

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»
СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

На правах рукописи

ЛАНСКАЯ Анна Владимировна

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ГРУППОВЫХ И МЕЖГРУППОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Проняева Людмила Ивановна

Орел – 2024

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретико-методологические подходы формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций.....	13
1.1 Виды коммуникаций в стратегическом менеджменте	13
1.2 Тенденции развития современных коммуникативных технологий.....	30
1.3 Теоретические аспекты стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в управлении коммуникационными процессами в организациях.....	43
2. Формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в системе управления коммуникациями организаций (на примере промышленных предприятий Орловской области)	69
2.1 Оценка тенденций развития промышленности в регионе и уровня инфраструктуры коммуникаций.....	69
2.2 Системы управления и групповые и межгрупповые коммуникации в промышленных организациях	83
2.3 Оценка влияния стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций на деятельность промышленных организаций	107
3 Разработка стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях.....	128
3.1 Развитие методических подходов к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций.....	128
3.2 Организационные аспекты формирования коммуникативных стратегий организаций	144
3.3 Интеграция стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в деятельность организаций.....	158
Заключение	174
Библиографический список.....	179
Приложение 1	198
Приложение 2	199
Приложение 3	200
Приложение 4	201
Приложение 5	202
Приложение 6	207

Введение

Актуальность темы исследования. Устойчивое функционирование и поступательное развитие организаций реального сектора России обеспечивает рост экономики и доходов населения страны. По данным Всемирного банка экономический рост в стране по итогам 2023 года составил 2,6 %, что соответствует среднемировым тенденциям и происходит на фоне существенного снижения ВВП в развитых странах.¹ В тоже время, по данным Росстата экономический рост в стране по итогам 2023 года составил 3,6 %, а рост реальных располагаемых доходов населения – 5,4 %, что явилось следствием восстановления экономики, увеличения потребительского спроса и объемов инвестиций. Существенный вклад в обеспечение роста экономики внесли организации обрабатывающей отрасли, рост которых составил 7 %.²

Данная ситуация сложилась несмотря на санкционное давление, замедление мировой экономики, усиление конкуренции, структурную трансформацию отечественной экономики, перестройку транспортно-логистических цепочек, рост процентных ставок по кредитам и др. Все это свидетельствует о том, что деятельность организаций реального сектора экономики страны осуществляется в условиях изменчивой и неопределенной внешней среды, факторы которой оказывают существенное влияние на реализацию внутренних бизнес-процессов, ориентированных на обеспечение эффективности деятельности, и на подходы к стратегическому управлению.

При этом особой остротой отличаются геополитические факторы, связанные с санкционной политикой ряда зарубежных стран в отношении России, в противодействии которым отечественные компании вынуждены изменять привычные логистические и коммуникационные схемы, формировать новые деловые связи с отечественными поставщиками, выстраивать

¹Доклад Всемирного банка «Перспективы мировой экономики»// <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/global-economic-prospects>

² Данные Росстата по оценке ВВП за 2023 год// <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/230009>

партнерские отношения с контрагентами из дружественных стран и властными структурами.

Факторы, связанные с продолжающимися процессами цифровизации экономики, вызывают увеличение объемов информации, изменяют способы ее получения, обработки и передачи, что ставит перед менеджментом организаций задачи кардинальной перестройки системы бизнес-коммуникаций, поиска новых методов управления взаимодействием, разработки и внедрения адаптивных коммуникативных технологий.

Менеджмент организаций в данных условиях должен оперативно реагировать на все внешние вызовы и угрозы, корректируя генеральную стратегию в целом и коммуникативную стратегию в частности, стабилизируя состояние внутренней среды принимаемыми управленческими решениями, что обеспечивается функционированием коммуникационной системы, которая выступает мощным инструментом успешного достижения целей стратегического развития.

Процесс коммуникации встроен во все аспекты управленческой деятельности современной организации, в результате чего реализуется непрерывный информационный поток, являющийся связующим звеном групповых и межгрупповых коммуникаций.

Формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях имеет важное значение для поддержания и долгосрочного развития внешнего взаимодействия с деловыми партнерами, потенциальными инвесторами, государственными структурами, способствует эффективному решению внутренних управленческих задач, формирует условия для совершенствования профессиональных качеств персонала, развития организационной культуры и продвижения корпоративных ценностей. Коммуникативная стратегия организации является ключевым инструментом долгосрочного развития и интеграции группового и межгруппового взаимодействия субъектов управления.

Однако, в настоящее время управление коммуникационными процессами, формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях зачастую носит бессистемный характер, не в полном объеме удовлетворяются коммуникационные потребности, не учитываются интересы их долгосрочного развития, выбранный тип коммуникативной стратегии не связан с общей корпоративной стратегией компании, отсутствует инструментарий оценки эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций и стратегии их реализации, что не позволяет определить потребность и направления их совершенствования¹.

Современный уровень развития коммуникационной системы группового и межгруппового взаимодействия в организациях связан с научными достижениями в области управления и предполагает использование инновационных и цифровых инструментов и ресурсов, что требует постоянного и пристального внимания к данному процессу со стороны научного сообщества в части разработки качественно новых методик и подходов по формированию и реализации коммуникативной стратегии, оценке эффективности взаимодействия субъектов управления.

Все это актуализирует проблематику формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций для организаций с учетом современных потребностей менеджмента как важнейшего инструмента повышения результативности управленческого воздействия на эффективность деятельности организации и стратегию ее развития.

Степень разработанности темы. В настоящее время теоретический базис коммуникаций, формирования коммуникативных стратегий в теории менеджмента сформирован в научных трудах целого ряда исследователей: Баррета Д.Д., Влавацкой М.В., Ван Рулера Б., Гавра Д.П., Дефлера М., Зверинцева А.Б., Кауффельд С., Климаковой Д.С., Конечкой В.П., Корнелиссен Дж., Коуэлл Э., Кули Ч.Х., Купритц В.В., Лэйхиффа Дж. М., Мильнера Б.З.,

¹ Ланская А.В. Тенденции развития коммуникативных процессов в организациях, использующих информационно-цифровую систему управления / А.В. Ланская, Л.И. Проняева // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика». – 2022. – № 4. – С.46-55.

Мюллер-Фроммейера Л.К., Пенроуза Дж., Почепцова Г.Г., Прайса М., Роджерса Э., Сафиной А.А., Таратухиной Ю.В., Тихомировой Е.И., Тофлера Э., Хульсманн М., Шокли-Залабак П., Яковлева И.П., Якокка Л., Ясперса К. и др.

Несмотря на значительный вклад указанных ученых в теорию коммуникационных систем, следует отметить, что до настоящего времени отсутствует единая концепция формирования стратегии коммуникаций, отвечающая современным потребностям системы управления в организациях и четкое обоснование того, что она является составным элементом общей теории стратегического менеджмента. Существует потребность в дальнейшем изучении природы и развития теоретико-методических основ групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях, их элементов и инструментария, которые в совокупности обеспечивают стратегию их реализации.

Проблемам теории и практики развития коммуникационных систем, реализации организационно-коммуникационных процессов, методическим аспектам управления коммуникациями в организациях различных сфер деятельности, посвящены труды отечественных и зарубежных ученых: Беляловой С.С., Бондар А.В., Кирилловой Н.Н., Кравец М.А., Кротенко Т.Ю., Кузнецовой Т.В., Макаровой Ю.Л., Марабаевой Л.В., Маркаки Е.Н., Микулко Е.М., Морозовой Н. А., Мушкеки М., Орловой Т.М., Пеньковой И.В., Пичиокки П., Поскочиновой О.Г., Роджерса Э., Сиано А., Страхова М.В. Старых Н.В., Суровцевой Е.С., Фири Дж., Шинкаренко Т.В., Школьного Д.В. и др. В тоже время, все еще остаются не проработанными с точки зрения научно-методического подхода такие важные аспекты как формирование стратегии и оценка эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций, разработка универсальной коммуникативной стратегии для организаций, способы интеграции стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в их деятельность, процессы развития цифровых технологий, обеспечивающих формирование и ведение коммуникаций.

Недостаточная разработанность и высокая практическая востребованность в решении перечисленных проблем в деятельности

организаций в целях обеспечения формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций, соответствующих их генеральной стратегии и современному уровню развития коммуникационных технологий, определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

Объектом исследования выступает коммуникационная система организаций. **Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения и процессы, оказывающие влияние на групповые и межгрупповые коммуникации в организациях и обеспечивающие формирование стратегий их реализации.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретико-методических положений и разработка инструментального обеспечения формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях.

Для достижения указанной цели в исследовании решались следующие задачи:

- уточнить экономическую сущность категорий стратегическая коммуникация и коммуникативная стратегия в управлении организацией, выявить основные черты современных коммуникаций и обосновать их роль в реализации эффективной стратегии развития организации;
- произвести типологию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях в целях обеспечения возможности выбора вида коммуникаций, соответствующего стратегическим целям их развития;
- усовершенствовать методику оценки эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций и стратегии их реализации в организациях с использованием методов качественной и количественной оценки для целей поиска возможных направлений их совершенствования;
- предложить методический подход к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций как компонентов коммуникационной стратегии организации, влияющих на эффективность ее деятельности;

-разработать организационно-процедурный подход к формированию универсальной коммуникативной стратегии организации с обоснованием ее структурных компонентов, способов отбора типа стратегии коммуникации во взаимосвязи с общей корпоративной стратегией компании, схемы взаимодействия с целевыми аудиториями в коммуникативной стратегии, способа интеграции стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в деятельность организаций.

Теоретической и методологической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых и практиков, посвященные вопросам теории менеджмента, методологическим и прикладным аспектам стратегического менеджмента, организационных коммуникаций, управления коммуникационными процессами, развития современных коммуникативных технологий в организациях различных сфер деятельности. В ходе исследования были изучены организационно-управленческие особенности формирования и реализации коммуникативной стратегии в ряде организаций промышленной сферы. Для изучения формирования и реализации стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций применялись методы научной абстракции, наблюдения, анкетирования, обобщения, исторический и логический методы, группировки, экономико-статистический и графический анализ, метод экспертных оценок, балльно-рейтинговый метод и др.

Информационную базу исследования составили научные труды по исследуемой проблематике, материалы официальных сайтов Министерства экономического развития РФ, Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Орловской области, Инвестиционного портала Орловской области, организаций отрасли промышленности, материалы семинаров, круглых столов и конференций различного уровня.

Соответствие темы диссертационным требованиям паспорту специальностей ВАК. Диссертационное исследование проведено в рамках научной специальности 5.2.6 Менеджмент и соответствует направлениям

научных исследований п.4 Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управление изменениями в экономических системах, п. 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам, п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы.

Научная новизна проведенного исследования заключается в развитии теоретических положений и разработке научно-методических рекомендаций по формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях как ключевых компонентов их стратегической коммуникации, отличительной особенностью которых является ориентация на совершенствование инструментального обеспечения оценки эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций и стратегии их реализации, выработку методических и организационных подходов к формированию универсальной коммуникативной стратегии, способствующих повышению результативности управленческого воздействия на эффективность деятельности современной организации.

Научные результаты, полученные автором лично:

- уточнено определение коммуникативной стратегии как долгосрочного поэтапного плана действий организации, обеспечивающего эффективное взаимодействие организации с целевой аудиторией с помощью определенных каналов, технологий и инструментов коммуникаций, сформулированы отличительные черты современной коммуникации, выявлено влияние инфотехнологий на реализацию коммуникативной и генеральной стратегий в целях обеспечения организациям конкурентных преимуществ;

- обоснована типология стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях с выделением таких ее видов как директивная, общеинформационная, эмоциональная, аналитическая стратегии и стратегия мотивации и установлением их целевых ориентиров, отличительной

особенностью которой является возможность выбора вида коммуникаций соответствующего стратегическим целям развития организации, включения наибольшего количества элементов, участвующих в процессе коммуникации, и дальнейшей объективной оценки влияния коммуникаций на эффективность управленческой деятельности организации;

- предложена авторская методика оценки эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций и стратегии их реализации в организациях, включающая систему критериев, позволяющую производить качественную оценку на основе экспертного метода для выявления возможностей и направлений развития коммуникативной стратегии организации, и количественную оценку, реализуемую на основе системы индикаторов, разработанных по каждому критерию, по данным которых формируется оценочная карта развития коммуникаций, позволяющая с применением балльно-рейтингового метода установить наиболее успешную организацию в вопросах реализации стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций, определить уровень ее коммуникационной зрелости в части готовности и возможностей улучшения коммуникационной системы, транслировать ее положительный опыт в формировании эффективной коммуникативной стратегии на другие организации;

- разработан методический подход к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях, включающий его составные элементы (определение этапов формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций; проведение анализа текущего состояния коммуникативной среды; оценка целевой аудитории; определение целевых ориентиров и миссии стратегии; планирование процедур и сроков формирования коммуникативной стратегии; оценка процесса ее реализации; обеспечение обратной связи и ориентация на улучшение) и их характеристику, отличительной особенностью которого является возможность формирования собственной коммуникационной стратегии, совокупность факторов и ресурсов которой оказывает существенное влияние на рост прибыльности организаций;

- сформирован организационно-процедурный подход к разработке универсальной коммуникативной стратегии для современной организации, включающий обоснование ее структурных компонентов, выбор типа стратегии коммуникации во взаимосвязи с общей корпоративной стратегией, разработанную авторскую схему коммуникативного взаимодействия с целевыми аудиториями, представляющую собой матрицу потребностей, как со стороны контрагента, так и со стороны организации и позволяющую сформулировать ключевое послание для конкретной группы целевой аудитории, предложенный комплекс тактических мероприятий по взаимодействию с целевой аудиторией с установлением набора конкретных задач, позволяющих формировать положительный образ и доверительное отношение к организации, способ интеграции стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в деятельность организаций в зависимости от уровня развития их коммуникационной системы и финансового состояния, позволяющий рационально соотносить возможные расходы по формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций с получаемым организацией экономическим эффектом от их реализации.

Достоверность и обоснованность результатов исследования подтверждается детальным анализом научной литературы, достаточным объемом репрезентативной статистической информации и произведенной оценкой практического опыта управления групповыми и межгрупповыми коммуникациями в организациях; научно обоснованной методологией исследования, логичным изложением и последовательным доказательством рабочей гипотезы, квалифицированным применением научных методов и приемов; апробацией авторских разработок в форме научных публикаций в рецензируемых научных изданиях и на публичных конференциях; применением отдельных рекомендаций в практической деятельности промышленных организаций Орловской области.

Теоретическое и практическое значение диссертационного исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в

развитии теоретических положений в части уточнения сущности стратегической коммуникации и коммуникативной стратегии, обосновании типологии стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций с учетом их целевых ориентиров в организациях; конкретизации научно-методических и организационных подходов, позволяющих сформировать стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций и разработать универсальную коммуникативную стратегию в организации любой сферы деятельности. Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты апробированы на материалах организациях промышленной сферы и доведены до конкретных рекомендаций по формированию у них стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций и общей коммуникативной стратегии. Ряд положений и выводов исследования могут использоваться в учебном процессе при преподавании дисциплин высшей школы: «Стратегический менеджмент», «Коммуникационный менеджмент», «Организационные коммуникации», а также при разработке спецкурсов для переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Результаты диссертационного исследования обсуждались и получили одобрение на международных, всероссийских, межрегиональных вузовских научно-практических конференциях в 2017-2023 гг. (Новосибирск, Орел, Губкин, Самара и др.). Основные положения диссертационной работы внедрены в деятельность промышленных предприятий АО «Гамма», АО «ГМС Ливгидромаш».

По результатам проведенных исследований опубликовано 15 научных работ общим объемом 7,0 п.л. (авторский вклад – 4,6 п.л.), в том числе 4 статьи опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендуемых ВАК Министерства образования и науки РФ.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, включает 27 таблиц, 37 рисунков, 6 приложений и 160 библиографических источников.

1. Теоретико-методологические подходы формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций

1.1 Виды коммуникаций в стратегическом менеджменте

Процесс коммуникации в современных организациях представляет собой достаточно сложный и трудоёмкий процесс, который требует от всех сторон коммуникации значительного уровня профессиональной подготовки.

Роль коммуникации в организациях достаточно сложно переоценить, т.к. во-первых в процессе внешнего взаимодействия с контрагентами руководителям предприятий зачастую удаётся эффективно поддерживать существующие, а также налаживать новые, взаимовыгодные связи, что в свою очередь имеет отражение на конечном результате деятельности. Во-вторых, благодаря внутреннему взаимодействию руководителей и сотрудников решается значительное число управленческих задач внутри организации, а также становится возможным плодотворное решение актуальных на определённом этапе деятельности задач.

На протяжении последних лет исследованиям в области коммуникации как процесса управления уделялось не достаточное внимание со стороны научного сообщества, в существующих публикациях не проводился глубокий анализ причинно-следственных связей между элементами коммуникационного процесса.

Эффективная коммуникация происходит только в том случае, если получатель понимает точную информацию или идею, которую намеревался передать отправитель. Изучение процесса коммуникации важно, потому что менеджеры тренируют, координируют, консультируют, оценивают и контролируют этот процесс. Это цепочка понимания, которая объединяет членов организации сверху вниз, снизу вверх и из стороны в сторону. Несмотря на благие намерения отправителя и получателя, эффективному обмену информацией препятствует ряд барьеров. По оценкам руководителей, 15% их

времени тратится впустую из-за плохого общения с сотрудниками. Это составляет примерно 8 недель на человека в год.

Коммуникация необходима для поддержания и развития бизнеса. Менеджеры используют эффективные коммуникативные навыки для осуществления управленческой деятельности. Этот процесс включает в себя создание содержательных и убедительных сообщений и деловой переписки, а также использование новых средств инфокоммуникаций для передачи сообщений.

Эффективная коммуникация также означает, что сообщение понимается и действует, а не просто отправляется получателю. Умение продуктивно общаться очень важно для бизнес-сообщества. Как отмечает Ли Якокка «человек может быть очень хорошо осведомлен или квалифицирован, но если его идеи не передаются должным образом, эти идеи все равно что отсутствуют»¹. Успешные коммуникаторы также являются хорошими планировщиками и обладают навыками передавать свои знания и идеи людям, с которыми они работают на всех уровнях организации.

В современном мире существует объективная проблема понимания сущности коммуникации в целом, а также процесса управления ими. Специалисты научно-исследовательского центра Стэнфордского университета (США) выделили 4 основные причины, которые препятствуют детальному и адекватному описанию процесса коммуникации:

1. Отсутствие концепций и теоретических положений, реально ориентированных на рассмотрение коммуникаций как процесса.
2. Затратность и сложность сбора данных для построения временных рядов.
3. Получение повторных сведений во времени порождает отрицательные реакции респондента к новому опросу.

¹ Mehra P. Business communication for managers. Second edition / P. Mehra // Pearson India Education Services Pvt. Ltd, 2017. – 404 p.

4. Стремление получить быстрый результат в силу требований заказчиков, ограниченности фондов и других факторов, серьезно препятствующих проведению длительных исследований¹.

В современных условиях сущность понимания коммуникативного процесса основана на определенной трактовке коммуникаций. При этом некоторые отечественные и зарубежные исследователи считают, что сама коммуникация может рассматриваться с точки зрения различных категорий, т.е. не только как процесс, но и как деятельность, как контакт, как одномоментное действие, механизм, и даже, как непосредственно процедура.

Так, например, З.Ф. Байгильдина даёт определение понятию коммуникации как процессу, деятельности, контакту, и как процедуре². По ее мнению, коммуникация как процесс проявляется как взаимодействие между различными субъектами коммуникации, при которых осуществляется обмен информацией между двумя или более людьми. В свою очередь, автор указывает, что особенности коммуникации как деятельности чаще всего выявляются в ходе взаимодействия участников коммуникации, при выработке общего взгляда на определённые вещи, события или поступки.

Как контакт коммуникация, прежде всего, представляет собой некую форму межличностных отношений, основу которой составляет организация взаимодействия между отправителем и получателем информации, обмен информацией, а также её восприятие каждым субъектом коммуникации.

Основу коммуникации как процедуры составляет то, что «личность одновременно и отправитель, и адресат, принимающий данные». Свой значительный вклад в изучение коммуникации внесли А.Б. Зверинцев, В.П. Конецкая, А.П. Панфилова, Г.Г. Почепцов, Ю.В. Таратухина, И.П. Яковлев и ряд других учёных-исследователей.

