимущества специализации;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный управленческий контроль над распределением усилий продавцов; • Сложно работать с широким взаимозаменяемым ассортиментом; • Результативность региона сильно зависит от представителя.
По продуктам	<p>Легче передавать специальные знания по видам продукции;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Легче планировать поставки клиентам; <p>Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов;</p> <ul style="list-style-type: none"> • В случае конкурирующих отделов – высокое покрытие территории. 	<p>Дублирование усилий: один клиент - несколько продавцов;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Большие административные затраты; • Требуется высокая степень координации работы.
По клиентам	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет лучше учитывать интересы и потребности клиентов; • Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Большие затраты на продажи и администрирование; • Существует опасность «упустить» потенциально интересную клиентскую нишу.
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая зависимость клиентов от конкретного продавца; • Специализация на продажах позволяет продавцам сосредоточиться на том, что они делают лучше всего; • Сильных продавцов можно «разгрузить» с помощью менее дорогого персонала. 	<p>Требуется высокая степень координации работы (особенно для подразделений с различными функциями);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Необходимо несколько самостоятельных подразделений мотивировать на общий результат в работе с клиентом.

Ключевые принципы организационного дизайна (для отдела ВЭД):

- Структура должна соответствовать системе долгосрочных целей предприятия. Например, рыночной стратегии.
- Структуру нужно строить вокруг конкретных действий (функций), а не людей.
- В структуре нужно фиксировать не только обязанности и ответственность, но и полномочия.
- Степень управленческого контроля необходимо устанавливать в зависимости от масштаба продаж и от самостоятельности продавцов при совершении сделок.
- Структура должна быть гибкой – наличие структурных решений по продуктам / рынкам / сезонным колебаниям
- При построении структуры необходим баланс интересов и координация с другими подразделениями:
 - Продажи и Производство (Поставки): прогнозы и планы;
 - Продажи и Финансы: затраты, калькуляции цен, кредиты;
 - Продажи и Маркетинг: поиск и сегментация клиентов, рыночная цена.

Таким образом, мы видим, что для ООО «АИРСТОК» лучшим решением будет создание отдела ВЭД при использовании клиентского и корпоративного принципов.

Рассмотрим ниже предлагаемую структуру отдела (Рисунок 5).

Основной плюс данной структуры в ее простоте. Она часто используется в крупных компаниях-производителях, предлагающих на рынке однородную продукцию, предназначенную для вполне определенного сегмента клиентов.

Менеджер по продажам (поиск и разработка потенциальных клиентов) должен лично контактировать с клиентами в день.



Рисунок 5 - Организационная структура отдела ВЭД

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

Также следует отметить, что продажи можно увеличить в несколько раз, если менеджер по продаже придет к клиенту подготовленным, например, имея на руках образцы товаров компании или же, изучив особенности деятельности компании клиента. Таким образом образуются личные коммуникации, завязываются личные взаимоотношения менеджера с клиентом и повышается лояльность к компании.

Зарплата этого менеджера должна зависеть только от результатов продаж по закрепленным за ним клиентам.

Кроме того, можно начислять ежемесячный бонус за привлечение новых клиентов в виде дополнительного фиксированного процента от продаж клиенту в течение определенного срока.

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

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

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

Менеджер по логистике –назначается отдельно, так как здесь есть своя специфика: менеджер должен знать все о поставках, транспортных компаниях, специфике перевозки товара и т.п.

Так, к вопроам его компетенции относятся:

- Перевозка
- Передача товара перевозчику в месте отгрузки
- Оформление ТТН
- Применение средств обеспечения сохранности груза
- Оценка классических рисков перевозки и принятие решение о страховании груза
- Перевозка и контроль сроков и условий прохождения транзитной территории

- Прием груза от перевозчика на промежуточный терминал или собственный склад, контроль целостности средств обеспечения и сохранности груза.

- Тщательный подбор перевозчиков и использование максимального количества источников для сбора информации и рекомендаций.

К тому же необходимо четкое разграничение ответственности, чтобы было ясно, с кого спрашивать за результат работы с конкретным клиентом.

Что касается руководителя отдела ВЭД, то хотя от него и зависит эффективность продаж, недопустимо, чтобы его зарплата зависела только от объема продаж.

Рассмотрим особенности деятельности начальника отдела ВЭД. В его компетенции организация заключения и исполнения контракта, управления рисками, а именно:

- Операционные методы (превентивные меры) управления процессом.
- Усиление юридических методов снижения рисков.
- Административные методы снижения рисков.

Рассмотрим данные методы подробнее.

Операционные методы управления процессом (превентивные меры):

- Формирование резервов или запасов путем бюджетирования, составление графиков и резервирования денежных средств для оплаты таможенных платежей в связке с юридическими методами;

- Аутсорсинг затратных или высоко рисковых функций таможенным представителям;

- Мероприятия по исключению ошибок кодирования, кодами ТН ВЭД;
- Анализ направлений импорта в существующих статистических базах;
- Составление расписания и графиков перевозки.

Усиление юридических методов снижения рисков:

- Привлечение юристов с опытом работы в таможенных органах;
- Привлечение юристов, имеющих положительный опыт обжалования решений по корректировке таможенной стоимости.

Административные методы снижения рисков:

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

Таким образом, следует разработать для руководителя отдела планы по ориентировочным финансовым показателям: если отделу удалось их достичь, то руководитель получит квартальный бонус.

Размер квартального бонуса должен быть весомым и составлять 30-40% зарплаты. Такая система позволит мотивировать руководителя на достижение поставленных целей.

Секретарь выполняет всю работу по сопровождению (счета, документы, предложения, письма) Один секретарь отдела ВЭД способен обеспечить всеми необходимыми документами до десяти продавцов. Зарплата секретаря не зависит от объема продаж.

§ 2. Анализ эффективности предложений по совершенствованию коммуникационного процесса

В рамках нашего исследования предлагается рассчитать стоимость открытия небольшого отдела ВЭД в ООО «АИРСТОК».

Рассмотрим эффективность мероприятия по созданию в ООО «АИРСТОК» отдела ВЭД таблица 14.

Таблица 14 - Расчет эффективности мероприятия по созданию отдела ВЭД в ООО «АИРСТОК», тыс.руб.

№ п/п	Показатель	План (2016 г.)	Прогноз (2017 г.)	Изменение (+; -)
1	Численность персонала	0	4	+4
2	Зарплата менеджеров отдела ВЭД	0	5760,0	+5760,0
3	Затраты на аренду и оборудование офиса	0	1500,0	+1500,0
4	Другие затраты по на созданию отдела ВЭД	0	0	0

Продолжение таблицы 14

№ п/п	Показатель	План (2016 г.)	Прогноз (2017 г.)	Изменение (+; -)
5	Итого затрат на создание отдела ВЭД тыс.руб.	0	7260,0	+7260,0
6	Товароборот, тыс.руб.	0	20000,0	+20000,0
7	Количество внешнеэкономических клиентов, шт.	0	20	+20
8	Средний объем закупок одного клиента, тыс. руб.		1000,0	+1000,0
9	Себестоимость реализованных товаров, тыс. руб.	0	8000,0	+8000,0
12	Валовой доход, тыс. руб.	0	12000,0	+12000,0
13	Общие издержки, тыс. руб.	0	7260,0	+7260,0
14	Прибыль от реализации, тыс. руб.	0	4740,0	+4740,0

Данное мероприятие будет эффективно, экономический эффект составил 4740,0 тыс.руб.

Кроме этого, создание отдела ВЭД дает следующие преимущества:

- инвестиции сил и средств в текущих клиентов, в маркетинг на данном рынке;

- оперативный выход и присутствие на активно развивающихся зарубежных рынках дает возможность увеличивать доход компании и предлагать клиентам лучшие решения;

- сокращается время на получение актуальной и точной информации о текущем состоянии бизнеса в интересующей стране.