¹ Роджерс Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс // –М.: Экономика, 1980. – 496 с.

² Байгильдина З.Ф. Управление коммуникациями в современных организациях / З.Ф. Байгильдина // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция : теория и практика : Материалы XIV Международной научно-практической конференции. – Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества». – 2017. – С. 41-45.

Указанные учёные и психологи предлагают под коммуникацией понимать некий процесс специфического обмена или передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

При этом стоит отметить, что работы А.Б. Зверинцева посвящены изучению общих вопросов коммуникации в бизнесе¹. В свою очередь, изучая коммуникацию, И.С. Телегина и др. делают акцент на особенностях деловой коммуникации, описывает существующие психотипы участников деловой коммуникации. Особенность её исследования заключается в разработке практических рекомендаций при осуществлении деловой коммуникации в ходе ведения переговоров, деловых бесед, совещаний, публичных выступлений и пр.²

По мнению Ю.В. Таратухиной (с точки зрения социальной психологии) коммуникация – это также и процесс передачи информации от отправителя к получателю³. Иными словами, основу её теории составляет информационная сторона коммуникации. Центральное место в исследованиях И.П. Яковлева коммуникация занимает в таких сферах деятельности организации как реклама и связи с общественностью⁴. Также автор описывает основные теоретические концепции и подходы к социальной коммуникации и делает обзор основных видов коммуникации.

В.П. Конецкая и Г.Г. Почепцов в своих трудах описывают коммуникацию как определённый социально-значимый процесс, сопровождающийся передачей и обменом информацией. При этом, несмотря на то, что оба автора исследуют коммуникацию с точки зрения её субъекта, каждый из них исследует особенности коммуникации, присущие различным областям. В.П. Конецкая рассматривается коммуникацию с точки зрения лингвистики, в её научном

¹ Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – Санкт-Петербург: Изд-во Буковского, 1995. – 267 с.

² Телегина, И. С. Коммуникации между участниками риск-менеджмента в организации / И. С. Телегина, А. П. Панфилова, П. А. Бавина // Инновационные проекты в области предпринимательства, образования, экологии, спорта и туризма : Сборник XV международной конференции молодых ученых, 26 ноября 2015 года – Санкт-Петербург: РГПУ им. А.И. Герцена, 2015. – С. 168-172.

³ Таратухина Ю.В. Сетевые сообщества: коммуникационные аспекты / Ю.В. Таратухина, С.В. Мальцева // Автоматизация. Современные технологии. – 2018. – № 2. – С. 21.

⁴ Яковлев И.П. Общетеоретический и прикладной уровни социальных коммуникаций / И.П. Яковлев // Информация–Коммуникация–Общество. – 2012. – Т. 1. – С. 192-195

труде представлены основы теории социальной коммуникации, виды коммуникативных систем, уровни коммуникации¹. Г.Г. Почепцов же особое внимание уделяет анализу воздействия массовой коммуникации, коммуникации в сфере публичных отношений, антикризисной коммуникации на общество в целом и области государственных структур².

Ч.Х. Кули в своей работе «Социальная организация: исследование более широкого разума» рассматривает термин «коммуникация» с точки зрения категории механизма. Так, по его мнению, коммуникация – это своего рода механизм, который включает в себя мыслительные символы и средства их передачи в пространстве, а также сохранения во времени³. Данный механизм позволяет обеспечить непосредственное существование и будущее развитие человеческих отношений.

Т. Шибутани рассматривает коммуникацию, прежде всего, как способ деятельности, который позволяет обеспечить кооперативную взаимопомощь, обеспечивающую координацию различных действий⁴.

Исследование теоретического аспекта коммуникации также представлено в работах К. Ясперса⁵, Э. Тоффлера⁶, Дж.М. Лэйхиффа, Дж. Пенроуза⁷ и др. Если обобщить данные исследования, то можно сделать вывод, что каждый из исследователей отмечает важность коммуникаций в работе управленческого персонала организаций, а также подчеркивает, что уровень развития коммуникативного навыка неразрывно связан с эффективностью работы всей организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что коммуникация (как процесс) заключается в обмене информацией между участниками процесса

¹ Конечная В.П. Социология коммуникации. – М.: Наука, 1997. – 270 с.

² Почепцов Г.Г. Коммуникативные операции вчера и сегодня / Г.Г. Почепцов // Лингвориторическая парадигма: теоретические и прикладные аспекты. – 2012. – № 17. – С. 154-159.

³ Cooley Ch. H. Social organization: a study of the larger mind / Ch. H. Cooley. – N.Y.: Charles Scribner's Sons, 1909. – 426 p.

⁴ Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани [Пер с англ. В. Б. Олышанского]. – М. : АСТ ; Ростов н/Д : Феникс, 1999. – 538 с.

⁵ Yaspers K. Razum i ekzistenciya / K. Yaspers ; per.. A. K. Sudakova. Moscow // «Reabilitaciya», 2013. – 336 p.

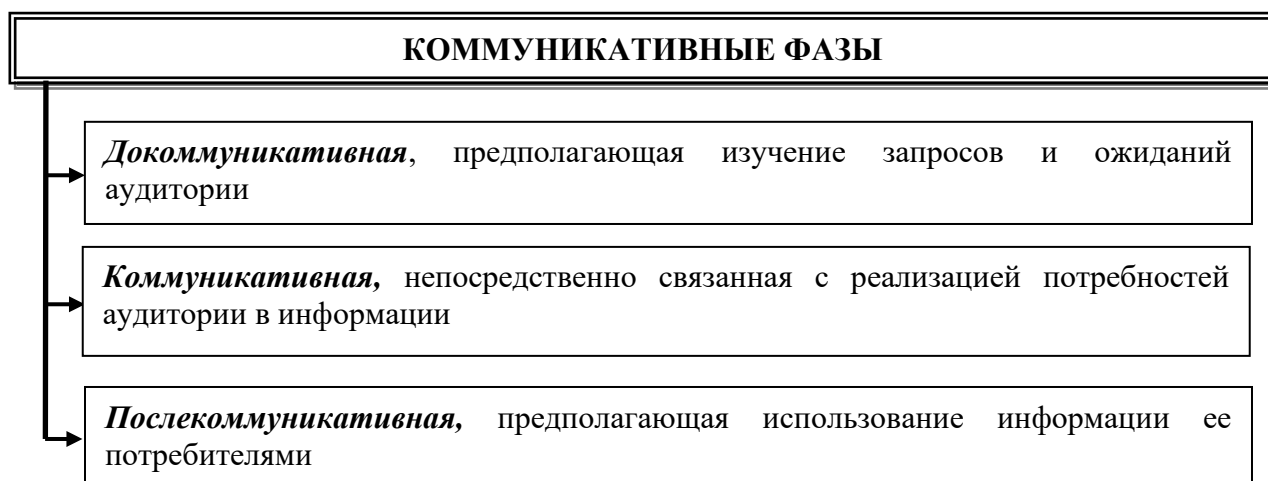
⁶ Toffler A. The Third Wave / A. Tofler // Bantam Book, 1981. – 537 p.

⁷ Lahiff J. M. Business Communication: Strategies and Skills / J. M. Lahiff, J. M. Penrose. – Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1997. – 144 p.

коммуникации. В данном случае основной целью является обеспечение понимания конечной информации в процессе общения, обмена мнениями участниками процесса.

В свою очередь, коммуникация как одномоментное действие представляет собой определенное сообщение или сигнал от источника коммуникации к ее получателю, целью которого является трансформация поведения или побуждение к действию непосредственно реципиента сообщения.

Коммуникативный процесс – процесс обмена информацией между различными субъектами коммуникаций. Коммуникация в рамках информационной деятельности осуществляется через 3 фазы (рисунок 1).



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

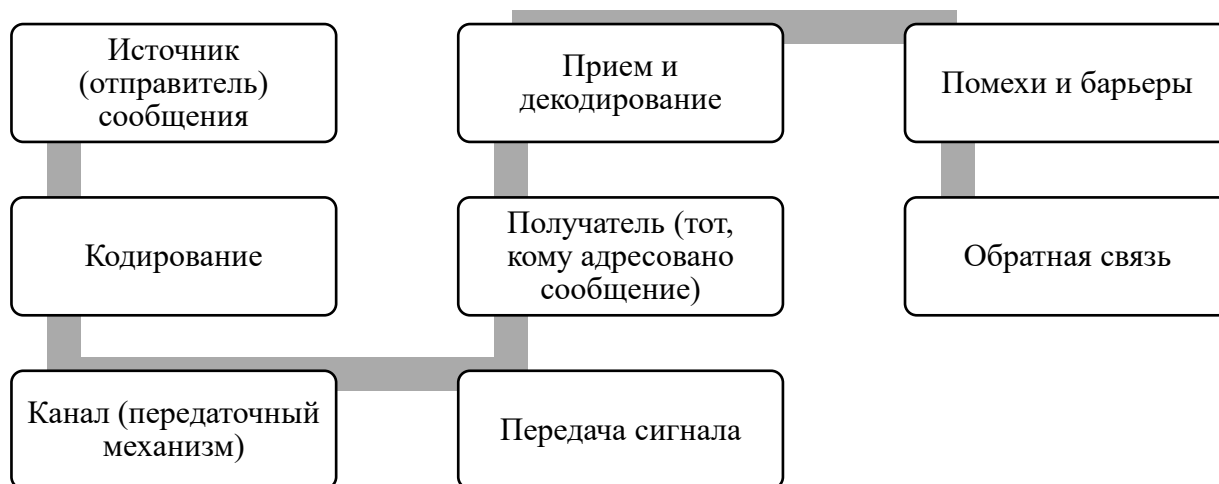
Рисунок 1 – Фазы процесса коммуникации

Говоря о коммуникационном процессе, следует учитывать, что ему присущи следующие элементы¹, которые, в свою очередь, образуют некую цепь (рисунок 2).

Источниками сообщения могут выступать как отдельно взятые индивиды, группы людей, так и целые социальные институты. Задачей кодирования выступает построение определенного алгоритма преобразования сигнала по

¹ Ньюсторм Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюсторм, К. Дэвис // пер. с англ. Спб.: Питер, 2000. – 257 с.

определенному каналу коммуникации. Здесь необходимо учитывать, что преобразованный сигнал должен отвечать определенной специфике коммуникативной системы.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 2 – Элементы цепи коммуникаций

Каналами коммуникации выступают такие механизмы как: устное обращение, письменное представление; собрания, митинги; разнообразные помещения (офис, аудитории), где происходит обмен информацией; реклама (уличная, контекстная и т.д.), с помощью которой происходит общение рекламодателя с рекламополучателем.

Выбор средств коммуникации осуществляется менеджером, хотя во многих случаях он также может определяться общими организационными нормами и практикой. Если выбор средств коммуникации основан на организационных нормах, то передача сообщений зависит от интеграции информационных технологий, информационных систем и вопросов социальной коммуникации внутри организации, а также от способности системы поддерживать обратную связь, доступность и качество информации, используемой для принятия решений и управления знаниями.

Непосредственно передача информации становится возможной и осуществляется при наличии качественного канала коммуникации. Получатель

– субъект цепи коммуникации, ради которого строится весь коммуникационный процесс. Прием информации характеризуется организованным и полным функционированием в системе коммуникации, а также наличием прочной взаимосвязи и пониманием реципиентом передаваемой ему информации.

Помехами и барьерами при передаче информации в диалоговой форме между людьми различной национальности может стать языковой барьер, что по своей сути будет являться неким отражением межгрупповых коммуникаций. При передаче информации по электронной почте – перебои в сети Интернет, а также указание неверных почтовых адресов. В процессе групповых коммуникаций между руководителем и подчиненным могут возникать, так называемые, «статусные барьеры», которые обусловлены нежеланием принимать определенную точку зрения.

Процесс взаимодействия отправителя и получателя информации происходит в несколько этапов. Главной задачей субъектов процесса коммуникации – составление сообщения и выбор такого канала передачи информации, чтобы, в конечном счете, обе стороны поняли и восприняли информацию должным образом.

Обратная связь предупреждает отправителя о любых помехах, которые могут помешать приему сообщения. Обратная связь не только регулирует процесс общения, но и усиливает и стимулирует его. На самом деле, он фактически служит отличительной чертой диалога, потому что он усиливает общение и делает его двусторонним. Двустороннее выражение в сочетании с взаимной обратной связью становится диалогом. Обратная связь может проявляться следующими способами:

1. Оценочная обратная связь – происходит подтверждение получения информации и дается комментарий относительно ее содержания;
2. Интерпретативная обратная связь – происходит подтверждение получения информации и уточнение ее сути;

3. Поддержка, как проявление обратной связи—происходит подтверждение получения информации, ее оценка и передается принятое решение;

4. Обратная связь как исследование — ожидается получение мотивированного ответа;

5. Обратная связь как понимание—происходит подтверждение получения информации и осуществляется ее поддержка.

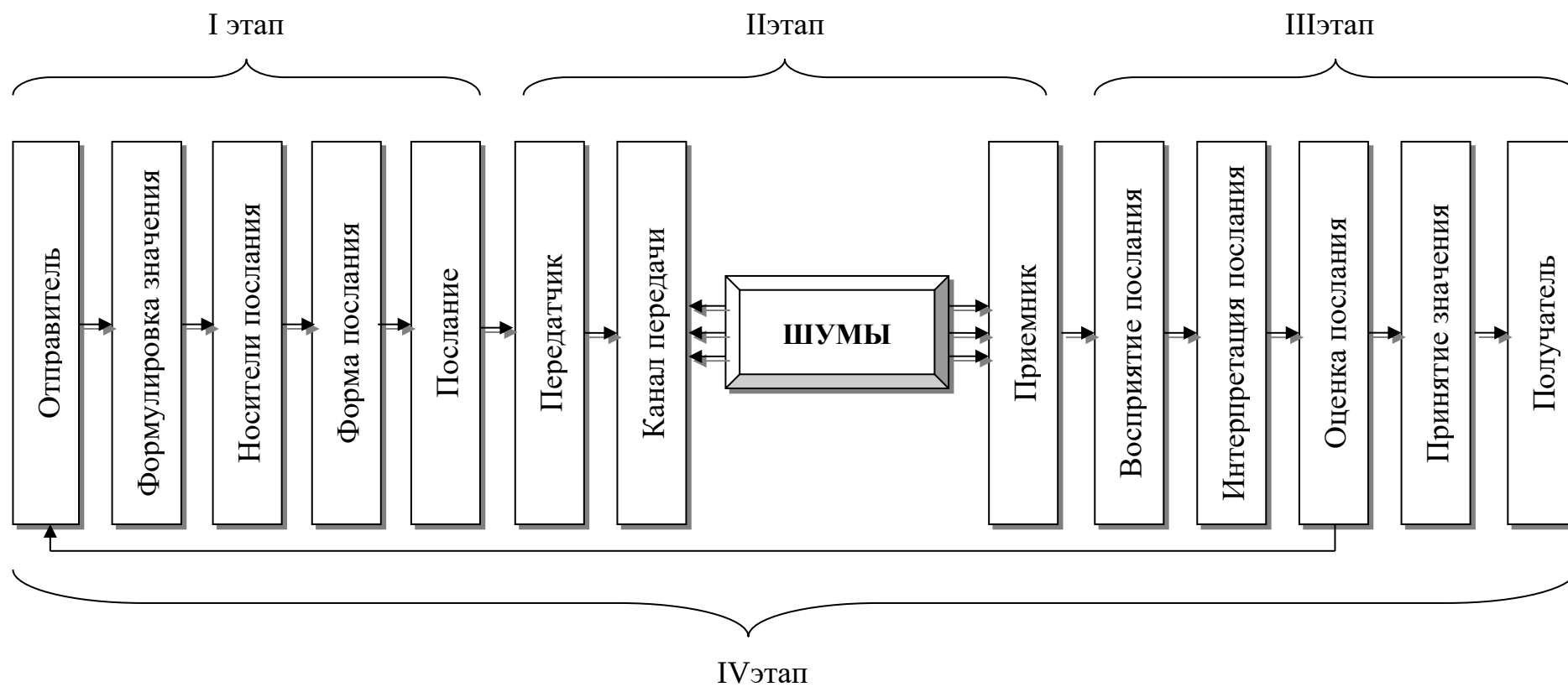
Таким образом, обеспечение обратной связи включает повторение информации для подтверждения того, что она была правильно воспринята или получатель с ней полностью согласен или требуется подтверждение того, что правильно ли получатель понял суть информации.

Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов. Знание их роли и содержания позволяет эффективно управлять процессом коммуникации (рисунок 3). Чаще всего выделяют следующие этапы коммуникационного процесса¹:

I. Этап посылки и кодирование значения — данным этап является очень важным в процессе коммуникации, т.к. именно он обуславливает эффективность дальнейшего взаимодействия между отправителем информации и ее получателем. Без четко сформулированной и продуманной идеи невозможно достижение понимания. Далее, на этом же этапе происходит кодирование информации, т.е. ее трансформация в послание или сигнал, которое включает также выбор носителя информации.

II. Этап передачи — он характеризуется поиском определенного канала, с помощью которого отправитель передает информацию реципиенту. Чаще всего, в качестве каналов передачи информации используют технические устройства и приспособления. Подбор необходимого способа передачи информации должен обуславливаться такими факторами как время, помехи и барьеры, а также искажение информации.

¹ Веснин В.Р. Анализ и оценка организационной культуры: количественные и качественные методы / В.Р. Веснин, Е.П. Дюндик // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. — 2018. — № 3. — С. 64-72.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 3 – Этапы коммуникационного процесса

III. Этап получения – это фиксация сообщения получателем, его декодирование в приемлемое значение. Эффективность коммуникации обуславливается стремлением к идеальному состоянию, когда исходное значение информации отправителя равно интерпретации этого значения получателем. При этом важно понимать, что отправитель информации может проконтролировать процесс получения информации реципиентом, однако, на процесс понимания информации повлиять не может.

IV. Этап обратной связи – здесь происходит некий обмен ролями субъектов процесса коммуникации, при этом весь цикл обмена информацией повторяется снова, но уже в обратном порядке. Обратная связь способствует пониманию отправителя дошло ли передаваемое сообщение до получателя, в каком значении и было ли достоверно понято изначальное послание.

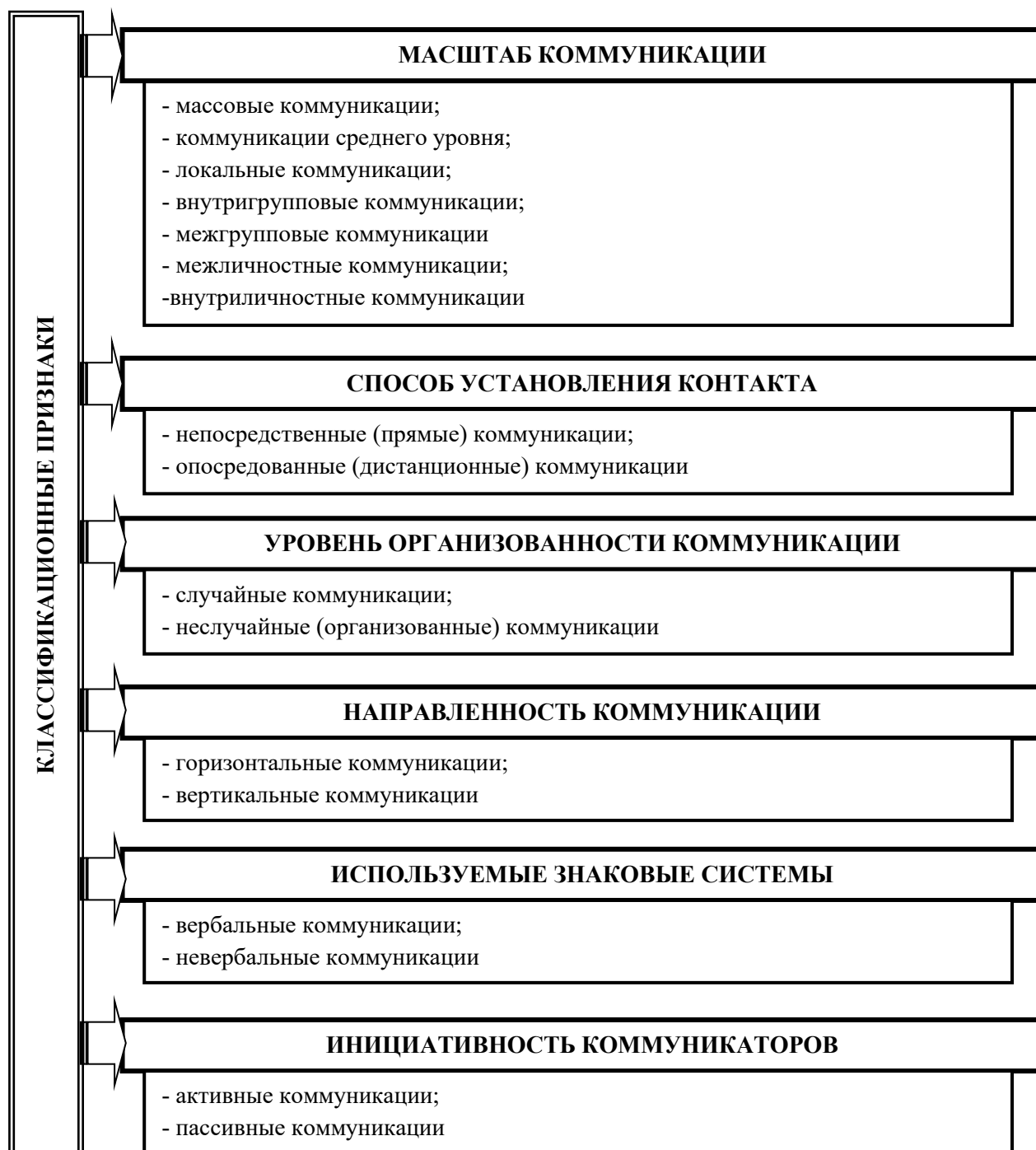
Одной из главных причин возникновения проблем в организациях исследователи называют неэффективные коммуникации, т.к. неумение выстраивать четкую структуру коммуникации, неспособность обмениваться информацией приводит к тому, что реализация целей деятельности организации становится невозможной.