Таким образом, в результате предложенных рекомендаций ООО «АИРСТОК» может выйти на международный рынок.

Ситуация позволяет ООО «АИРСТОК» не создавать нишевые продукты из-за заполненности и высокой конкуренции наиболее востребованных

сегментов, а входить в базовые, пользуясь возможностями первоначального этапа развития своей продукции.

Однако следует отметить, что если фирма хочет сбывать товар на международных рынках, необходимо уточнять как обязательные законодательные требования, так и те, которые предъявляют отдельные сети/крупные покупатели.

Другой особенностью является то, что в плане потребительских культур международный рынок не является однородным. Есть Западная, Восточная и Центральная Европа, Азия, страны СНГ. Даже Франция и Германия не могут рассматриваться, как пространства с единой потребительской культурой. Этим нельзя пренебрегать и, соответственно, это должно находить свое отображение в стратегиях выхода компании на национальные рынки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникация - это сложный разносторонний процесс, состоящий из взаимосвязанных ступеней, каждая из которых нужна для того, чтобы сделать наши мысли понятными и доступными другому лицу.

Говоря о коммуникациях на предприятиях, обычно имеют в виду процесс общения сотрудников (личного или на собраниях), переговоры по телефону или чтение и составление служебных записок, писем, отчетов. Хотя на эти случаи на самом деле приходится основная часть обмена информацией в организации, коммуникации имеют вид развитого и сложного процесса.

Целью данного исследования был анализ сущности, элементов и этапов коммуникационного процесса в организации а также их значимости в повышении эффективности менеджмента на примере ООО "АИРСТОК".

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи: рассмотрены теоретические основы коммуникаций в современной организации; проведен анализ практики коммуникации в организации на примере ООО "АИРСТОК"; разработаны мероприятия по совершенствованию коммуникационного процесса в организации ООО "АИРСТОК".

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Межличностная коммуникация очень важна для успеха управления организацией. В процессе управленческой коммуникации руководитель не просто передает ту или иную информацию, а воздействует этой информацией. При этом в ряде случаев именно воздействие выступает основной целью управления. Поэтому в управленческой коммуникации необходимо точно сформулировать идею, правильно закодировать, выбрать канал передачи информации т.к. от этого зависит конечный результат.

Использование данных различных отраслей знания позволяет повысить эффективность обмена информацией. Понимание процесса коммуникации

будет способствовать повышению эффективности управленческой деятельности.

2. В работе проведен анализ деятельности и коммуникационных процессов Компании с полным наименованием "Общество с Ограниченной Ответственностью "АИРСТОК". ООО "АИРСТОК" - строительная компания, которая занимается отоплением, водоснабжением, канализацией, кондиционированием, вентиляцией. На сегодняшний день приоритетной для компании является развитие внешнеэкономической деятельности и выход на международные рынки.

3. В результате проведенного анализа выявлено, что внутренние коммуникационные связи ООО «АИРСТОК» достаточно налажены: движение потоков документов практически не затруднено.

Однако отмечено, что функции внешнеэкономической деятельности не могут быть возложены на любой другой отдел по причине отсутствия всей необходимой информации и реального времени для выполнения данных функций. Анализ системы управления коммуникационными процессами в ООО «АИРСТОК» показал, что основные нарушения в системе движения информации связаны с нерациональной работой отдела делопроизводства, а также с отсутствием отдельного подразделения, отвечающего за выход компании на международный рынок и внешнеэкономическую деятельность.

В связи с этим, а также в связи с предстоящим выходом компании на международные рынки рекомендуется расширить штат сотрудников путем создания отдела ВЭД с закреплением за каждым из сотрудников определенного сектора подразделений, с которыми он будет непосредственно контактировать.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что компания нуждается в создании нового подразделения - отдела ВЭД.