В современной теории коммуникации выделяют различные подходы к классификации их видов. Наиболее значимыми критериями классификации представлены на рисунке 4. Массовые коммуникации – вид коммуникаций, рассматриваемый на уровне общества в целом, включающий рассмотрение функционального взаимодействия экономических, социальных, идеологических и политических структур. С одной стороны, массовые коммуникации – система взаимосвязей, которая позволяет получить единовременный доступ к социально значимому событию неограниченному кругу людей (СМИ, Интернет)¹.

Данный подвид коммуникации реализуется на основе технических средств передачи информации, а основной особенностью его является

¹ Кривоко́ра Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства / Е.И. Кривоко́ра // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2013. – № 1 (115). – С. 124-132.

осуществление коммуникации специализированными организациями (издательства, агентства и т.д.).



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 4 – Виды коммуникаций

С другой стороны, массовые коммуникации – одновременное скопление большого количества людей на определенном пространстве, позволяющем осуществлять взаимодействие (например, концерты, митинги и т.д.).

Коммуникация среднего уровня чаще всего отождествляется с внутриорганизационной коммуникацией, так как данный вид коммуникации ограничен в масштабах определенных групп и организаций. Примером коммуникации среднего уровня служат различного рода взаимодействия сотрудников организации с её структурными подразделениями.

Под локальной коммуникацией чаще всего понимают такой вид коммуникации, который протекает непосредственно в трудовых коллективах между профессионально ограниченными группами. Внутригрупповая коммуникация – в рамках осуществления данной коммуникации взаимодействие не выходит за пределы определенной группы, сформированной по конкретному признаку, где каждому члену коммуникации предоставлены равные шансы участия в обмене информацией. Межличностная коммуникация осуществляется между двумя людьми, причем оба субъекта коммуникации одновременно выступают как в роли передающего информацию, так и в роли получающего ее. Внутриличностная коммуникация осуществляется непосредственно внутри человека, представляя собой своеобразный диалог с самим собой. В данном случае, процесс коммуникации имеет стандартный вид, а обратная связь приобретает вид корректировки или отказа от информации.

Непосредственная коммуникация предполагает визуальное восприятие, следовательно, должна осуществляться напрямую при использовании как вербальных, так и невербальных средств общения.

Опосредованная коммуникация подразумевает наличие третьего лица, т.е. посредника. В данном случае посредником может выступать не только физическое лицо, но и различные средства коммуникации (СМИ), а также технические средства, такие как телефон, видеосвязь.

Случайные коммуникации возникают стихийно, однако принято считать, что такой вид коммуникации является не менее эффективным, т.к. результатом

таких коммуникаций могут стать решения, обладающие новизной и нестандартным мышлением коммуникаторов.

Неслучайные или организованные коммуникации несут в себе определенную конечную цель и осуществляются в запланированных рамках, где источник (отправитель) информации четко определяет ее конечного получателя, а также рассчитывает на определенный исход.

Горизонтально направленные коммуникации осуществляются внутри групп, в которых участники коммуникации имеют равное положение или между группами одного уровня. Такая коммуникация является неотъемлемой частью процесса управления деятельностью организации, т.к. способствует решению повседневных задач.

В структуре вертикальных коммуникаций выделяют нисходящее и восходящее направления. Нисходящее направление вертикальной коммуникации характеризуется набором определенных задач, выявления проблем и описанием путей обратной связи, которые исходят от руководителя организации в целом или конкретной группы (отдела). Обратная связь выступает восходящим направлением вертикальной коммуникации, с ее помощью подчиненные выражают свое мнение на поставленную руководителем задачу, а также информируют о результатах выполненной работы.

Вербальная коммуникация – речевое (словесное) взаимодействие сторон, которое осуществляется с помощью средств языка (знаки, символы).

Активная коммуникация характеризуется заинтересованностью в обмене информацией обеих сторон, т.е. коммуникатор предоставляет информацию, а реципиент сразу реагирует на нее, предоставляя обратную связь. В случае если отправитель информации использует различные методы воздействия на получателя информации, а получатель, в свою очередь, не предоставляет обратной связи – коммуникация приобретает пассивный вид.

Качество коммуникации, а также достижение максимального экономического эффекта от её реализации во много зависит от определённой

совокупности внешних и внутренних факторов (таблица 1), позволяющих построить эффективные групповые и межгрупповые коммуникации.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на групповые и межгрупповые коммуникации

Наименование фактора	Составляющие фактора
<i>Внешние факторы</i>	- качество цепи коммуникации; - количество изменений, вносимых в передаваемое сообщение, на пути от отправителя к получателю; - количество параллельных сообщений, передаваемых в одно время с текущим сообщением; - время, затрачиваемое на передачу сообщения от отправителя до конечного получателя
<i>Внутренние факторы</i>	- личностные факторы: ожидания коммуниканта, статус собеседника, доверие к собеседнику; компетентность обеих сторон; - ситуационные факторы: социокультурная среда, а именно обстоятельства при которых осуществляется коммуникация, время коммуникации, число участников коммуникации, наличие или отсутствие обратной связи

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Стоит отметить, что с точки зрения объективной оценки, эффективность коммуникаций в равной степени зависит как от внешних факторов, так и от внутренних. Это обуславливается их тесной взаимосвязью между собой, так от личностного восприятия (внутренний фактор) субъектом коммуникации внешних факторов процесса информационного обмена зависит конечный результат взаимодействия. В случае больших лагов в коммуникативной цепи, а также большой загруженности каналов коммуникации с большей долей вероятности достичь высоких результатов от коммуникации не удастся.

Не только жизнь современного человека невозможно представить без коммуникации, которыми пронизаны буквально все сферы деятельности людей. Но также без коммуникаций не возможна и деятельность организаций самых различных форм собственности, целей и видов деятельности, масштаба и отраслевой принадлежности. Так, по мнению А.А. Сафиной¹ и Н.А. Егоровой

¹ Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. – Казань: Изд-во Казан.ун-та., 2015. – 104 с.

под организационными коммуникациями понимается процесс, позволяющий развивать систему предоставления и передачи информации большому числу людей как внутри организации, так и за её пределами.

При этом Н.А. Егорова также отмечает¹, что организационные коммуникации представляют собой не только процесс, но инструмент, который обеспечивает координацию деятельности, как по вертикали, так и по горизонтали, позволяя тем самым обеспечить получение необходимой информации всем участникам коммуникационного процесса. П. Шокли-Залабак считает, что «организационные коммуникации – это процесс, посредством которого организации создают результаты»², а, по мнению А.С. Орлова, организационные коммуникации представляют собой коммуникации, которые протекают в рамках конкретных целей и задач, стоящих перед организацией³. Отсюда, межличностные коммуникации – есть разнообразие организационных.

Все коммуникации, осуществляемые в организациях, могут быть классифицированы по следующим основным признакам, представленным на рисунке 5. На данном рисунке представлена наиболее распространённая классификация. Однако ввиду того, что XXI век в современном обществе ознаменован веком цифровизации, по нашему мнению данный перечень следует дополнить ещё одним классификационным признаком «По уровню цифрового взаимодействия».

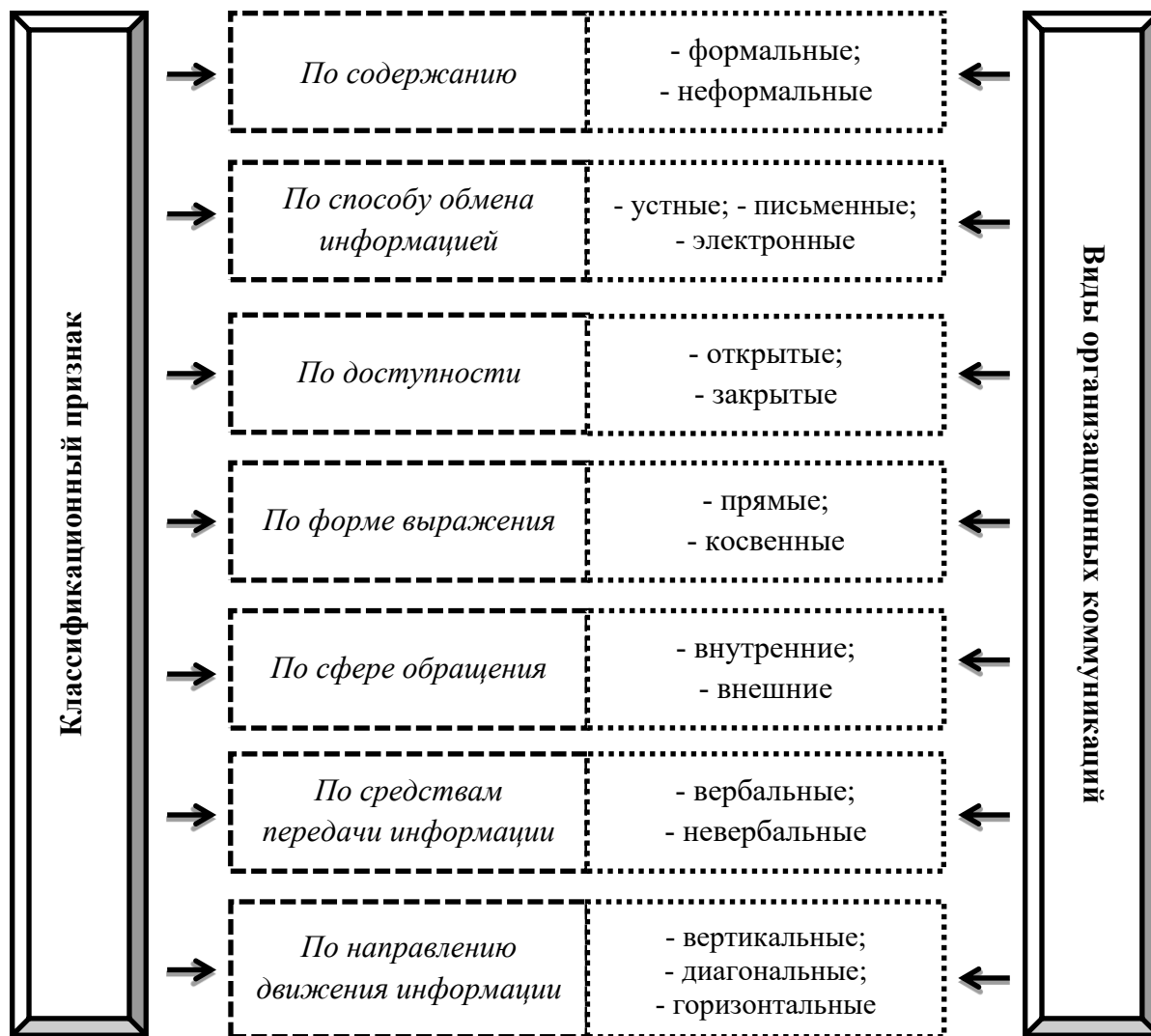
В данный классификационный признак будут входить следующие виды коммуникаций, которые, прежде всего, подразумевают взаимодействие в инфокоммуникативной среде:

1) «Человек – компьютер». Данный вид коммуникации подразумевает определённые действия в сети Интернет с целью поиска, сохранения и передачи актуальной для него информации;

¹ Егорова Н.А. Организационные коммуникации как разновидность социальной коммуникации / Н.А. Егорова // Научные исследования: теория, методика и практика : III Международная научно-практическая конференция. – Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактивплюс», 2017. – С. 281-283.

² Shockley-Zalabak P. Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values / P. Shockley-Zalabak // – New York: Longman, 1999. – 405 p.

³ Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент / А.С. Орлов. – М.: Гардарики, 2005. – 368 с.



*Составлено автором на основе проведенного исследования.

Рисунок 5 – Классификация организационных коммуникаций

2) «Человек – человек». Такой вид цифрового взаимодействия позволяет двум людям вступать в коммуникацию посредством сети Интернет, т.е. один пользователь может делиться доступной ему информацией с другим пользователем моментально, в режиме он-лайн.

Здесь же стоит выделить подвиды, характерные для такого вида взаимодействия как «человек – человек».

- «Человек – группа людей», т.е. информация транслируется от одного человека ко множеству людей. Примером подобного цифрового взаимодействия является реклама в СМИ;

- «Группа людей – человек». Данный подвид характерен, например, для массовых он-лайн опросов с последующей систематизацией их результатов;

- «Группа людей – группа людей» – позволяет поддерживать одновременное взаимодействие большого множества людей, например, научные он-лайн конференции, деловые совещания.

Таким образом, можно сделать вывод, что коммуникация представляет собой определяющее условие для эффективного взаимодействия людей друг с другом, а также коммуникация – одни из важнейших ресурсов социально-экономического развития любой организации.

В данном параграфе рассмотрены различные подходы к определению понятий «коммуникация», «организационные коммуникации», выделены коммуникативные фазы, проанализированы элементы цепи коммуникации.

Также обозначены основные этапы коммуникационного процесса, выделены классификационные признаки как коммуникаций в общем, так и организационных коммуникаций в частности. При этом для организационных коммуникаций предложен собственный классификационный признак и выделены соответствующие виды коммуникаций, объединённые под данный признак.

1.2 Тенденции развития современных коммуникативных технологий

На современном этапе развития общества глобальная экономика характеризуется глубокой качественной трансформацией ее структуры, т.е. в настоящее время происходит серьезная переоценка экономических ценностей, которые основываются на принципах цифровизации. По мнению Р.Ю. Солиева «данный этап характеризуется ускоряющимися темпами развития науки и информационных технологий, автоматизацией и роботизацией производственных, управленческих и функциональных процессов»¹. Стоит также отметить, что такие факторы как инновационные изменения в процессе производства, развитие искусственного интеллекта становятся глобальным

¹ Солиев Р.Ю. Важнейшие тенденции информационно-коммуникационных технологий в развитии современной глобальной экономики / Р.Ю. Солиев // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2017. – № 1 (135). – С. 28-40.

прорывом в области предложения и производительности труда. Все это приводит к выводу коммуникаций различного уровня на новый этап развития, который можно назвать «глобальная коммуникация».

Средства массовой коммуникации представляют собой некую систему глобального медиапотребления, хотя еще несколько лет назад можно было говорить о глобальном медиапроизводстве сущностью которого выступало производство информации «для всех». Смысл новой системы заключается в информации «все, всегда, везде и для всех».

Современная коммуникация обладает определенными отличительными чертами, которые представлены на рисунке 6.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 6 – Отличительные черты современной коммуникации

С каждым годом процесс интеграции новых средств коммуникации набирает все большие обороты, вытесняя при этом старые способы передачи информации. Учитывая это, следует акцентировать внимание на реализации задач, которые ставит новое информационное общество, существующее в рамках нынешней инфраструктуры.

С каждым годом процесс интеграции новых средств коммуникации набирает все большие обороты, вытесняя при этом старые способы передачи информации. Учитывая это, следует акцентировать внимание на реализации задач, которые ставит новое информационное общество, существующее в рамках нынешней инфраструктуры.

А. Тоффлер, указывая на наличие дисбаланса между тенденциями развития общества, и интенсивно развивающимся состоянием технологий утверждал, что в случае принятия неверного решения относительно направления развития коммуникаций «мы поляризуем общество на людей, обладающих компьютерной грамотой, подключенных к кабельному телевидению, принимающих передачи по системе спутниковой связи, и на массы трудящихся, которые лишены доступа к информации»¹.

Из вышесказанного следует, что уже на первых этапах информационно-коммуникационного развития зарождается явная дифференциация социума по признаку наличия доступа к информации, что является характерным признаком для большинства стран. Часть современного мира, а именно, развитые страны имеют возможности для использования обширного информационного пространства, другая же часть – реализует коммуникационный процесс в достаточно ограниченных условиях. Неоспорим тот факт, что наибольшего успеха в экономической деятельности достигают те страны, которые ведут активную политику интеграции и использования современных средств коммуникаций, информационных технологий, а также их синтезированные приложения: дистанционное обучение, компьютерная графика, электронная почта и т.д.

Е.И. Кривокора отмечает, что «современная мировая экономика жестко замыкается на коммуникативные каналы, а обладание информацией имеет и материальную сторону»².

¹ Самарцев О.Р. Современный коммуникативный процесс. Основы теории коммуникации. – Ульяновск: УлГТУ, 2001. – 168 с.

² Кривокора Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства / Е.И. Кривокора // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2013. – № 1 (115). – С. 124-132.

Таким образом, одной из причин экономического расслоения общества можно считать информационную дифференциацию.

В процессе своего эволюционного развития коммуникации оказали влияние на непосредственное содержание, а также характер человеческого труда. Эволюцию развития коммуникативных технологий можно условно представить в виде 8 основных последовательных этапов, связанных с появлением новых и уникальных для своего времени технологий (таблица 2).

Информационные технологии определяют развитие такого характера труда, который предполагает творческий, поисковый, нестандартный подход при реализации основных функций трудовой деятельности. Появлению качественной новой среды коммуникаций, которая не имеет никаких ограничений развития вследствие создания ее на основе сетевых устройств, способствовал определенный набор процессов передачи, переработки и использования увеличивающегося с каждым годом массива информации.

Значительным преимуществом нового инфокоммуникационного пространства становится возможность формирования, хранения и передачи необходимой информации (т.е. создание собственной инфокоммуникативной инфраструктуры) независимо от размера организации, а также её месторасположения. Безусловно, свои коррективы в систему менеджмента вносят изменения в механизмах взаимодействия на организационном уровне – они подразумевают объективное перестроение принципов, форм и методов управления.

К настоящему моменту уже сложились определенные постулаты, на которые будет опираться технологический прогресс:

- темпы развития технологий в инфокоммуникационной сфере должны сохраняться;
- одними из основных элементов экономического базиса должны стать знания и информация;

Таблица 2 – Эволюция коммуникационных технологий

Этапы	Временной период	Название этапа	Суть этапа
I этап	С древнейших времён до конца XV века	«Начальный этап»	Данный этап связан с появлением языка и письменности, которые позволили сохранить уже накопленную человечеством информацию. Также, впервые появляются предпосылки для создания условий более широкого и достоверного распространения информации. Появление одной из первых информационных технологий – книгопечатания, развитие печатных СМИ – газет, журналов.
II этап	До второй половины XIX века	«Ручная инфокоммуникативная технология»	Основной характеристикой данного этапа является «ручной» способ коммуникации, осуществляемый посредством передачи информации с помощью почты. В основе этапа – предоставление информации в изначально задуманной, достоверной форме. Атрибутика: перо, чернильница, книга.
III этап	Конец XIX века – середина XX века	«Механическая инфокоммуникативная технология»	Основа этапа – предоставление информации в изначально задуманной, достоверной форме более быстрыми и удобными средствами. Атрибутика: пишущая машинка, телефон, телеграф, радио.
IV этап	40-60 гг. XX века – начало 70-х гг. XX века	«Электрическая инфокоммуникативная технология»	В ходе данного этапа важно то, что информационная технология постепенно трансформируется из предоставления исключительно формы информации в предоставление полного её содержания. Атрибутика: ЭВМ и соответствующее программное обеспечение, ксероксы.
V этап	Начало 70-х гг. XX века – середина 80-х гг. XX века	«Электронная инфокоммуникативная технология»	Совершенствуется содержательная сторона передаваемой в ходе коммуникации информации, всё чаще используется в самых разнообразных сферах жизнедеятельности человека. Особенно успешно электронные технологии внедряются в деятельность предприятий. Атрибутика: большие ЭВМ и создаваемые на их базе автоматизированные системы управления и информационно-поисковые системы, специальные программные комплексы.
VI этап	Середина 80-х гг. XX века – середина 90-х гг. XX века	«Компьютерная инфокоммуникативная технология»	Переход микропроцессорную базу, что способствует значительному изменению используемых технических средств. Создаются системы поддержки принятия решений отдельными специалистами, что характеризуется первым опытом применения искусственного интеллекта. Атрибутика: персональный компьютер.
VII этап	Середина 90-х гг. XX века – начало 00-х гг. XXI века	«Сетевая инфокоммуникативная технология»	Широкое использование в различных сферах жизни деятельности человека глобальных и локальных компьютерных сетей. Атрибутика: портативный персональный компьютер, Wi-Fi, мобильные устройства.
VIII этап	Начало 00-х гг. XXI века – настоящее время	«Облачная инфокоммуникативная технология»	Первый «облачный» сервис (в современном понимании данного термина) появился в 2002 году, с этого момента небольшим компаниям стала доступна облачная инфраструктура услуг, включающих хранение, вычисление данных и даже возможности человеческого интеллекта. Атрибутика: портативные ПК, смартфоны, web-сервисы.

*Составлено автором на основе проведенного исследования.

- укрепление влияния на экономику и менеджмент коммуникативных технологий посредством взаимодействия в инфокоммуникационных средах сетевого типа.

Немало важным аспектом социально-экономической деятельности является прогнозирование возможных вариантов стратегического развития организации, которое в свою очередь должно базироваться на принятии грамотных управленческих решений с учетом использования инновационного развития инфокоммуникационных технологий.

Сущность коммуникативных процессов не может быть рассмотрена только в части сферы отношений между людьми и общностями с целью передачи какой-либо информации. Без изучения технико-технологического аспекта, являющегося каналом осуществления коммуникации, невозможно понять сущность коммуникативных процессов в условиях непрерывного развития инфокоммуникационных технологий. Именно новации в технико-технологической составляющей коммуникационного процесса становятся фактором, позволяющим отследить признаки трансформации информационного пространства.

Появление глобальной компьютерной сети Интернет стало огромным прорывом, оказавшим немалое воздействие на трансформацию инфокоммуникационного пространства. Е.Е. Семенов отмечает, что «Интернет представляет собой уникальную технологическую среду для получения информации, проявления социальной, экономической и политической активности, установления двусторонней коммуникации»¹.

Безусловно, развитие сети Интернет порождает интенсивную вовлеченность людей во все сферы жизнедеятельности, а также укрепляет межличностные и межгрупповые коммуникации, при этом создавая возможность задавать направления потока таких коммуникаций.

Цифровые платформы стали одними из ключевых площадок, обеспечивающих наиболее эффективное взаимодействие по вопросам

¹ Семенов Е.Е. Тенденции развития коммуникативных процессов в современном мире / Е.Е. Семенов // Вестник НГЛУ. – 2008. – Вып. 2. – С. 153-162.

профессиональной, экономической и социальной жизни современной организации.

Сегодняшний тренд на цифровизацию стремительно трансформирует всю систему коммуникации, изменяя саму структуру взаимодействия. Так, например, современные тексты унифицируются, подстраиваясь под упростившиеся потребности аудитории, что зачастую становится серьёзной проблемой в условиях непрерывного и динамичного развития цифровых медиа платформ.

В свою очередь, трансформация экономических процессов в условиях цифровизации бизнес-процессов во главу угла ставит формирование виртуальной среды коммуникации между сторонами бизнес-взаимодействия.

Трансформация информационного пространства происходит под влиянием слияния трех факторов: технологического (создание инновационных гибридных технологий коммуникации), функционального (распространение на мировом рынке новых информационных товаров и услуг) и организационного (корпоративные слияния).

Наиболее ярким примером воздействия технологического фактора можно считать технологию мультимедиа. В свою очередь, создание мультимедийной коммуникативной технологии происходит в результате диджитализации коммуникаций, которая изменяет и усовершенствует все звенья коммуникативного процесса: возрастает число отправителей информации, трансформируется сама технология создания информационных продуктов, изменяется способ передачи информации к конечному потребителю, а также у потребителя появляется возможность самостоятельного выбора каналов получения информации.

В связи с большим разнообразием технологических факторов коммуникативный процесс в современном мире приобретает новые специфические характеристики, существенно модифицируя коммуникативную активность в информационном пространстве.

В условиях современной парадигмы развития российского общества всё большее значение приобретают цифровые коммуникации. Одним из важнейших факторов изменения коммуникативной активности в пространстве инфокоммуникаций является технологическая возможность реализации интерактивной субъект-субъектной связи, представляющей собой разнонаправленные коммуникационные взаимоотношения при встречно-согласующихся интересах.

На сегодняшний день существует несколько подходов к определению термина «цифровая коммуникация». Ряд исследователей отождествляет данное понятие с понятием «электронная коммуникация» или «коммуникация в электронной среде». Отсюда, А. В. Соколов предлагает под электронной коммуникацией понимать род социальных коммуникаций, а сама электронная коммуникация ставится в один ряд с письменной и устной. Основное отличие такой коммуникации состоит в том, что она базируется на использовании радиосвязи, микроэлектронной и компьютерной технике¹.

А.Н. Гребнев в своей работе рассматривает электронную коммуникацию как социальную инфокоммуникацию, где каналом является электронная (цифровая) среда. Автор исследует электронную коммуникацию с точки зрения общения, происходящего с помощью различных электронных устройств, имеющих доступ в Интернет².

Кроме того, следует принимать во внимание, что подходы к определению понятия «цифровые коммуникации» имеют собственную специфику в зависимости от различных сфер экономики. Так, под цифровыми коммуникациями в производственных организациях будем понимать электронное взаимодействие участников коммуникационного процесса с применением доступных цифровых технологий, способствующих улучшению развития производства. В частности, цифровые производственные

¹ Соколов А.В. Коммуникации и реальности. Эскизный проект классификационной схемы / А.В. Соколов // Научно-техническая информация: Информационные процессы и системы. – 2009. – № 5. – С. 1-9.

² Гребнев А.Н. Методология коммуникационной научно-образовательной среды / А.Н. Гребнев // Труды XIII Всероссийской научно-методической конференции «Телематика 2006», Санкт-Петербург. – 2006. – Т.1. – № 1 – С. 245-248.

коммуникации должны включать в себя применение инновационных средств и методов использования инфокоммуникативных технологий для производственных предприятий различного типа.

С развитием информационных технологий у организаций появился большой выбор форм и средств коммуникации. Среди инновационных технических средств обеспечения цифровых коммуникаций в организациях можно выделить:

а) Корпоративный мессенджер – представляет собой программу или платформу для цифрового носителя. С помощью данного средства коммуникации сотрудники конкретного предприятия могут мгновенно обмениваться друг с другом сообщениями или документами, содержащими фото-, видео-, аудиофайлы. Преимуществом корпоративного мессенджера является то, что с его помощью можно обеспечить максимально защищённое взаимодействие, т.к. доступ к нему можно получить только по ссылке-приглашению. Кроме того, с помощью данного средства можно значительно упростить и систематизировать корпоративную коммуникацию.

б) CRM-системы (система управления взаимоотношениями с клиентами) – программное обеспечение, предназначенное для цифровизации взаимодействия организации с клиентами. Основу системы составляют меры по обеспечению эффективного маркетинга, продаж и поддержания на высоком уровне обслуживания клиентов.

в) EPR-системы – предназначены для управления финансовой и хозяйственной деятельностью организации. Основное достоинство состоит в том, что они позволяют осуществлять управление полным операционным циклом компании, охватывающим все фазы бизнес-процессов¹. Что в свою очередь позволяет получать фактические данные о деятельности предприятия с высокой степенью достоверности и в достаточно сжатые сроки.

¹ Мезенин Н.А. Оценка эффективности использования различных моделей при планировании оборотных средств / Н.А. Мезенин, С.Г. Пьянкова, С.Д. Филиппов // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – №1. – С. 223-238.

г) SMART-контракт – автоматизированный электронный программный продукт (алгоритм), который создается с целью реализации предварительно закрепленных в нём условий, процессов и механизмов¹ (чаще всего речь идёт о применении технологии блокчейна). С помощью данной технологии можно получить информацию о владении чем-либо.

д) BPM-системы – такая система управления бизнес-процессами, при которой работа в той или иной организации выстраивается и осуществляется как система взаимосвязанных бизнес-процессов. Можно также отметить, что с точки зрения применения данной системы в выстраивании коммуникативного процесса, она отвечает за эффективное взаимодействие различных функций управления за счёт построения и реализации бизнес-процессов.

е) Инструменты защиты информации и цифрового взаимодействия. Наиболее популярными технологиями защиты информации сегодня являются антивирусные программы, их используют более 60 % предприятий. При этом, часто прослеживается тенденция: чем крупнее предприятие, тем выше уровень её цифровой безопасности, а малые предприятия зачастую пренебрегают любыми мерами информационной безопасности. Следствием этого становится значительная утечка информации, а вместе с ней и потеря прибыли, клиентской базы, научных разработок и т.д.

Также, всё более часто предприятия прибегают к реализации криптографического способа защиты данных, в основе которого лежит шифрование данных. Так, при осуществлении коммуникации данные передаются с одного устройства на другое посредством зашифрованных каналов связи.

ж) Инструменты анализа данных – позволяют предприятиям избежать несанкционированного доступа к информации или её передачи. Чаще всего, при анализе данных, предприятия используют DLP-системы, которые позволяют обеспечить сохранность данных от утечки внутри организации. В основе их

¹ Березкин Д.И. Правовые и социально-экономические перспективы SMART-контракта в трудовых отношениях / Д.И. Березкин // Актуальные проблемы юридической науки и практики: Гатчинские чтения-2018. Материалы Международной научно-практической конференции, 2018. – С. 224-227.

деятельности лежит анализ исходящих (реже – входящих) потоков информации, создавая при этом защищённые цифровые барьеры. Применение DLP-систем позволяет контролировать не только web-трафик, но распечатанные или передаваемые с помощью Wi-Fi или Bluetooth файлы.

Анализ защищённости информационных систем информационных систем – в данном случае упор делается на проверке всех внешних (реже – внутренних) информационных систем на наличие проблем и слабых мест, которые могут быть связаны с ошибками конфигурации.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 7 – Результаты деятельности организаций по производству инфокоммуникационных технологий

В современном мире конкурентоспособность информационно-коммуникационного сектора играет важную роль для стабильного развития национальной экономики, несмотря на имеющиеся возможности импорта товаров и услуг данного сектора с целью внутреннего потребления.

Совокупность организаций, занимающихся производством информационно-коммуникационных технологий и оказанием услуг в этой сфере, представляет собой сектор инфокоммуникаций. Результаты данных видов деятельности представлены на рисунке 7.

Новая система коммуникации кардинально изменяет пространство и время, основополагающие измерения экономической деятельности организаций. Инфокоммуникационные технологии во главе всех сфер деятельности организаций, а систематичность их использования все чаще определяет конкурентоспособность промышленных организаций.

Роль современных технологий коммуникаций в реализации эффективной стратегии развития промышленной организации проявляется на всех стадиях финансово-хозяйственного цикла (рисунок 8).



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 8 – Роль инфокоммуникаций в предоставлении конкурентных преимуществ

Вместе с основными инструментами развития сектора инфокоммуникаций немаловажным является продвижение товаров и услуг в сфере информационных коммуникаций на рынки, т.к. данный инструмент позволяет обмениваться опытом коммуникаций и привносить в отечественную практику новые высокотехнологичные системы и сети.

Подробное описание векторов развития информационных коммуникаций по различным направлениям представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Векторы развития инфокоммуникаций

Направление инфокоммуникаций	Основные векторы развития
Системное направление	Глобализация; персонализация; мобильность; интеллектуальность; конвергенция; электронная экономика
Технологическое направление	Широкополосность; мультимедийность; динамизм развития; интеграция; качество услуг; универсальность услуг
Структурное направление	Демонополизация; альянсы; дивергенция; структуризация и перестройка инфокоммуникаций
Экономическое направление	Рост доходов и прибыли; введение повременного учета; гармонизация тарифов в соответствии с общемировыми тенденциями
Правовое направление	Разработка законодательной базы регламентирования правовых отношений между государством, поставщиками и пользователями услуг

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Анализ основных направлений развития и трансформации современных коммуникационных технологий позволяет сделать вывод, что в перспективе сохранятся следующие тенденции: увеличение интенсивности создания и внедрения новых коммуникационных технологий в экономике и системах менеджмента различного уровня; активизация разработки коммуникационных систем сетевых и виртуальных организаций; инновационное развитие управленческих инструментов в условиях цифровизации и инфокоммуникаций.

Подводя итог, можно сделать вывод, что инфокоммуникационные технологии сегодня стоят во главе всех сфер деятельности организаций, а систематичность их использования все чаще определяет конкурентоспособность организаций. В данном параграфе были выявлены отличительные черты современной коммуникации, представлена эволюция

развития инфокоммуникативных технологий с древнейших времён до настоящего времени. Кроме того, были рассмотрены существующие технические средства обеспечения цифровых коммуникаций в организациях, определена роль инфокоммуникаций в предоставлении конкурентных преимуществ. Также обозначены основные векторы развития инфокоммуникаций в современном мире.

1.3 Теоретические аспекты стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в управлении коммуникационными процессами в организациях

На современном этапе развития экономики крупные промышленные предприятия всего мира всё большее значение уделяют развитию коммуникационных стратегий. При этом и групповым, и межгрупповым коммуникациям уделяется одинаковое внимание.

Коммуникационные системы коммерческих организаций в Российской Федерации требуют к себе всё большего внимания, ввиду напряжённости экономической ситуации. Руководителям российских предприятий приходится не просто подстраиваться под существующие требования, но и разрабатывать собственные варианты развития бизнеса. Более того, существуя в современных условиях, аппарату управления фактически приходится вырабатывать новые пути решения проблем, искать новые каналы коммуникации, вырабатывать новаторские коммуникативные стратегии, подавлять современные шумы и преодолевать модифицированные барьеры на пути к успешной коммуникации. Это происходит ввиду уникальности складывающейся ситуации и невозможности действовать по адаптивному сценарию.

Прежде чем перейти к рассмотрению определённых методических подходов к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций необходимо понять, что же такое «коммуникативная стратегия» и «стратегические коммуникации».

Проанализировав исследования ряда авторов, мы пришли к выводу о том, что ни в российском, ни в зарубежном дискурсе нет единого подхода к изучению стратегий коммуникаций. Однако наиболее полные определения данного термина, на наш взгляд, были даны следующими авторами: Д.П. Гаврой, Н.В. Старых, Е.И. Тихомировой, К. Ферхе, Г. Каспером, М. Прайсом и Б. ван Рулер, Д.Д. Баррет.

Так, в общем виде под коммуникационной стратегией Д.П. Гавра понимает «опирающуюся на общую стратегию социального субъекта (принадлежащего к любой сфере – политической, экономической, социальной, культурной) долгосрочную сбалансированную по ресурсам программу достижения его стратегических целей через информационно-коммуникативные взаимодействия с внешней и внутренней средой¹.

В исследовании Н.В. Старых «Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования» автор обращает значительное внимание на значительную смысловую размытость понятия «стратегические коммуникации», при этом отмечая недостаточную теоретическую рефлексию относительно коммуникаций в России.

Основной отличительной чертой исследования автором данной темы является то, что в своей научной теории она выделяет один из основополагающих принципов стратегических коммуникаций – декомпозиция целей, а именно разделение коммуникационного процесса в целом на базовые операции, находящиеся в тесной взаимосвязи друг с другом. По мнению автора коммуникации приобретают качество «стратегических» в тот момент, когда рассматриваются в ситуационном контексте деловой стратегии коммуникации². Аналогичный подход отражен в работе Д.Д. Баррета.³

В свою очередь, Е.И. Тихомирова обращает внимание на «программный характер стратегических коммуникаций». Автор полагает, что в основе

¹ Гавра Д.П. Понятия и характеристики коммуникационной стратегии / Д.П. Гавра // Российская школа связей с общественностью, 2019. – Том 15. – С. 65-77.

² Старых Н.В. Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования / Н.В. Старых // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. – 2013. – № 2. – С. 5-25.

³ Баррет Д.Д. Использование стратегической коммуникации с сотрудниками при проведении глобальных организационных изменений / Д.Д. Баррет // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 1. – С. 42-59

стратегических коммуникаций лежит формирование коммуникативной стратегии, представляющей собой долгосрочную программу достижения определённых целей предприятия. При этом коммуникативная стратегия реализуется с использованием всевозможных коммуникационных ресурсов и в чётко организованном внешнем или внутреннем коммуникативном пространстве.

Более того, автор обращает внимание на то, что все стратегические коммуникации в той или иной степени предполагают разработку, внедрение и актуализацию системы корпоративных стандартов, регламентирующих взаимодействия сотрудников предприятия на всех организационно-управленческих уровнях¹.

Также, опираясь на исследования Д.П. Гавра, который в своей работе, посвящённой исследованию основ теории коммуникации, мы видим, как он отмечает, что при анализе зарубежных источников все дефиниции коммуникативных стратегий условно можно разделить на две группы.

Первая – связана с лингвистикой и психологией общения, в данном случае под стратегией коммуникаций понимаются определённые схемы общения, реализуемые в ходе межличностного взаимодействия.

Вторая же группа связана непосредственно с политическими и бизнес-коммуникациями. При этом автор также подчёркивает, что наиболее часто в зарубежных исследованиях встречается термин «стратегическая коммуникация», а не «коммуникативная стратегия».

Согласно «психолингвистическому» определению, предложенному К. Ферхе и Г. Каспером «коммуникативные стратегии связаны с опытом отдельных пользователей языка в отношении коммуникативных проблем и решений (совместных или некооперированных), которые они ищут².

Что же касается второго подхода к определению понятия стратегической коммуникации с точки зрения политического и экономического дискурсов, то

¹ Тихомирова Е.И. Коммуникация и стратегические коммуникации / Е.И. Тихомирова // Петербургская школа PR: от теории к практике. Сб. науч. статей / СПб.: СПбГУ, 2015. – С. 44–50.

² Færch C. «Two ways of defining communication strategies» / C. Færch, G. Kasper // Language Learning . – 2006. – № 34(1). – p. 45-63. DOI:10.1111/j.1467-1770.1984.tb00995.x

одним из наиболее ярких примеров является определение, сформулированное М. Прайсом. Так, под стратегическими коммуникациями автор понимает «самостоятельные и эффективные усилия, инициированные вне целевого общества, направленные на изменение существующего консенсуса по вопросам, жизненно важным для будущего облика целевого общества»¹.

На наш взгляд, одним из наиболее полных подходов к определению коммуникационных стратегий в бизнесе является определение, сформулированное одной из ведущих исследователей стратегической коммуникации нидерландским исследователем Беттеке ван Рулер. Автор считает, что стратегическая коммуникация считается стратегической тогда, когда она объединяет все те коммуникации, которые связаны с целями и стратегиями организаций². Б. ван Рулер утверждает, что для некоторых стратегическая коммуникация сосредоточена только на представлении и продвижении целей и стратегий, а для других еще и на стимулировании своего развития. Иными словами, для ряда предприятий стратегия в целом предшествует стратегической коммуникации, для других же – стратегическая коммуникация является составной частью общей стратегии.

Проанализировав различные подходы к определению понятия «коммуникативная стратегия» и «стратегические коммуникации», нам удалось выявить, что в целом, данные понятия не являются тождественными. Несмотря на это, ряд авторов совершают распространённую логическую ошибку «подмена понятий», используя несоответствующее контексту определение слова.

Таким образом, мы предлагаем следующие определения понятий «стратегическая коммуникация» и «коммуникативная стратегия».

Под стратегической коммуникацией понимается такой коммуникативный процесс, который аккумулирует в себе всевозможные ресурсы, позволяющие

¹ Богданов С.В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления / С.В. Богданов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 61. – с. 132-152.