В работе отмечено, что вместе с предпринимателем, который ищет точки входа на иностранные рынки, должны находиться

- банк, который посоветует оптимальные механизмы расчетов, предупредит о рисках, даст советы, как их избежать, окажет консультативную и кредитную поддержку, поможет в проверке репутации потенциального партнера;

- международный экспедитор, который поможет организовать логистику так, чтобы это было выгодно (когда компания, например, экспортирует небольшими партиями и не заполняет весь контейнер), а также проконсультирует экспортера о форме и содержании товаросопроводительных документов;

- юридические компании, которые хорошо разбираются в специфике контрактов ВЭД и т. д.

Здесь важная роль принадлежит внешним коммуникационным процессам.

Итак, сущность внешнего управления ООО «АИРСТОК» коммуникационными процессом заключается в поиске и приобретении необходимой информации, поступающей в информационное поле внешней среды. Особенностью управления является поиск минимального объема требуемой информации с минимальными затратами для предприятия с учетом максимального эффекта от получения внешней информации.

4. В исследовании разработано мероприятие по организации на ООО «АИРСТОК» отдела внешнеэкономической деятельности. Отмечено, чтобы структура отдела ВЭД соответствовала дистрибуционной политике компании, т.е. деятельности, связанной с получением продукции, её сохранением к моменту получения заказа и последующей доставке к клиенту, и позволяла наиболее эффективно реализовать важнейшие стратегические приоритеты в развитии бизнеса.

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

внешнеторговым потоком.

Рассчитана экономическая эффективность предложенного мероприятия, выявлено, что данное мероприятие будет эффективно, экономический эффект составил 4740,0 тыс.руб.

Кроме этого, создание отдела ВЭД дает следующие преимущества:

- инвестиции сил и средств в текущих клиентов, в маркетинг на данном рынке;

- оперативный выход и присутствие на активно развивающихся зарубежных рынках дает возможность увеличивать доход компании и предлагать клиентам лучшие решения;

- сокращается время на получение актуальной и точной информации о текущем состоянии бизнеса в интересующей стране.

Таким образом, в результате предложенных рекомендаций ООО «АИРСТОК» может выйти на международный рынок.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативные правовые акты

1. Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27.11.2009 № 17) (ред. от 16.04.2010). URL: Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 13.01.2015 (дата обращения 03.04.2015);
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). URL: Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 01.08.2014 (дата обращения 03.04.2015);
3. Федеральный закон от 27.11.2010 № 311-ФЗ (ред. от 29.12.2014) «О таможенном регулировании в Российской Федерации». URL: Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 29.12.2014 (дата обращения 03.04.2015);

Учебники и учебные пособия

4. Зигерт В. Руководить без конфликтов. -М.: Питер, 1990. - 326 с. – ISBN: 4-62723-637-2;
5. Каган М.С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. - М.: Политиздат, 2008. - 144 с. – ISBN: 125-473-137-3;
6. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации. - СПб.: Питер, 2009. - 185 с. –ISBN: 5-7931-0284-1;
7. Разинькова О.П. Потенциал предприятия. Теоретические аспекты формирования и повышения конкурентоспособности. - Тверь: ТвГТУ, 2014. - 132 с. – ISBN 978-2-9916-1214-8;