² Van Ruler B. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests / B. Van Ruler // International Journal of Strategic Communication. – 2018. – 12 (4). – P. 367-381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>

развивать коммуникационную систему. Иными словами, это способ информирования целевых групп пользователей информации о долгосрочных наиболее значимых и перспективных изменениях в генеральной стратегии.

Стратегическая коммуникация лежит в основе построения коммуникативной стратегии. В свою очередь, коммуникативная стратегия (кампания) – это долгосрочный, поэтапный план действий предприятия, базирующийся на основных отличительных чертах (трансляционность, целостность и континуальность информационного процесса, дискретность сообщений) современной коммуникации. Коммуникативная стратегия интегрирована в общую (генеральную) стратегию предприятия, является её неотъемлемой частью и обеспечивает непрерывное взаимодействие между такими функциональными стратегиями предприятия как: финансовой, производственной, маркетинговой, кадровой, инновационной, инвестиционной.

Коммуникативная стратегия является одним из важнейших элементов общей стратегии предприятия и способствует достижению поставленных целей. Она закладывает основу для эффективного взаимодействия с целевой аудиторией, включая клиентов, партнеров, сотрудников и общественность в целом. Коммуникативная стратегия определяет цели и задачи коммуникаций, выбирает каналы и инструменты коммуникаций, а также определяет показатели эффективности коммуникаций. Кроме того, коммуникативная стратегия помогает управлять репутацией предприятия, повышать узнаваемость бренда и создавать прочные связи с клиентами и контрагентами.

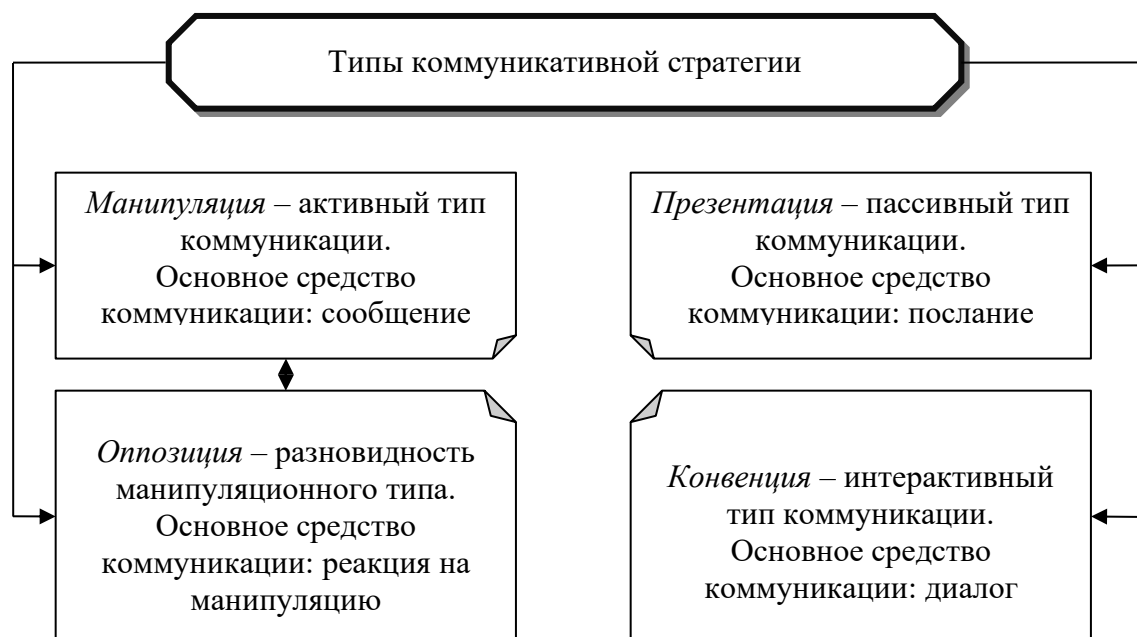
В современной теории коммуникаций существует несколько типов коммуникативных стратегий. Наиболее часто встречающимися являются типы коммуникативных стратегий, представленные на рисунке 9.

В основе данного подхода лежат научные исследования С.А. Дацюка¹ и О.В. Крутушкина². Такая типологизация коммуникативных стратегий позволяет предприятиям выбирать тот тип внутреннего и внешнего

¹ Дацюк С.А. Коммуникативные стратегии / С.А. Дацюк. [Электронный ресурс]: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751> (дата обращения: 14.01.2022).

² Крутушкина О.В. Сущность и типы коммуникационных стратегий / О.В. Крутушкина. [Электронный ресурс]: https://www.rusnauka.com/26_SSN_2008/Economics/34703.doc.html (дата обращения 30.04.2023).

взаимодействия, который в дальнейшем и составит основу общей стратегии деятельности предприятия.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 9 – Основные типы коммуникативной стратегии

Кроме того, стоит отметить, что в основе такого подхода к определению типов коммуникационной стратегии лежат бихевиористические особенности лица, осуществляющего коммуникации, а также ответная реакция на предлагаемые условия коммуникации (оппозиция).

С позиций нравственных категорий коммуникативные стратегии и тактики рассматриваются в работе Н.Н. Кирилловой. Она даёт классификацию коммуникативных стратегий, опираясь на определённые установки, ценности и этические принципы, учитывая их реализацию в речевых ситуациях. Автор утверждает, что «речевая стратегия (в отличие от коммуникативной) – понятие более узкое. Она реализует коммуникативную стратегию в конкретной ситуации общения»¹.

¹ Кириллова Н.Н. Коммуникативные стратегии и тактики с позиции нравственных категорий / Н.Н. Кириллова // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия: Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии. – 2012. – № 1. – С. 26-33.

В свою очередь, другое толкование типов коммуникаций представлено в работе Е.С. Суровцевой¹. Свою типологизацию автор представляет наоборот исходя из выбранной генеральной стратегии предприятия, а также на основе выявленных коммуникативных проблем.

Е.С. Суровцева выделяет 7 основных типов стратегий развития предприятия, каждой из которых соответствует своё направление развитие коммуникаций (рисунок 10).

Антикризисная стратегия

- *Направления развития коммуникаций:* выстраивание адаптированного коммуникационного климата, преодоление кризисных ситуаций

Предпринимательская стратегия

- *Направления развития коммуникаций:* особое внимание - межгрупповым (внешним) коммуникациям и получению обратной связи

Стратегия динамического роста

- *Направления развития коммуникаций:* активное взаимодействие с потребителем товаров (услуг)

Стратегия ограниченного роста

- *Направления развития коммуникаций:* формализация вертикальных каналов коммуникации

Стратегия операционной эффективности

- *Направления развития коммуникаций:* поиск внутренних резервов, развитие горизонтальных каналов коммуникации, работа по информированности персонала

Стратегия фокусирования на продукте

- *Направления развития коммуникаций:* мониторинг конкурентной среды, развитие внутреннего коммуникационного климата

Стратегия фокусирования на потребителе

- *Направления развития коммуникаций:* налаживание внешней коммуникационной политики (с потребителями), межфункциональные коммуникации

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 10 – Направления развития коммуникативной стратегии

¹ Суровцева Е.С. Механизмы построения эффективной коммуникационной системы в организации / Е.С. Суровцева, Г.Я. Рубин // Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. – 2005. – № 3. – С. 38-41.

Следует отметить, что позиция исследователя базируется на устранении проблем организационных коммуникаций промышленных предприятий, при этом основные позиции данного подхода прослеживаются и в ряде других работ.

Т.М. Орлова говорит о том, что стратегия коммуникационного менеджмента основывается на выборе таких действий как: политика «открытых дверей», беседы с управленческим персоналом, регулярное анкетирование сотрудников предприятия¹. Изучая коммуникативные стратегии, Дж. Корнелиссен отмечает, что основной целью коммуникативной стратегии является непосредственное взаимодействие со стейкхолдерами².

При этом автор не делает упор только на выборе стратегии коммуникаций, он также рассматривает её как конкретный план долгосрочных действий, основу которого составляют коммуникативные цели и задачи, целевые аудитории, стратегическая информация и средства коммуникации, через которые будет передано сообщение.

Как было отмечено ранее, в современном научном дискурсе до сих пор не сложилось единого подхода к пониманию коммуникативной стратегии, а как следствие и типологии коммуникативных стратегий. В основе ряда авторских типологий лежат различные подходы и классификационные признаки.

Так, например, в исследовании Б. ван Рулера в основу типологии коммуникативной стратегии положена модель четырёх базовых стратегий коммуникаций:

1. Стратегия информирования, целью которой является донесение информации до целевой аудитории путем формирования пресс-релизов, новостных сводок, постов в социальных сетях и др.

2. Стратегия согласия – применяется для того, чтобы урегулировать конфликтную ситуацию, в частности, в том случае, когда необходимо устранить разногласия между сотрудниками при наличии конфликта интересов.

¹ Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т.М. Орлова // Государственная служба. – 2002. – № 3. – С. 36.

² Cornelissen J. Corporate Communications: theory and Practice / J. Cornelissen. – London: SAGE Publications, 2004. – 206 p.

3. Стратегия диалога, целью которой является налаживание взаимодействия с приоритетными заинтересованными лицами. Чаще всего она применяется в ходе переговорного процесса между двумя или более контрагентами.

4. Стратегия убеждения – может быть использована в целях продвижения услуги или товара. Ярким примером данной стратегии являются рекламные ролики и пропагандистские материалы.¹

В основе типологии коммуникационных стратегий Т.З. Адамьянц лежит некая система координат, где по одной оси располагаются взаимоотношения с контрагентами, а по другой – отношения с конкурентами. Эти оси при пересечении образуют 4 поля: партнёрские и позитивные отношения с контрагентами и конкурентами; партнёрские и позитивные отношения с контрагентами и негативные отношения с конкурентами; партнёрские и позитивные отношения с конкурентами и негативное отношение к контрагентам; негативные отношения и с контрагентами, и с конкурентами.²

М. Хулсман и Н. Пфедферман занимались исследованием инновационных коммуникаций, при этом подразумевая не новизну коммуникационных стратегий и тактик, а коммуникации в отношении инноваций³. Рассматривая специфику инновационных коммуникаций в данном контексте, авторы выделяют следующие типы стратегий:

1. Стратегия знаний – опирается на повышение квалификации не только сотрудников предприятия, но и совершенствовании уровня знаний всех заинтересованных в деятельности предприятия лиц.

2. Стратегий позиционирования, основанная на репутационной составляющей, которая ориентирует предприятие на создание собственной ценности и поддержание конкурентоспособность на высоком уровне.

¹ Van Ruler B. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests / B. Van Ruler // International Journal of Strategic Communication. – 2018. – 12 (4). – P. 367-381.

² Адамьянц Т.З. Инновационные методы и подходы в социальном прогнозировании и социальном проектировании / Т.З. Адамьянц // Среднерусский вестник общественных наук. – 2013. – № 2 (28). – С. 38-43.

³ Hulsmann M. The Linkage Between Strategy and Communication for Innovation / M. Hulsmann, N. Pfeffermann // Strategies and Communications for Innovations. Berlin, Germany: Springer, 2011. – P. 185-192.

3. Стратегия управления, которая находит отражение в долгосрочной перспективе при управлении стратегическими активами предприятия.

Результаты исследований различных ученых в части типологии коммуникативной стратегии позволяют сделать вывод, что выделение конкретного ее вида связано с определенной установкой (ориентиром), на который нацелена реализация генеральной стратегии компании и ее составная часть коммуникативная стратегия и ее возможностями к адаптации к изменяющимся условиям среды.

По нашему мнению, для достижения максимального бизнес-эффекта от реализации коммуникативной стратегии необходимо постоянно проявлять активность и реагировать на изменения бизнес-среды, потребности целевой аудитории, повышать мотивацию сотрудников предприятия. Нами предложена авторская типологизация коммуникативных стратегий организаций (таблица 5).
Таблица 5 – Авторская типология стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций организаций

Тип стратегии	Целевые ориентиры стратегии
Директивная стратегия	Цель стратегии: эффективное и быстрое решение задачи, в которой необходимо ясно и чётко передать информацию, указать на действия, которые должен совершить получатель информации
Общеинформационная стратегия	Цель стратегии: обеспечение возможностей по оперативной передаче разнообразной информации, которая может быть полезна для получателя информации
Стратегия мотивации	Цель стратегии: использование особых коммуникационных инструментов, позволяющих мотивировать представителей целевой аудитории на определённые действия, в которых заинтересована организация
Эмоциональная стратегия	Цель стратегии: привлечение внимания целевой аудитории / стейкхолдера, создание необходимого в данный момент эмоционального фона или настроения, который может повлиять на принятие определённого решения, представляющего интерес для организации
Аналитическая стратегия	Цель стратегии: проведение анализа на основе получаемой информации, предоставление аналитических материалов пользователям, построение на их основе выводов и логических рядов конкретных действий
Стратегия взаимодействия	Цель стратегии: использование особых коммуникационных каналов для установления и поддержания постоянного контакта между коммуникантами, поддержание диалога, понимания, согласия мнений в интересах организации

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенная типологизация стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций является важнейшим шагом для упрощения процесса разработки и успешной трансляции выбранной стратегии между всеми участниками коммуникативного процесса.

Определенный вид коммуникативной стратегии может быть выбран организацией в качестве основного, а также может производиться комбинирование видов стратегий для обеспечения лучшего взаимодействия между коммуникаторами. Кроме того, применение на практике, предлагаемой нами типологизации, позволит чётко определить целевые ориентиры реализуемой стратегии, пути взаимодействия как внутри предприятия, так и за его пределами, что позволит каждому участнику коммуникационного процесса понять свою роль и вклад в общую цель. Более того, разработанная типологизация стратегий коммуникации упрощает их понимание и передачу от верхнего уровня управления до исполнителя, избегая неоднозначностей и уточнений в процессе коммуникации.

Проанализировав различные типы существующих коммуникативных стратегий, можно сделать вывод, что в основе успешной коммуникации лежат следующие механизмы:

1. Сочетание различных технологий коммуникации: использование различных технологий коммуникации может помочь в формировании коммуникативных стратегий, которые будут наиболее эффективно работать в соответствующей ситуации. Этот механизм может включать в себя такие технологии, как: электронная почта, мессенджеры, видеоконференцсвязь и др.

2. Адаптивный подход: стратегии могут быть адаптированы под различные ситуации, индивидуальные потребности и предпочтения участников коммуникации. Каждый участник может иметь уникальный стиль коммуникации, профессиональные интересы и цели, которые следует учитывать при разработке коммуникативной стратегии.

3. Определение целей и ценностей: цели внутригрупповых и межгрупповых коммуникаций могут быть определены в соответствии с

общими целями организации. Сформулированные цели и ценности могут послужить основой для разработки соответствующих стратегий коммуникации.

4. Создание сообщества: создание сообщества может способствовать более эффективной коммуникации между участниками группы и межгрупповых коммуникаций. Это может быть достигнуто путем обмена информацией, обеспечения поддержки и участия в общественных мероприятиях.

5. Непрерывное обучение: участники могут получать навыки и знания в области коммуникации в процессе обучения. Адекватное обучение может направить участников коммуникации на развитие определенных навыков, а участие в тренингах может помочь им применять полученные знания в практике.

Формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций – это сложный и многомерный процесс. Для того чтобы разработать собственный методический подход необходимо учитывать различные аспекты и факторы, такие как культура организации, типы групп и их особенности, цели и задачи коммуникаций, типы коммуникаций и их инструменты. Также важно отметить, что общая (генеральная) стратегия предприятия не всегда может быть первична, при этом всегда должна быть в непосредственном взаимодействии с функциональными стратегиями предприятия. Иными словами, стратегия групповых и межгрупповых коммуникаций в любом случае на практике должна доказывать свою целесообразность и эффективность.

Коммуникации выступают в роли механизма, обеспечивающего реализацию четырех основных функций управления – планирования, организации, мотивации и контроля. Благодаря успешной и эффективной реализации коммуникационных процессов повышаются показатели деятельности организации, уровня удовлетворенности персонала трудом, а также формируются чувства сопричастности к деятельности организации.

Б.З. Мильнер отмечает, что «коммуникационный процесс в менеджменте – это система управления, которая посредством интегрированной

коммуникации с целевыми аудиториями способствует достижению максимальной эффективности по всевозможным направлениям рыночно-ориентированного развития организации в условиях изменяющейся среды»¹.

Стоит отметить, что под менеджментом коммуникационных процессов в организации подразумевается разработка непосредственно коммуникационной политики, основными направлениями которой являются:

- определение целей коммуникации;
- пути достижения целей коммуникации;
- содержание информации, передаваемой получателю информации;
- разработка плана обратной связи.

Говоря о субъекте коммуникационного менеджмента, стоит отметить, что основное его отличие от простого субъекта коммуникации будет заключаться в том, что в роли субъекта коммуникационного менеджмента может выступать лишь лицо, имеющее полномочия для принятия того или иного управленческого решения².

Безусловно, субъекты коммуникации, выступающие специалистами в той или иной сфере, могут помочь руководителю в технике и технологиях коммуникационного менеджмента, однако главенствующая роль здесь отводится непосредственно лицу, принимающему стратегически важные для организации решения.

Объектом же коммуникационного менеджмента выступает непосредственно коммуникационная система организации, включающая в себя обмен информацией разного уровня и направленная на формирование и использование коммуникативного потенциала.

В свою очередь, коммуникационная система организаций представляет собой работников организации, которые объединены между собой и внешней средой коммуникационными потоками в коммуникационный процесс

¹ Мильнер Б. З. Современное предприятие и его стратегия / Б.З. Мильнер // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2009. – № 1. – С. 411-417.

² Кравец М.А. Модели организационных коммуникаций / М.А. Кравец. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2015. – 155 с.

посредством имеющихся коммуникационных каналов¹. Организационная система коммуникаций представляет собой совокупность трёх основных взаимодействующих между собой факторов: каналы коммуникации, средства коммуникации и различные коммуникативные помехи.

К первой группе факторов (каналы коммуникации) относятся те маршруты, по которым передаваемое сообщение или информация проходит от отправителя к получателю. Основными характеристиками каналов коммуникации выступают: ёмкость канала (его пропускная способность) и возможность обеспечения двусторонней связи (наличие прямой и обратной связей).

Ко второй группе факторов (средства коммуникации) относится устная и письменная речь, иначе говоря, вербальные и невербальные коммуникации. Кроме того, к средствам коммуникации можно отнести различные технические средства, которые могут быть представлены компьютерными системами, телекоммуникационными сетями, локальными сетями и пр. Другими словами, под средствами организационных коммуникаций понимается способ передачи информации.

Каналы и средства организационной коммуникации всегда тесно взаимосвязаны между собой и, зачастую, выступают как единое целое, формируя основу системы организационных коммуникаций.

Однако любой коммуникационный процесс всегда сопровождается определённого рода помехами, которые непрерывно возникают по пути следования информации. Большинство исследователей связывают возникновение помех с поведением человека и его восприятием той или иной информации.

Функционирование коммуникационной системы организации обеспечивает реализацию процессов сбора, анализа и систематизации информации как внутри организации, так и за ее пределами:

¹ Пешкова О.А. Система коммуникаций организации / О.А. Пешкова // Молодой ученый. – 2013. – № 11 (58). – С. 432-434.

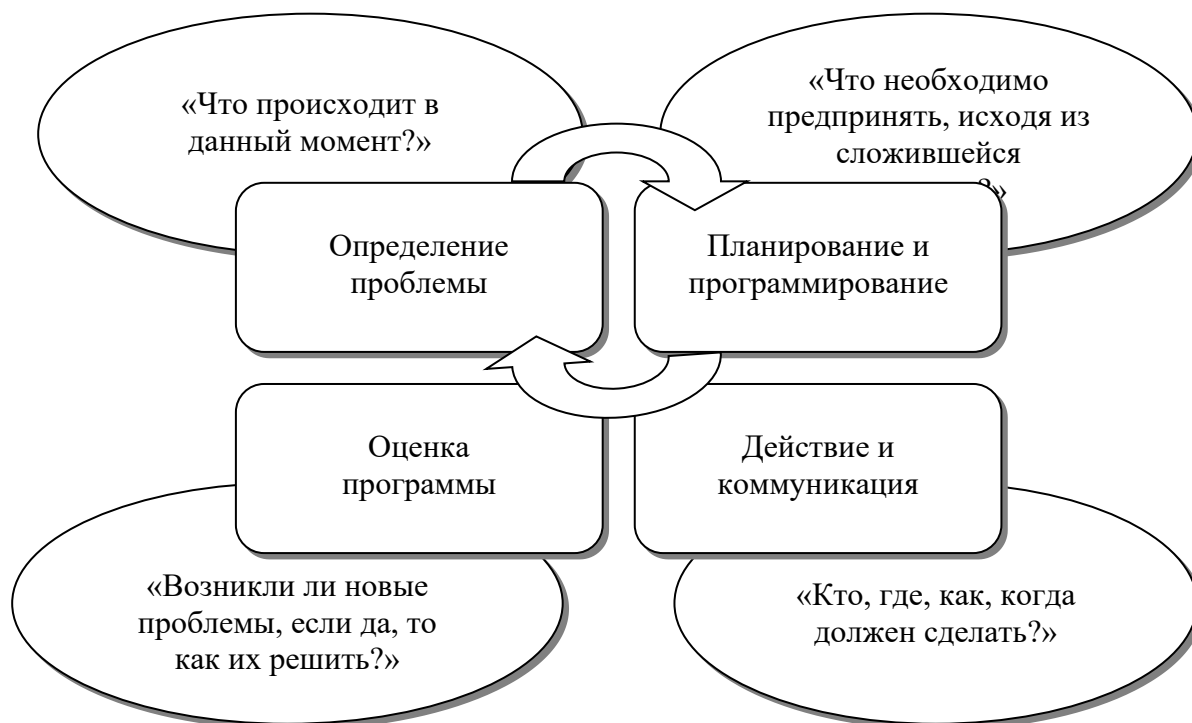
1. Межгрупповые коммуникации, т.е. коммуникации между организацией и ее внешней средой. Данный вид коммуникаций ориентирован на различные целевые аудитории – потребителей, поставщиков, конкурентов и т.д., а также решают ряд проблем, например, связанных с обеспечением обратной связи от потребителей.

2. Групповые коммуникации – это коммуникации, обеспечивающие внутреннее взаимодействие субъектов управления, они подразделяются на:

а) межуровневые коммуникации, т.е. коммуникации между уровнями управления и подразделениями, представленные вертикальными и горизонтальными связями;

б) неформальные коммуникации, обеспечивающие взаимодействие между различными участниками коммуникационного процесса внутри самой организации.

Эффективность коммуникационной системы организации во многом зависит от грамотно выстроенного технологического процесса управления коммуникационными процессами (рисунок 12).



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 12 – Технологический процесс менеджмента коммуникационными процессами

Менеджмент коммуникационных процессов в организации предполагает решение системы следующих задач:

- а) поиск и анализ неформальных цепей коммуникации в организации;
- б) раскрытие, систематизация и проработка искаженных управленческих решений, организационных ценностей, негативных оценок;
- в) выявление коммуникационных ролей в коллективе, налаживание процесса выполнения им определенной коммуникационной функции;
- г) анализ степени заинтересованности подразделений организации в существующих проблемных ситуациях;
- д) сбор данных об информированности менеджмента организации об оценках принимаемых управленческих решений со стороны сотрудников;
- е) организация как формальных (курсы, семинары и т.д.), так и неформальных мероприятий (организация праздничных вечеров, выездов на природу).

Все вышеперечисленные задачи образуют определенную систему, направленную на устранение барьеров и помех, препятствующих реализации эффективной коммуникации.

Современные темпы развития инфокоммуникационных технологий и систем различного уровня (от групповых до межгрупповых коммуникаций) предъявляют определенные требования к рассмотрению коммуникационных процессов. Данные требования заключаются в применении методов модельного представления и исследования коммуникационных процессов.

Применение той или иной модели коммуникационного процесса в организации обуславливается практическими проблемами, с которыми сталкивается организация в процессе осуществления своей деятельности. Данные проблемы можно разделить на три группы:

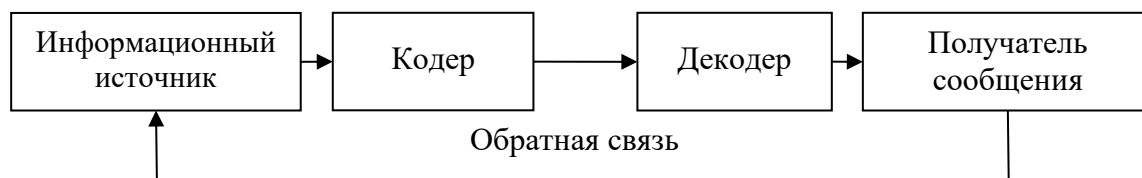
1. Технические проблемы – данный вид проблем связан с достоверностью и точностью передачи непосредственно смысла коммуникации.
2. Семантические проблемы – связаны со степенью принятия и понимания смысла доносимой в процессе коммуникации информации.

3. Проблемы эффективности – то, каким образом передаваемая информация оказала влияние на действия и поведение получателя информации.

На практике, при построении коммуникационного процесса часто используемой считается линейная модель Шеннона-Уивера¹, т.к. именно она считается наиболее целостной, лаконичной и законченной. В данной модели участники коммуникативного процесса разделены по принципу выделения источника информации и ее адресата. Однако данной модели присущ достаточно существенный недостаток: отсутствие обратной связи, а именно ее наличие подтверждает эффективность самого процесса коммуникации.

Американский исследователь М. Дефлер² скорректировал существующую линейную модель Шеннона и внес в цепь процесса коммуникации существенный элемент – обратную связь, который призван отвечать за управляемость процесса и способность его корректировки (рисунок 13).

В данном случае, приобретая обратную связь, существующая линейная модель стремится к некой цикличности, при которой все участники коммуникационного процесса в ходе обмена информации получают возможность меняться ролями.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

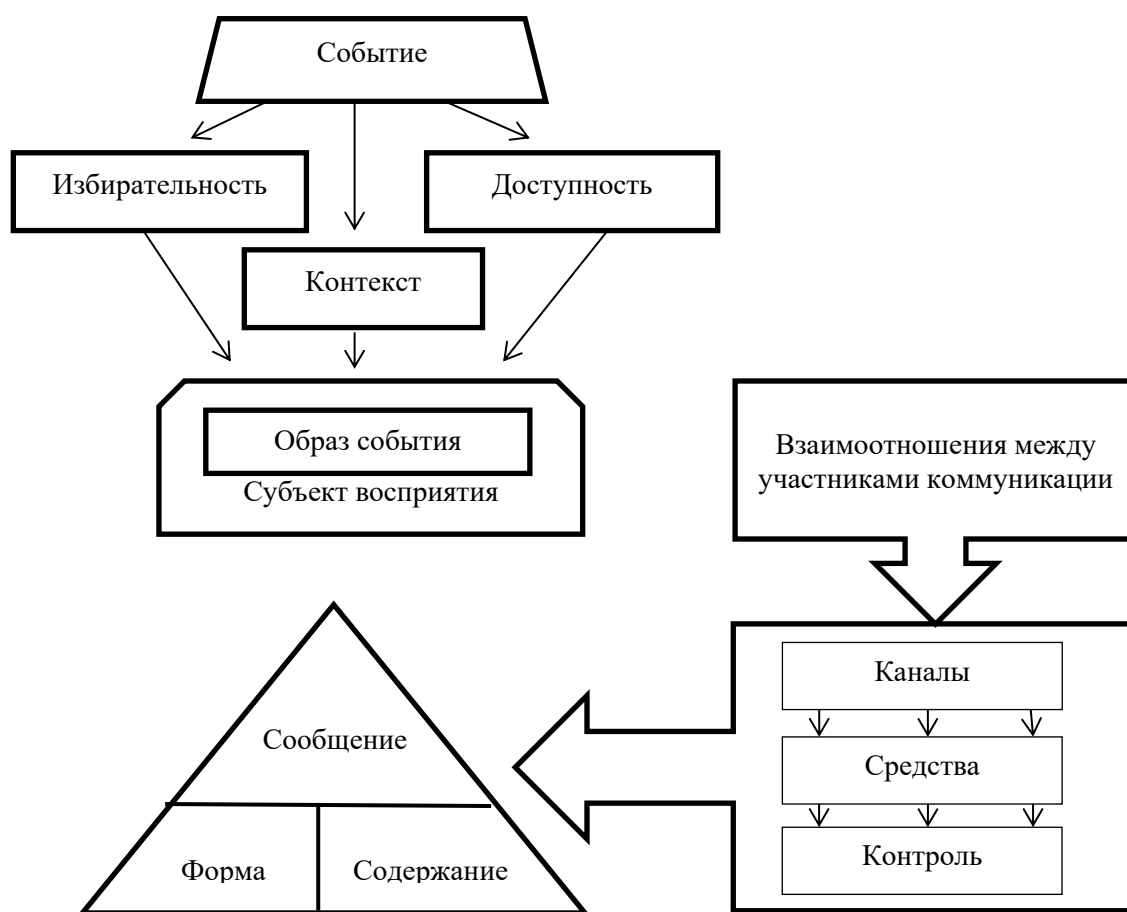
Рисунок 13 – Модифицированная модель Шеннона

При всей простоте и удобстве использования модифицированной модели Шеннона ее применение не всегда приводит к эффективному результату. Наиболее широким спектром применения обладает «генеральная модель Гербнера», т.к. с ее помощью возможно объяснить различные типы

¹ Шеннон К. Математическая теория связи / К. Шеннон, У. Уивер. – Urbana : University of Illinois Press, 1949. – 117 с.

² Дефлер, М. Теории массовой коммуникации / М. Дефлер. – Нью-Йорк : Б. и., 1966. – 672 с.

коммуникаций¹. Она обладает универсальностью по отношению к другим известным моделям коммуникации, которая заключается в принципиальной важности как непосредственно содержания передаваемой информации, так и возможной вариативности восприятия данной информации. Прямыми и обратными связями выступают доступ к каналам коммуникации, фильтрация содержания передаваемой информации (сообщения), контроль. Дж. Гербнер в своей модели выделил 4 основных компонента (рисунок 14): событие; получатель; сообщение; сигнал.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 14 – Генеральная модель Дж. Гербнера

Введение Дж. Гербнером в модель контекста позволяет принимать во внимание влияние большого числа факторов, которые невозможно спрогнозировать на этапе кодирования передаваемого сообщения. Такими

¹ McQuail D. Communication Models for the study of mass communication / D. McQuail, S. Wordhal // London: Longman, 1981. – 110 p.

факторами могут выступать: особенности реципиента, условия восприятия, случайные обстоятельства, влияющие на результат коммуникации.

Базисом процесса менеджмента коммуникаций в организации выступает взаимодействие между элементами управленческой структуры, осуществляемое при помощи соединяющих их каналов коммуникации. Данное взаимодействие по своему содержанию может быть информационным, административным или техническим.

Информационное взаимодействие направлено на непрерывный процесс обмена сведениями (как официальными, так и не официальными) между субъектами управленческой деятельности с целью принятия решения.

В рамках административного взаимодействия осуществляется нисходящая коммуникация: вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим определенные управленческие полномочия и ответственность, получают от них отчеты, а также осуществляют процесс контроля за ходом выполнения поручений. В процессе участия субъектов коммуникационного процесса в практической управленческой деятельности (например, проведение совещаний, делопроизводство и т.д.) осуществляется техническое взаимодействие.

Основополагающей совокупностью управленческих действий по отношению к коммуникационным процессам является:

- определение целей коммуникации, а также определение основных путей по их достижению;
- составление поэтапного плана действий, направленного на реализацию целей, при этом, такой план должен учитывать ресурсы, которыми располагает организация;
- организация реализации составленного плана;
- координация процесса взаимодействия субъектов процесса коммуникации;
- получение обратной связи;

- корректирование реализованного процесса коммуникации с целью модернизации его в будущем.

Вышеперечисленная совокупность управленческих действий представляет собой коммуникационный менеджмент, который выражается в профессиональной деятельности, направленной на достижение эффективной групповой и межгрупповой коммуникации. Содержанием коммуникационного менеджмента принято считать деятельность по управлению коммуникационными проблемами организации.

Если для реализации групповых коммуникаций в организации достаточно составления поэтапного плана с четко выстроенной моделью коммуникации, то для реализации масштабных коммуникационных целей (межгрупповой коммуникации) необходима разработка коммуникационной политики. Обеспечение соответствующей коммуникационной поддержки организационных процессов в организации, организационных структур, коммуникационных сетей и организационной культуры составляет содержание организационного механизма менеджмента коммуникациями.

В организационном механизме менеджмента коммуникациями в ходе реализации организационных процессов важно учитывать¹:

- состав и структуру работ;
- логическую последовательность их выполнения;
- применяемые технологии деловых процессов;
- основные параметры работ: сложность, объем, длительность, ресурсы.

Центральной задачей коммуникационного обеспечения является организация групповых и межгрупповых связей и взаимодействия. Коммуникации являются фундаментом эффективной организационной деятельности, накапливают в себе внутренние источники соблюдения, сохранения и развития организационного порядка.

Таким образом, следует сделать вывод, что организационный механизм менеджмента коммуникациями направлен на обеспечение необходимой

¹ Кривокопа Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства / Е.И. Кривокопа // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2013. – № 1 (115). – С. 124-132.

коммуникационной поддержкой организационных процессов, протекающих в организации, а также создание и дальнейшую реализацию коммуникационных сетей организации.

На эффективность и успешность функционирования производственной организации влияет множество факторов, среди них контроль за информационными потоками, а также грамотное управление ими. Для этого руководителю производственного предприятия необходимо решить вопрос о формировании соответствующего структурного подразделения и его месте в иерархии организационной структуры в целом.¹

Коммуникативная модель производственной организации может быть представлена соответствующим управлением, которое будет представлено различными отделами с определённым для каждого из них набором функций (рисунок 15).



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 15 – Коммуникационная модель в производственной организации

Деятельность Управления по обеспечению коммуникативного взаимодействия направлена на:

¹ Кравец М.А. Значение и функции коммуникационной системы промышленного предприятия / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5 (94). – С. 841-845.

- выявление и решение коммуникационных проблем;
- модификация исходной информации с целью придания ей гибкости и управляемости;
- рациональный выбор цели коммуникации направленный на специализированную целевую аудиторию;
- обеспечение высокого уровня обратной связи с целью повышения эффективности коммуникационных процессов в будущем.

Основными функциями аналитико-прогностического отдела являются:

- анализ социально-политической ситуации в регионе, стране, мире;
- анализ конкурентной среды на рынке сбыта продукции;
- сбор информации, способствующей совершенствованию деятельности предприятия;
- мониторинг публикаций и материалов о деятельности предприятия;
- осуществление взаимодействия с другими управлениями и отделами организации в вопросах составления прогностических планов развития предприятия;
- разработка и участие в реализации программ, проектов и мероприятий, направленных на привлечение потенциальных потребителей продукции.

Отдел по взаимодействию со средствами массовой информации и связям с общественностью может быть наделён следующими функциями:

- осуществлять распространение официальной информации, в т.ч. в целях информирования населения региона о деятельности предприятия (его филиалов) через средства массовой информации;
- участвовать в обеспечении выступлений генерального директора, его заместителей в средствах массовой информации;
- осуществлять подготовку пресс-конференций, интервью, встреч генерального директора с представителями средств массовой информации;
- обеспечивать ведение в социальных сетях информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» страниц и аккаунтов предприятия;
- осуществлять взаимодействие с общественными организациями по предмету реализации продукции.

За отделом внешних коммуникаций и международного взаимодействия можно закрепить следующие функции:

- обеспечивать информационный обмен с федеральными, региональными и местными органами власти;
- обеспечивать информационный обмен с существующими и потенциальными контрагентами предприятия;
- принимать участие в сборе информации о перспективных взаимодействиях с международными партнёрами;
- участвовать в поиске и обеспечении переговорного процесса с отечественными и зарубежными контрагентами;
- рассматривать обращения граждан, организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления по вопросам, входящим в компетенцию Управления по обеспечению коммуникативным взаимодействием;
- участвовать в организации приёма представителей отечественных и зарубежных организаций, а также в подготовке и проведении торжественных мероприятий с их участием.

К функциям социально отдела могут быть отнесены:

- участие в подготовке проектов распоряжений, приказов и иных распорядительных документов генерального директора предприятия, отнесённым к ведению Управления по обеспечению коммуникативного взаимодействия;
- обеспечение коммуникативной безопасности;
- проведение разъяснительной работы с сотрудниками предприятия на предмет использования различных коммуникационных технологий в организации;
- проведение разъяснительной работы с сотрудниками организации по вопросам итогов и перспектив деятельности предприятия;
- участие в разработке мотивационной стратегии предприятия;
- проведение корпоративных акций, образовательных проектов.

Осуществляя коммуникационную деятельность, любая организация сталкивается с проблемами, которые возникают в результате определенных потребностей в коммуникации. Зачастую, коммуникационные потребности приравнивают к информационным потребностям, в действительности же коммуникационные потребности у организаций выражаются не только как потребность в информации, но и как потребность в общении, а также потребность в эффективной обратной связи¹.

Основными маркерами коммуникационных проблем являются:

- прерванная возможность получения и передачи адекватной информации;
- стабильное получение и передача информации, но контакты с целевой аудиторией малоэффективны.

Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах организации являются первыми этапом при выявлении коммуникационных проблем. Осуществляя факторный анализ влияния различных элементов на процессы коммуникации, выявляются критические аспекты, как во внешней, так и во внутренней среде. Результатом подобного анализа является выработка рекомендаций, которые впоследствии составляют основу коммуникационной политики организации.

В свою очередь для успешной реализации коммуникационной политики в организации требуется разработка коммуникационной стратегии. Коммуникационная стратегия обеспечивает деятельность общеорганизационной миссии, в основе которой лежат все групповые и межгрупповые коммуникационные мероприятия. Так, групповые коммуникационные мероприятия позволяют передавать сообщения каждому сотруднику организации, а межгрупповые – обеспечивают информацией потребителей, а также всех остальных внешних коммуникантов.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что коммуникационная стратегия подразделяется на два направления, т.е. две функциональные стратегии:

¹ Почепцов Г.Г. Коммуникативные операции вчера и сегодня / Г.Г. Почепцов // Лингвориторическая парадигма: теоретические и прикладные аспекты. – 2012. – № 17. – С. 154-159.

групповую и межгрупповую. Групповая нацелена на реализацию организационных задач, а также связана с разработкой системы организационных ценностей и моделей поведения, а также с формированием системы мотивации персонала. Основными целями групповой внутрифирменной коммуникации является удовлетворение потребностей сотрудников в неформальном общении и выработке коллективного сознания. Межгрупповая коммуникационная стратегия имеет более сложную форму и сама состоит из подмножества функциональных стратегий, т.е. возникает объективная необходимость в разработке такой коммуникационной стратегии, которая будет ориентирована на определенную целевую аудиторию и в соответствии с определенными объектами корпоративных интересов.

Менеджмент коммуникационных процессов в организациях представляет собой интегрированное использование всех составляющих коммуникационного процесса. В свою очередь, эффективность всей коммуникационной системы организации во многом зависит от грамотно подобранного и реализующегося технологического процесса управления коммуникациями. Основная роль в данном процессе может быть отведена специализированному подразделению предприятия, которое будет отвечать за реализацию коммуникационной политики в организации.

Таким образом, в результате исследования были выявлены и обоснованы различия между понятиями «коммуникативная стратегия» и «стратегические коммуникации», с учетом которых произведено авторское уточнение сущности данных категорий. Предложенная типологизация стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях является основой для дальнейшей разработки универсальной коммуникативной стратегии.

Сущностный анализ категории менеджмент коммуникационных процессов в организации, определение субъектов и объектов коммуникационного менеджмента, характеристика организационной системы коммуникаций позволили представить технологический процесс менеджмента коммуникационными процессами, выявить проблемы, с которыми

сталкиваются организации в процессе реализации той или иной модели коммуникации. Построение организационной структуры коммуникационной модели производственной организации позволяет определить функционал отдельных элементов и эффективно выстраивать процесс коммуникации.

2. Формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в системе управления коммуникациями организаций (на примере промышленных предприятий Орловской области)

2.1 Оценка тенденций развития промышленности в регионе и уровня инфраструктуры коммуникаций

В Российской Федерации ведущая роль в обеспечении экономического роста, увеличении объема ВВП отведена отрасли промышленности. Это, в первую очередь, обусловлено тем, что регионы, обладающие мощным промышленным потенциалом способны обеспечивать достаточно высокие темпы производства продукции, причем это продукция с высоким уровнем добавленной стоимости, что, в свою очередь, создает основу для повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов и решения многих социальных проблем в регионах.