8. Рассел Р. Навыки эффективной обратной связи. -СПб.: Питер, 2000. – 128 с. – ISBN 978-5-9916-6714-3;
9. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. -СПб.: Питер, 2006. - 342 с. – ISBN 78-56-9916-1213-2;
10. Разумовская А., Янченко В. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога.- М.: Вершина, 2006. -378 с. – ISBN 2-266-11156;
11. Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации. -М.: Рефл-бук, Ваклер, 2010. - 134 с. – ISBN 978-5-546354-9;
12. Василик М.А., Вершинин М.С., Павлов В.А. Основы теории коммуникации. -М.: Гардарики, 2003. - 615 С. – ISBN 326-5-9916-1244-1;
13. Мильнер, Б.З. Теория организации. - М.: Инфра-М, 2012. - 121 с. – ISBN 678-2-9115-3142-1;
14. Льюис Ф. Социология коммуникации. - М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 2010. - 304 с. –ISBN: 5-94723-337-1;
15. Конецкая В. П. Социология коммуникации. - М.: Международный университет Бизнеса и управления, 2009. - 216 с. – ISBN 978-5-8265-0722-3;
16. Маслова В.М. Управление внутрикорпоративными коммуникациями в организации. - Пенза, 2015. - 235 с. –ISBN: 978-0735658141;
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Дело, 1998.210 с. – ISBN 871-1-9316-1314-5;
18. Аристотель. Сочинение в 4 т. М., 1983. - 231 С. – ISBN: 5-88782-224-4;
19. Дафт Р.Л. Менеджмент. -СПб.: Питер, 2007. - 128 С. – ISBN: 5-93378-096-0;
20. Фролов С. С. Социология организаций: учебник. -М.: Гардарики, 2001. - 384 с. – ISBN: 978-5-9984-0359-0;
21. Герчикова И.Н. Менеджмент М.: ЮНИТИ, 2012. - 254 с. – ISBN: 5-238-00657-1;
22. Глухов В.В. Менеджмент учебник. - СПб.: Питер, 2009. - 608 с. – ISBN 978-5-9916-1214-2;

Статьи

23. Гуляева Ю.В., Пинигина Я.С. Совершенствование коммуникаций в организации // Современные тенденции в научной деятельности VII Международная научно-практическая конференция. Москва. - 2015. – С. 143;
24. Дорошко М.В. Об актуальности исследования коммуникаций в организации // Современная культура коммуникации. Социокультурные процессы в современном мире. - 2015. – С. 167.;
25. Ивлев Г.С. Основные формы онлайн коммуникаций и методы обеспечения адресности // Экономическая наука и практика. - 2012. – С. 114.;
26. Моисеева И.Ю., Сафонова О.Н. Кросскультурный анализ коммуникаций в международном маркетинге // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры Материалы Всероссийской научно-методической конференции . - 2014. - С. 42 .;
27. Носкова Е.А., Середа М.В., Субботина Е.Г. Подходы к повышению эффективности коммуникаций при антикризисном управлении организацией // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие. - 2015. – С. 198.;
28. Рыцев А.И. Неформальные коммуникации в организациях // Инновационные тенденции развития системы образования материалы IV Международной научно–практической конференции. - 2015. – С. 131.;
29. Анашкин Ю.И. Специфика межличностных коммуникаций в управлении организацией // Современные проблемы науки и образования. - 2014. – С. 51;
30. Аверьянова А.М., Чудесова Н.Н. Роль коммуникаций в организации // Актуальные проблемы экономического развития современной России материалы V Международной очной научно-практической конференции. - 2015. - С. 113.;
31. Дли С.М., Дли М.И. Коммуникации как элемент инновационного потенциала организации // Информационные технологии, энергетика и экономика. -2015. - 322 С.;