Промышленность является основой народнохозяйственного комплекса не только страны в целом, но и каждого отдельно взятого региона. Она представляет собой прочный фундамент материального производства, в котором и формируется значительная часть таких важнейших для экономики показателей как валовой внутренний продукт (ВВП), национальный доход, валовой региональный продукт (ВРП) и др.

Также, стоит отметить, что ряд показателей развития промышленности являются непосредственными индикаторами уровня развития национальной экономики. Чаще всего ими выступают: объём отгруженной продукции промышленного комплекса, индекс производства продукции по отдельным её видам, коэффициент наукоёмкости промышленного комплекса.

Промышленная отрасль в Российской Федерации представлена двумя основными подотраслями: обрабатывающей и добывающей. Каждая из них имеет в своём составе множество сфер, которые отличаются друг от друга

формой выпускаемой продукции, особенностями технологических и производственных процессов (рисунок 16).



*Составлено автором на основе проведенного исследования.

Рисунок 16 – Классификация отраслей промышленности в Российской Федерации

Как видно из рисунка 16 наиболее широко в России представлена обрабатывающая промышленность. Так, машиностроение представляет собой межотраслевой комплекс, включающий в себя множество различных направлений, а именно: оборонно-промышленный комплекс, судостроение, автомобилестроение, автомобильная промышленность, авиационная и ракетно-космическая промышленность, сельскохозяйственное машиностроение. Электронная промышленность и микроэлектроника представляет собой комплекс предприятий, специализирующихся на разработке и производстве электротехники, интегральных микросхем, а также автоматизированных систем управления и средств связи. Основными сферами химической промышленности

являются: горная химия, фармацевтическая отрасль, выпуск удобрений, добавок и кислот, производство полимерных материалов.

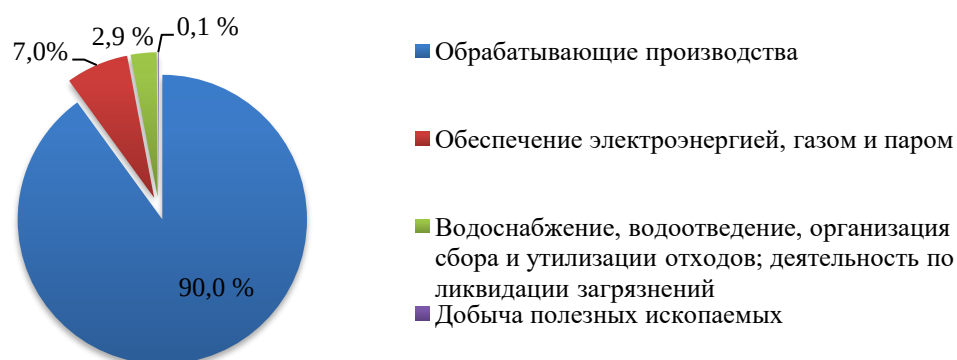
Агропромышленный комплекс включает в себя три основных направления: базовые отрасли, обеспечивающие производство техники и оборудования для сельского хозяйства; вспомогательные отрасли, обеспечивающие хранение, переработку, транспортировку и реализацию продукции; непосредственно сельскохозяйственное производство.

В тесной взаимосвязи с агропромышленным комплексом находится пищевая и лёгкая промышленности. Первая – в большей степени представлена такими подотраслями как: мясо-молочная, пищевкусовая, рыбная, мукомольная. Вторая – швейной, меховой, галантерейной, трикотажной подотраслями. В составе лесопромышленного комплекса выделяют три основных направления: лесозаготовка, деревообработка, целлюлозно-бумажная промышленность.

При этом каждая из отраслей промышленного комплекса страны, несмотря на свойственные им различия, имеет и общие черты – составляющие производства (основные и оборотные фонды, оборудование, кадровый состав и т.д.) и показатели, характеризующие деятельность промышленных предприятий (прибыль, рентабельность, себестоимость продукции, оборачиваемость, производительность труда и т.д.).

В промышленном комплексе Орловской области в 2022 году было зарегистрировано около 1 300 хозяйствующих субъектов. По итогам 2022 года индекс промышленного производства составил 95,7% к предыдущему году. Среди 18-ти регионов ЦФО Орловская область по данному показателю занимает 13-е место. Индекс промышленного производства обрабатывающих производств в 2022 году составил 93,8% по отношению к предыдущему году, а объём отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами в действующих ценах в обрабатывающих производствах Орловской области превысил 197,2 млрд рублей, что составляет 121,7% к предыдущему году. Структура промышленного производства региона

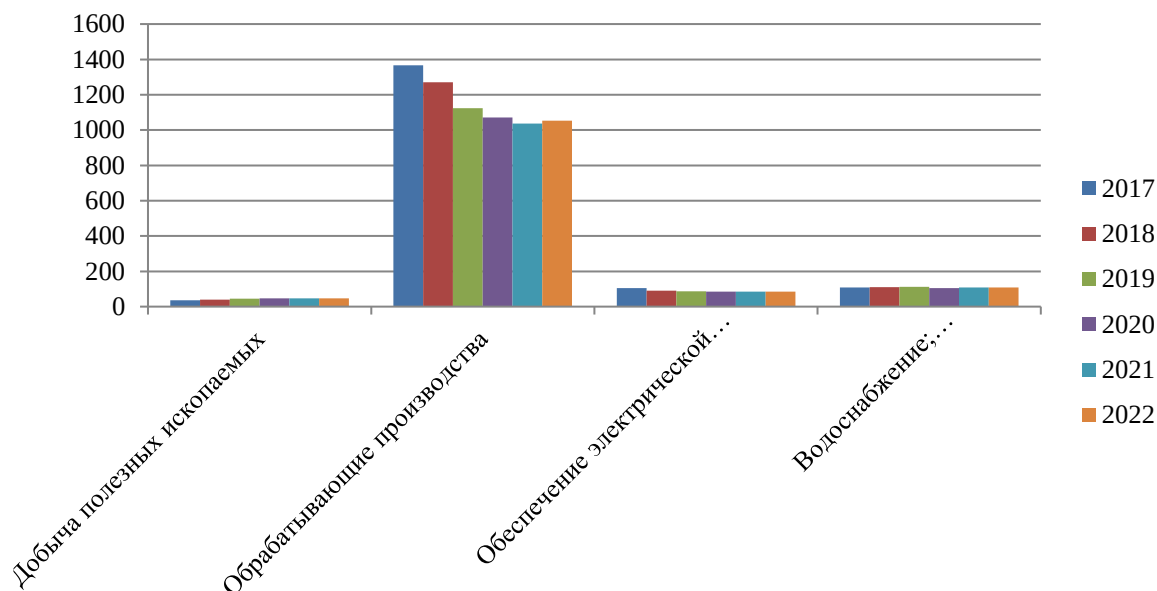
представлена 4 основными видами экономической деятельности, наибольшую долю в которой занимают обрабатывающие производства – 90 % (рисунок 17)¹.



**Составлено автором на основе данных Инвестиционного портала Орловской области.*

Рисунок 17 – Структура промышленного производства в Орловской области в 2022 году

1 053 хозяйствующих субъектов из почти 1 300 предприятий в 2022 году были сосредоточены в сфере обрабатывающего производства региона (рисунок 18).



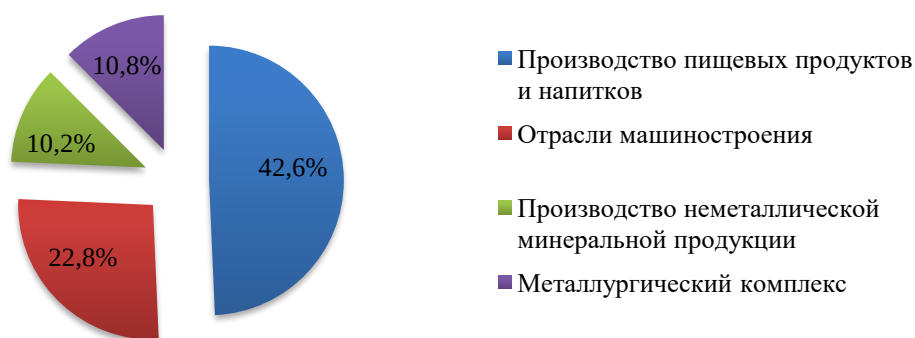
**Составлено автором на основе данных Инвестиционного портала Орловской области.*

Рисунок 18 – Динамика промышленных предприятий Орловской области по видам экономической деятельности в 2017-2022 гг.

¹ Промышленный потенциал региона // Официальный сайт Инвестиционного портала Орловской области [Электронный ресурс]: <https://invest-orel.ru/articles-obl/promashlennost> (дата обращения: 19.01.2024).

Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами в действующих ценах в обрабатывающих производствах в 2022 году сложился в сумме 197,2 млрд рублей, или 121,7 % к предыдущему году.

Структура отгруженной продукции обрабатывающих производств представлена на рисунке 19.



**Составлено автором на основе данных Инвестиционного портала Орловской области.*

Рисунок 19 – Структура объёма отгруженной продукции обрабатывающих производств в Орловской области по видам деятельности

Обрабатывающие производства Орловской области представлены следующими видами деятельности с их ведущими предприятиями:

1. Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях. Ведущие предприятия отрасли: АО «Санофи Восток», ФКП «Орловская биофабрика», ТОСП АО «РФК».

2. Производство машин и оборудования. Ведущие предприятия отрасли: ООО «Фригогласс Евразия», АО «ГМС Ливгидромаш», АО «Ливнынасос», ООО «Завод имени Медведева-Машиностроение», АО «ОТМ», АО «Орелстроймаш».

3. Производство резиновых и пластмассовых изделий. Ведущие предприятия отрасли: ООО «АйВиСиРус», АО «Орелсибгазаппарат», Орловский завод резиновых изделий ООО «Объединение «Альфапластик».

4. Производство готовых металлических изделий. Ведущие предприятия отрасли: АО «Северсталь Стальные Решения», ООО «ОСПАЗ», Орловский филиал ООО «ЮниФенс», ООО «Стиллейс», ООО «Инструмент-Сервис» г. Орел, ООО ПК «Специнструмент» г. Мценск, ООО «Орметиз».

5. Производство электрического оборудования. Ведущие предприятия отрасли: кабельные заводы – ООО «КЗ «Эксперт-Кабель», АО «Орловский кабельный завод», ООО «Промэл», а также предприятия ООО «Электромаш», ООО «Ливны-Электро».

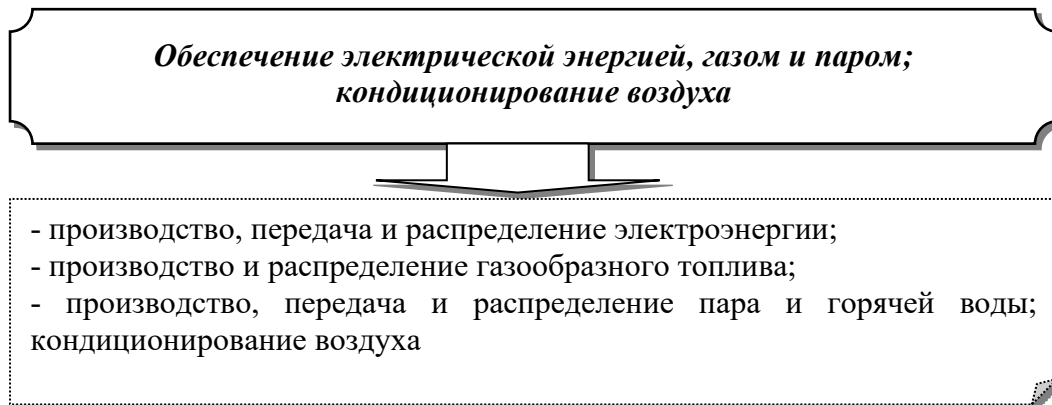
6. Металлургическое производство. Ведущие предприятия отрасли: АО «Мценский литейный завод», АО «Межгосметиз-Мценск», ООО «ОСПАЗ», АО «МК «Сталькрон», ООО «Металлург».

7. Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов. Ведущие предприятия отрасли: АО «Мценский завод «Коммаш», АО «Завод специальной техники», АО «Орелтекмаш», АО «Автоагрегат».

8. Производство компьютеров, электронных и оптических изделий. Ведущие предприятия отрасли: АО «Протон», ЗАО «Протон-Импульс», АО «Протон-Электротекс», АО «Промприбор», НПАО «Научприбор», АО «Болховский завод полупроводниковых приборов».

Объем отгруженной продукции собственного производства данного вида деятельности составил за 2022 год 6 286,6 млн рублей, темп роста в действующих ценах – 92,8 %. На долю предприятий, занятых водоснабжением, водоотведением, организацией сбора и утилизацией отходов, пришлось в прошедшем году 2,9 % всего объема промышленного производства области.

Структура промышленного производства в разрезе обеспечения электрической энергией, газом и паром; кондиционирования воздуха представлена на рисунке 20. Заключительным видом экономической деятельности в структуре промышленного производства Орловской области является «Добыча полезных ископаемых». Основным видом полезных ископаемых в области являются пески природные.



**Составлено автором на основе данных Инвестиционного портала Орловской области.*

Рисунок 20 – Структура промышленного производства обеспечения электрической энергией, газом и паром; кондиционирования воздуха

По данным Инвестиционного портала Орловской области за 2022 год добыто 1 095,9 тыс. куб. м песка природного (97,6 % к предыдущему году). Добычей полезных ископаемых в области занимаются предприятия: ООО «Керама Марацци», ООО «Ливныстрой», ООО «ОДСК-Неруд», ООО «Неруд», ООО «Орловский песок», ООО «Казначеевские пески», ООО «Стройинвест», МУП «Пассажирские автоперевозки», ТОП «Новодеревеньковский дорожный отдел» ГУП ОО «Дорожная служба» и другие.

Характеризуя положение региона и развитие промышленной отрасли и в нём, следует обратить внимание на динамику валового регионального продукта (таблица 6)¹.

По данным таблицы 6 можно сделать вывод, что валовой региональный продукт (в текущих ценах), а также валовой региональный продукт в расчёте на душу населения имеют положительную динамику, и в исследуемом периоде 2017-2021 гг. оба показателя увеличиваются². Индекс физического объёма валового регионального продукта также имеет положительную динамику и демонстрирует рост на 2 % в отчетном периоде.

¹ Официальная статистика // Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области [Электронный ресурс]: <https://orel.gks.ru/ofstatistics> (дата обращения: 31.01.2024).

² Социально-экономическое развитие региона // Официальный сайт Инвестиционного портала Орловской области [Электронный ресурс]: <https://invest-orel.ru/articles-obl/ekonomika> (дата обращения: 05.02.2024).

Таблица 6 – Производство валового регионального продукта в Орловской области с 2017 по 2021 годы

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	Темп роста, %
Валовой региональный продукт (в текущих основных ценах), млн руб.	231 118	247 106	266 656	284 470	336 688	145,7
Индекс физического объема валового регионального продукта (в постоянных ценах; в процентах к предыдущему году)	98,6	101,1	102,8	100,0	102,0	-
Валовой региональный продукт на душу населения, руб.	307 734	332 418	360 732	390 170	468 019	152,1

**Составлено автором на основе проведенного исследования официального сайта Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области*

При анализе промышленности в Орловской области также следует обратить внимание на положение региона по показателю «Валовой региональный продукт (в текущих основных ценах)» в Центральном федеральном округе, а также в целом в Российской Федерации (таблица 7), а также оценить динамику объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по видам экономической деятельности.

Таблица 7 – Валовой региональный продукт по субъектам, входящим в состав ЦФО РФ в 2022 году

№ п/п	Субъект	ВРП (в текущих основных ценах), млрд руб.	Доля регионального продукта в ВВП, %	Рейтинг регионов ЦФО по доле в ВВП
1	2	3	4	5
	Российская Федерация	121 183,0	78,98	-
	Центральный федеральный округ, в т.ч.:	41 685,3	27,17	-
1	Белгородская область	1 354,8	0,88	3
2	Брянская область	468,7	0,31	13
3	Владимирская область	736,8	0,48	7
4	Воронежская область	1 254,7	0,82	4
5	Ивановская область	300,6	0,20	17
6	Калужская область	664,2	0,43	10

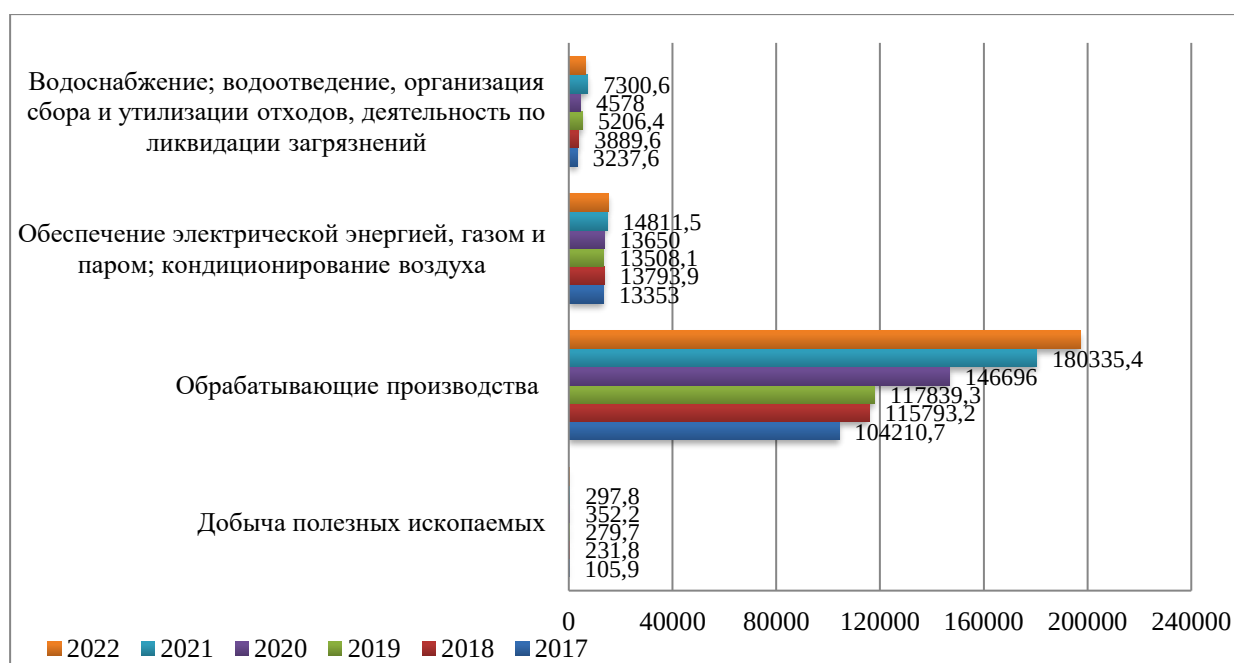
Продолжение таблица 7

7	Костромская область	241,5	0,16	18
8	Курская область	683,8	0,45	9
9	Липецкая область	844,0	0,55	6
10	Московская область	6 832,3	4,45	2
11	Орловская область	336,7	0,22	16
12	Рязанская область	532,0	0,35	12
13	Смоленская область	421,7	0,27	15
14	Тамбовская область	429,3	0,28	14
15	Тверская область	555,1	0,36	11
16	Тульская область	867,8	0,57	5
17	Ярославская область	690,3	0,45	8
18	г. Москва	24 471,2	15,95	1

**Составлено автором на основе проведенного исследования официального сайта Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области*

По данным, представленным в таблице 7 видно, что Орловская область из 18 субъектов ЦФО занимает 16 место по доле валового регионального продукта в валовом внутреннем продукте. Это позволяет говорить о том, что в регионе достаточно слабо развит процесс производства товаров и услуг для конечного использования.

Динамика объёма отгруженных промышленной продукции в Орловской области в 2017 – 2022 гг. представлена на рисунке 21.