32. Аверьянова А.М., Чудесова Н.Н. Роль коммуникаций в организации // В сборнике: Актуальные проблемы экономического развития современной России материалы V Международной очной научно-практической конференции. - 2015. - С. 6-8.;
33. Александрова И.Б. Управленческие коммуникации в реализации управленческих функций организации // Путь науки. - 2015. - № 5 (15). - С. 46-47.;
34. Алифанова Т. Управление кризис-коммуникациями в организациях // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 9. - С. 108-113.;
35. Анашкин Ю.И. Специфика межличностных коммуникаций в управлении организацией // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - № 6. - С. 116.;
36. Банникова Е.П. Процесс коммуникации между компанией и покупателем в российских организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3 (30). - С. 71.;
37. Вдовина О.А., Глебова Е.С. Развитие системы внутренних коммуникаций как фактор профилактики конфликтов в организациях // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 6-3 (50). - С. 172-177.;
38. Воронов А.А., Глухих Л.В. Стратегические коммуникации в системе управления промышленностью России // Практический маркетинг. - 2007. - № 8 (126). - С. 7-13.;
39. Воронов А.А., Гусько К. Формы и методы неценовой конкуренции в современных условиях хозяйствования // Маркетинг. - 2005. - № 3. - С. 17-21.;
40. Дли С.М., Дли М.И. Коммуникации как элемент инновационного потенциала организации // Информационные технологии, энергетика и экономика. - 2015. - С. 103-106.;
41. Дорошко М.В. Об актуальности исследования коммуникаций в организации // Современная культура коммуникации. социокультурные процессы в современном мире Материалы международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 44-48.;

42. Илющенко Ю.А., Ткачев А.А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - № 7-9. - С. 27-32.;
43. Кузьмина Ю.В. Интерактивная среда маркетинговых коммуникаций в системе управления организацией // Белгородский экономический вестник. - 2014. - № 2 (74). - С. 98-103.;
44. Маслова В.М. Управление внутрикорпоративными коммуникациями в организации // Современное общество и экономика: анализ состояния и перспективы развития в условиях экономической турбулентности. - 2015. - С. 139-153.;
45. Носкова Е.А., Серeda М.В., Субботина Е.Г. Подходы к повышению эффективности коммуникаций при антикризисном управлении организацией // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 130-137.;
46. Рыцев А.И. Неформальные коммуникации в организациях // Инновационные тенденции развития системы образования материалы IV Международной научно–практической конференции. - 2015. - С. 60-61.;
47. Соколова А.Е. Роль организационной культуры и коммуникаций в проектно-ориентированных организациях // Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества Материалы V международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 92-95.;
48. Тен Ю.П. Необходимость изучения культуры потребителей разных стран при организации маркетинговых коммуникаций на международном рынке // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2015. - № 6. - С. 78-82.;
49. Фролова, С.С. Теория коммуникации // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. - 2010. - № 1. - С. 27.;

50. Чухвистова Е.Е. Какую роль играют внутренние коммуникации в современных организациях // Наука и современность Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 208-212.;

Электронные ресурсы

51. Григорьева Н. Н. Коммуникационный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecollege.ru/xbooks/xbook157/book/index/index> (дата обращения: 04.12.2016).

Бухгалтерский баланс

Форма №1	2011		2012		2013	
	начало	конец	начало	конец	начало	конец
Баланс	1 122 384	1 496 902	1 496 902	1 928 668	1 918 950	2 099 184
Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	4 244*	3 843*	3 843	4 726	4 726	4 237
Основные средства	129 532	114 301	114 301	96 998	96 998	104 912
Финансовые вложения	92 985	60 154	60 154	62 331	62 331	25 323
Прочие внеоборотные активы	78 671*	66 301*	66 301	22 435	22 435	40 675
Итого	305 432	244 598	244 599	186 490	186 490	175 147
Оборотные активы						
Запасы	97 920	109 052	109 052	132 326	132 326	71 956
НДС по приобретенным ценностям	1 874	3 376	3 376	4 263	4 263	4 914
Дебиторская задолженность	122 433	133 568	133 568	297 037	297 037	352 372
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	449 337*	858 675*	858 675	1 117 249	1 117 249	1 285 740
Денежные средства и денежные эквиваленты	126 899*	130 926*	130 926	157 875	157 875	179 639
Прочие оборотные активы	18 489	16 707	16 706	33 428	23 710	29 416
Итого	816 952	1 252 304	1 252 303	1 742 178	1 732 460	1 924 037
Капитал и резервы						
Уставный капитал	5 465	5 465	5 465	5 465	5 465	5 465
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	-9 718	-3 432
Добавочный капитал (без переоценки)	11	11	11	11	11	11

Резервный капитал	820	820	820	820	820	820
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	599 660	924 796	924 796	1 046 370	1 046 370	1 054 155
Итого	605 956	931 092	931 092	1 052 666	1 042 948	1 057 019

Краткосрочные обязательства

Заемные средства	2 048	7 511	7 511	5 383	5 383	8 982
Кредиторская задолженность	507 906	549 457	549 457	780 068	654 682	929 211
Оценочные обязательства	0	8 842	8 842	90 551	90 551	103 923
Прочие обязательства	6 474	0	0	0	125 386	49
Итого	516 428	565 810	565 810	876 002	876 002	1 042 165

Отчет о финансовых результатах

Форма №2	2011		2012		2013	
	начало	конец	начало	конец	начало	конец

Доходы и расходы по обычным видам деятельности

Выручка	2 218 862	2 885 117	2 885 117	3 168 181	3 168 181	3 721 964
Себестоимость продаж	1 513 961	1 990 928	1 990 928	2 296 480	2 296 480	2 866 320
Валовая прибыль (убыток)	704 901	894 189	894 189	871 701	871 701	855 644
Коммерческие расходы	28 795	40 877	40 877	67 407	67 407	56 638
Управленческие расходы	198 690	222 953	222 953	282 275	282 275	344 975
Прибыль (убыток) от продаж	477 416	630 359	630 359	522 019	522 019	454 031

Прочие доходы и расходы

Доходы от участия в других организациях	0	0	0	3	3	0
Проценты к получению	42 961	39 839	39 839	64 955	64 955	76 609
Проценты к уплате	21	207	207	544	544	250
Прочие доходы	11 526	8 170	8 170	34 518	34 518	23 832
Прочие расходы	203 251	167 996	167 996	202 774	202 774	265 288
Прибыль (убыток) до налогообложения	328 631	510 165	510 165	418 177	418 177	288 934
Текущий налог на прибыль	98 539	136 530	136 530	119 550	119 550	105 324
Постоянные налоговые обязательства (активы)	32 813	34 497	34 497	35 848	35 848	47 403
Чистая прибыль (убыток)	230 092	373 635	373 635	298 627	298 627	183 610

Справочно

Совокупный финансовый результат периода	230 092	373 635	373 635	298 627	298 627	183 610
---	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Отчет о движении денежных средств

Форма №4	2011	2012	2013
	конец	конец	конец
Сальдо денежных потоков	4 027	26 949	21 764
Остаток денежных средств и эквивалентов на начало периода	126 899	–	–
Остаток денежных средств и эквивалентов на конец периода	130 926	–	–

Денежные потоки от текущих операций

Поступления – всего	2 905 748	3 275 691	3 921 151
продажа продукции, товаров, работ и услуг	2 900 637	3 269 997	3 914 315
прочие поступления	5 111	5 694	6 836
Платежи - всего	2 477 379	2 896 091	3 623 519
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы	1 258 918	1 384 015	1 655 967
оплата труда работников	779 570	1 039 268	1 412 510
налог на прибыль организаций	138 475	106 898	107 484
прочие платежи	300 415	365 910	447 558
Сальдо	428 369	379 600	297 632

Денежные потоки от финансовых операций

Поступления – всего	6 500	81 311	15 432
получение кредитов и займов	5 510	80 152	2 240
выпуск акций, увеличение долей участия	989	1 159	13 192
Платежи – всего	41 823	164 144	176 788
выкуп акций (долей) у собственников (участников)	0	25 964	3 432
дивиденды и т.п. платежи по распределению прибыли	41 570	55 471	172 139
погашение (выкуп) долг. ценных бумаг, возврат кредитов и займов	253	82 709	1 217
Сальдо	-35 324	-82 833	-161 356