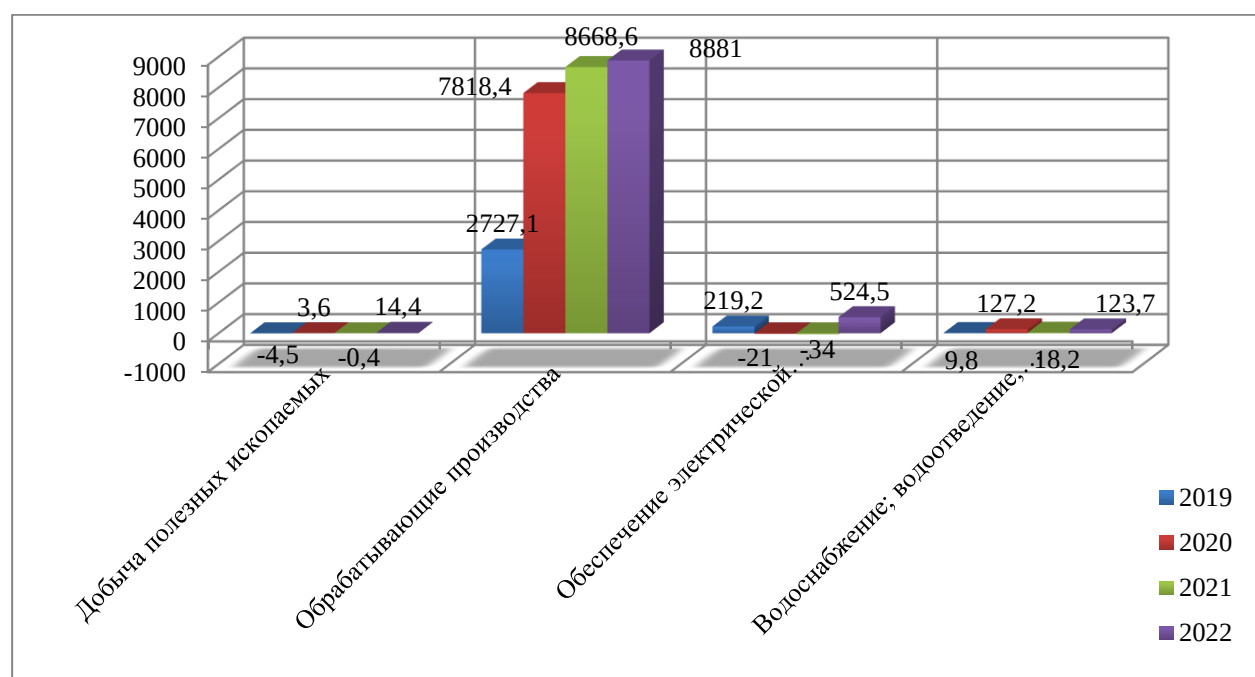


**Составлено автором на основе статистических данных.*

Рисунок 21 – Динамика объёма отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг в Орловской области, млн рублей

Положительная динамика объёма отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами в исследуемом периоде чётко прослеживается только в разрезе обрабатывающих производств – темп роста составил 89 %. По двум видам деятельности «Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений» и «Добыча полезных ископаемых» рост наблюдается в 2022 году по отношению к предыдущему году, однако в целом в периоде динамика нестабильна. По показателю «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» в 2022 году наблюдается значительный спад – более чем на 1 014 млн рублей.

Эффективность промышленного сектора экономики Орловской области в целом можно оценить по двум основным показателям: сальдированному финансовому результату деятельности (рисунок 22); рентабельности проданных товаров, продукции (работ, услуг) и активов (таблица 8).



**Составлено автором на основе статистических данных.*

Рисунок 22 – Сальдированный финансовый результат деятельности промышленных организаций по видам экономической деятельности в Орловской области в 2017-2020 гг., млн рублей

Исходя из данных, представленных на рисунке 22 можно сделать вывод, что чётко прослеживаемая положительная динамика наблюдается только по показателю «Обрабатывающие производства». Темп роста в 2020 году по сравнению с 2017 годом составил 325,6 %, что говорит об эффективности деятельности предприятий, занятых в сфере обрабатывающего производства в Орловской области. По трём остальным видам деятельности динамика эффективности деятельности достаточно нестабильна, что может быть обусловлено различными факторами, в т.ч. значительное снижение показателей сальдированного финансового результата в 2019 году может быть связано с ограничениями, вводимыми регионом в связи с распространением коронавирусной инфекции.

Таблица 8 – Оценка рентабельности промышленной отрасли Орловской области в 2018-2022 гг.

Вид деятельности	Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг)					Рентабельность активов				
	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Добыча полезных ископаемых	12,0	-25,3	21,2	2,8	33,0	10,2	-1,1	4,3	-0,8	13,3
Обрабатывающие производства	10,5	10,1	12,4	14,8	16,9	8,5	9,4	7,9	12,4	9,2
Обеспечение электрической энергией, газом и паром	1,4	1,9	2,7	3,2	9,8	-0,3	-0,5	7,3	7,4	4,5
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,5	0,4	2,4	2,9	3,1	4,1	0,5	3,2	4,8	2,3

**Составлено автором на основе проведенного исследования официального сайта Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области*

По данным таблицы 8 можно сделать вывод, о том, что в исследуемом периоде показатели рентабельности продукции, товаров (работ, услуг) и активов имеют нестабильную динамику. Так, рентабельность проданных

товаров, продукции (работ, услуг) по виду экономической деятельности «Добыча полезных ископаемых» резко возросла на 30,2 п.п., также наблюдается рост рентабельности активов по данному виду деятельности на 14,1 п.п. По всем видам деятельности в 2022 году наблюдается положительная динамика с ростом показателя рентабельности товаров и активов.

XXI век во всём мире ознаменован динамичными темпами развития информационного общества. Цифровизация затрагивает все сферы жизнедеятельности человека, а особенно быстрыми темпами она развивается в экономике. Изменения внутренних и внешних условий среды существования предприятий требуют от них быстрой адаптации коммуникативных процессов, которые лежат в основе эффективного управления организацией в целом.

Информационно-коммуникативные технологии представляют собой набор цифровых технологий, используемых для передачи, хранения, обработки и поиска информации. Они включают в себя интернет, системы автоматизации управленческих процессов, мобильные технологии, а также другие приложения и системы, используемые для обработки информации.

Грамотное использование ИКТ помогает улучшить управленческие процессы на предприятиях, увеличить производительность и качество работы, а также максимально эффективно использовать ресурсы. Информационно-коммуникативные технологии помогают сократить время на выполнение задач, автоматизировать рутинные процессы и улучшить взаимодействие не только внутри предприятия между его структурными подразделениями, но и во внешней среде – с контрагентами, государственными структурами, а также потребителями товаров или услуг. Кроме того, ИКТ позволяет предприятиям обмениваться данными быстро и безопасно, что способствует их более быстрому пониманию и адаптации к изменениям в потребностях клиента и рынка. На сегодняшний день в нашей стране осуществляется мониторинг развития информационного общества, который в динамике позволяет проследить использование информационно-коммуникативных технологий для развития различных сфер деятельности общества.

Основные показатели развития информационно-коммуникативных технологий и их применения в предпринимательском сообществе в целом по РФ и в Орловской области представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные показатели использования информационных и коммуникативных технологий в организациях РФ и Орловской области, %

№ п/п	Наименование показателя	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Российская Федерация							
1	Доля организаций, использовавших персональные компьютеры	92,1	94,0	93,5	80,7	81,8	79,6
2	Доля организаций, использовавших локальные вычислительные сети	61,1	63,9	63,5	54,6	54,9	53,1
3	Доля организаций, использовавших электронную почту	88,3	90,9	91,1	-	-	-
4	Доля организаций, использовавших Интернет*	88,9	91,1	91,2	-	79,6	77,9
5	Доля организаций, использовавших фиксированный Интернет**	-	-	-	76,9	77,9	76,2
6	Доля организаций, использовавших мобильный Интернет***	-	-	-	39,9	40,5	40,1
7	Доля организаций, использовавших Интранет	26,2	31,3	31,8	30,6	31,7	31,4
8	Доля организаций, использовавших Экстранет	16,6	18,5	19,5	19,4	20,3	21,4
9	Доля организаций, имевших веб-сайт	47,4	50,9	51,9	44,3	46,2	45,6
Орловская область							
1	Доля организаций, использовавших персональные компьютеры	94,7	92,2	92,1	83,7	84,6	84,1
2	Доля организаций, использовавших локальные вычислительные сети	53,4	55,6	56,8	52,8	52,5	51,7
3	Доля организаций, использовавших электронную почту	90,6	89,0	90,3	-	-	-
4	Доля организаций, использовавших Интернет*	91,7	90,1	90,3	-	82,8	83,0
5	Доля организаций, использовавших фиксированный Интернет**	-	-	-	80,3	81,0	82,0
6	Доля организаций, использовавших мобильный Интернет***	-	-	-	38,3	38,8	36,8
7	Доля организаций, использовавших Интранет	20,1	24,9	24,7	27,3	26,6	-
8	Доля организаций, использовавших Экстранет	13,2	14,0	15,7	17,2	17,7	-
9	Доля организаций, имевших веб-сайт	43,2	46,8	45,7	42,1	42,4	43,7

* - в связи с переходом на новые программные средства обработки данных, информация по показателю за 2020 г. не разрабатывалась

, * - показатели разрабатываются, начиная с отчёта за 2020 год.

****Составлено автором на основе проведенного исследования официальных сайтов Федеральной службы государственной статистики и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области

Анализ основных показателей использования информационных и коммуникативных технологий в организациях Российской Федерации в целом и Орловской области в частности показал, что значительная их часть не достигает даже 50 % порога или имеет отрицательную динамику.

Так, например, доля организаций, использующих в своей деятельности ПК, сократилась на 13,6 % в 2022 году по сравнению с 2017 годом. Также, сократилась и доля предприятий, имеющих свой веб-сайт, что в дальнейшем может негативно сказаться на межгрупповых коммуникациях, т.к. в первую очередь современный потенциальный потребитель заходит на официальную страницу организации в Интернете, чтобы ознакомиться с необходимой ему информацией или каталогом услуг.

В Орловской области уровень использования информационных и коммуникативных технологий в организациях находится в пределах среднероссийский показателей. Так, например, в Орловской области на 4,5 % больше предприятий используют в своей деятельности персональные компьютеры и на 5,8 % больше пользуются фиксированным Интернетом, чем в целом по Российской Федерации.

Однако лишь 17,7 % организаций в регионе использовали в 2021 году в своей деятельности Экстранет, что на 2,6 % ниже, чем в целом в России. Такое явление может достаточно негативно сказываться на результатах деятельности предприятий, т.к. эта корпоративная сеть, предоставляющая часть корпоративной информации контрагентам, намного серьезнее в части обеспечения безопасности, чем Интранет.

Таким образом, в целом состояние промышленного комплекса региона можно оценить как удовлетворительное, ввиду нестабильной динамики по большинству показателей основных видов экономической деятельности. При этом нельзя не принимать во внимание, что предприятия обрабатывающих производств региона имеют положительную динамику на протяжении всего исследуемого периода. В Орловской области с каждым годом улучшаются условия для реализации деятельности промышленных предприятий, а именно:

принимается необходимая нормативно-правовая база, обеспечивающая льготные условия налогообложения, развивается особая экономическая зона промышленно-производственного типа «Орел» и территория опережающего социально-экономического развития «Мценск», привлекаются новые инвесторы, создаются новые рабочие места, обеспечивается рост заработной платы.

Основу цели деятельности коммерческих организаций в промышленной сфере составляет получение прибыли и её максимизация, что, в свою очередь, становится возможным не только лишь при наращивании объёмов производства, выпуске высококачественной и конкурентоспособной продукции. Также важную роль в этом играет построение эффективной коммуникативной стратегии как во внешней среде – с контрагентами, так и внутри промышленного предприятия – между руководящим составом и сотрудниками.

2.2 Системы управления и групповые и межгрупповые коммуникации в промышленных организациях

Управление в промышленных организациях напрямую связано с постоянной необходимостью регулирования деятельности, как обособленных структурных подразделений, так и отдельных сотрудников. В этой связи значительная часть бизнес-процессов, осуществляемых на предприятии, так или иначе, связаны с коммуникациями.

Смысл коммуникационного процесса в промышленной организации состоит в том, что коммуникация является одной из ключевых составляющих, обеспечивающей управляемость и эффективность функционирования. В процессе осуществления коммуникативной функции в поле зрения менеджмента постоянно находятся задачи формирования информации, выбора каналов её передачи, устранения встречающихся барьеров, а также получения обратной связи.

Одной из составных частей конкурентоспособной стратегии управления промышленным предприятием является его коммуникационная стратегия. В целом, коммуникационная стратегия может представлять собой единую технологию управления как групповыми, так и межгрупповыми коммуникациями.

Под управлением коммуникационным процессом организации понимается совокупность непрерывных целенаправленных управленческих действий, как на внутренние, так и на внешние процессы информационного обмена, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития организации¹. Иными словами, управление коммуникационным процессом – это выработка коммуникационной стратегии предприятия, предполагающее определение целей и путей их достижения.

Построение эффективной стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций промышленных предприятий лежит в основе принятия грамотных управленческих решений, а также оказывает непосредственное влияние на достижение высоких финансовых результатов их деятельности.

С целью разработки коммуникативной стратегии промышленного предприятия необходимо провести детальный анализ системы управления предприятий промышленности, существующие методы и формы коммуникации в них, а также осуществить оценку влияния стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций на основные показатели, характеризующие финансово-экономическое положение промышленных предприятий. Данное исследование будет базироваться на изучении материалов промышленных организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Орловской области, а именно: АО «Гамма», АО «Протон» и АО «ГМС Ливгидромаш».

Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности исследуемых промышленных предприятий (приложения 1, 2, 3) позволил сделать следующие выводы:

¹ Харламова И. Ю. Управление коммуникационными процессами организации / И. Ю. Харламова // Молодой ученый. – 2017. – № 1 (135). – С. 278-281.

- объемы выручки АО «Протон» и АО «ГМС Ливгидромаш» в исследуемом периоде имеет тенденцию роста, в то время как в АО «Гамма» выручка за последние 5 лет снижалась более чем на 60 %. При этом показатели выручки и себестоимости в отчетном году имели приблизительно одинаковые темпы роста или снижения;

- численность работников исследуемых промышленных предприятий на анализируемый период снижается, однако производительность труда (за исключением АО «Гамма», где снижение производительности составило более 20 %) возрастает;

- все исследуемые предприятия за последние 5 лет демонстрируют нестабильную динамику эффективности использования основного капитала, отражая снижение данного показателя в отчетном периоде;

- финансовые результаты анализируемых предприятий демонстрируют разноплановые тенденции, на начало 2023 года АО «Гамма» является убыточной организацией, тогда как две другие – являются прибыльными;

- рентабельность является основным индикатором оценки эффективности деятельности предприятий, все исследуемые предприятия демонстрируют положительный уровень рентабельности. Большую эффективность деятельности из них демонстрирует АО «ГМС Ливгидромаш» (в 2021 году – 13,1 %), однако это существенно ниже среднотраслевого показателя рентабельности промышленных предприятий в Орловской области, который составляет 20,8 %;

- анализ трёх производственных предприятий показал, что каждое из них является платежеспособным. Однако в 2021 году коэффициент текущей и общей ликвидности в АО «Гамма» превысил нормативное значение и составил 3,92 и 2,54 соответственно, что в свою очередь говорит нам о нерациональной структуре капитала в целом;

- все оборотные средства АО «ГМС Ливгидромаш» сформированы за счёт заёмных источников, в то время как у АО «Гамма» и АО «Протон» более

сбалансированная структура источников финансирования деятельности, представленная как собственными, так и заемными источниками;

- показатели финансовой устойчивости исследуемых организаций, свидетельствуют о высоком уровне зависимости от кредиторов, однако АО «ГМС Ливгидромаш» показывает рост финансовой устойчивости по результатам деятельности в анализируемом периоде.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что каждое из анализируемых промышленных предприятий имеет различный уровень эффективности своей деятельности. В таблице 10 проведен анализ эффективности использования управленческого потенциала в исследуемых организациях (формулы расчета показателей приведены в приложении 4).

Таблица 10 – Показатели, характеризующие эффективность использования управленческого потенциала промышленных организаций

№ п/п	Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение
1	2	3	4	5	6	7	8
АО «Гамма»							
1.	Эффективность системы управления, %	26,10	24,60	25,73	5,53	0,17	-25,93
2.	Эффективности менеджмента по конечному результату, тыс.руб./чел.	-2084,5	-1924,7	-2268	1317	-5087	-3 002,5
3.	Эффективность системы управления повышенной «чувствительности», %	3,84	3,07	2,96	0,57	-0,001	-3,841
4.	Индекс роста эффективности менеджмента по конечному результату	-4,28	0,92	1,18	-0,58	-3,86	+0,42
АО «Протон»							
1.	Эффективность системы управления, %	0,08	0,08	0,05	0,05	0,001	-0,079
2.	Эффективности менеджмента по конечному результату, тыс.руб./чел.	24812,7	7523,6	12550,5	22787,7	64121,3	+39 308,6
3.	Эффективность системы управления повышенной «чувствительности», %	0,005	0,004	0,002	0,002	-0,0001	-0,0051
4.	Индекс роста эффективности менеджмента по конечному результату	1,08	0,30	1,67	0,85	4,25	3,17
АО «ГМС Ливгидромаш»							
1.	Эффективность системы управления, %	9,87	9,82	8,83	8,77	-	-
2.	Эффективности менеджмента по конечному результату, тыс.руб./чел.	-12068,7	-17872,6	389,63	48102	-	-
3.	Эффективность системы управления повышенной «чувствительности», %	0,69	0,85	0,58	0,47	-	-
4.	Индекс роста эффективности менеджмента по конечному результату	-9,50	1,48	-0,02	123,46	-	-

**Составлено автором на основе проведенного исследования бухгалтерско-финансовой отчетности исследуемых предприятий.*

Проанализировав данные таблицы 10 необходимо подчеркнуть, что данные предприятия нельзя сравнивать между собой с точки зрения конкретных сумм, т.к. каждое из них имеет свои финансовые результаты деятельности и производственные обороты, а также свою деятельность они осуществляют по различным направлениям.

Сравнительный анализ, в данном случае, целесообразно проводить с точки зрения общей картины снижения или роста эффективности управленческого потенциала.

Говоря об эффективности системы управления, стоит отметить, что к 2021 году снижение данного показателя наблюдается у всех трёх исследуемых предприятий промышленности региона. Наибольшее снижение эффективности системы управления наблюдается в АО «Гамма», что может быть вызвано значительным сокращением доли управленческих расходов, а также в целом снижением финансовой устойчивости предприятия. В 2022 году АО «Гамма» и АО «Протон» также сохраняют негативную динамику снижения эффективности системы управления.

Кроме того, следует обратить внимание на то, что наименьший процент эффективности системы управления на протяжении всего исследуемого периода наблюдается у АО «Протон». Однако в данном случае результаты расчётов не стоит трактовать буквально, т.к. затраты на управленческие расходы у Общества в общей сумме его доходов достаточно незначительны. При этом финансовые результаты деятельности предприятия имеют положительную динамику.

Ситуация, складывающаяся в 2021 году в АО «ГМС Ливгидромаш», позволяет говорить о достаточной стабильности системы управления, несмотря на незначительную тенденцию снижения эффективности. В данном случае, руководство Общества при снижении общей стоимости основных и оборотных средств снижает управленческие расходы, а также реформирует организационно-управленческую структуру, сокращая численность управленческих работников.

Наибольших успехов в эффективности менеджмента по конечному результату удалось добиться АО «ГМС Ливгидромаш». Так, на 1 управленческого работника на предприятии приходится более 48 млн рублей прибыли в 2021 году, тогда как на протяжении нескольких лет на 1 управленческого работника приходился убыток.

О положительной динамике эффективности менеджмента по конечному результату можно также говорить и в АО «Гамма», там в 2021 году на 1 управленческого работника приходится более 1,3 млн рублей прибыли, тогда как с 2018 года отражался убыток. Негативная тенденция по данному показателю прослеживается в АО «Протон».

Характеризуя показатели эффективности системы управления повышенной «чувствительности» стоит обратить внимание на то, что их снижение в исследуемом периоде является положительным моментом, т.к. чем ниже эти величины, тем выше эффективность управления. По данному показателю позитивная тенденция прослеживается у всех трёх объектов исследования.

Индекс роста эффективности менеджмента по конечному результату отражает соотношение величины эффективности менеджмента по конечному результату, которое было достигнуто в текущем периоде по отношению к предыдущему. Самого сильного скачка роста эффективности менеджмента удалось достичь АО «ГМС Ливгидромаш» в 2021 году за счёт значительного увеличения прибыли до налогообложения (рост составил почти 100 %), при этом достаточно стабильная динамика наблюдается в АО «Протон», т.к. на протяжении исследуемого периода предприятие получает прибыль (несмотря на нестабильную динамику). АО «Гамма», в свою очередь, на протяжении достаточно длительного времени было убыточным предприятием, что соответственно говорит о неспособности управленческого состава принимать грамотные и объективные решения по регулированию деятельности Общества.

Таким образом, можно сделать вывод о снижении эффективности использования управленческого потенциала в АО «Гамма» и АО «Протон». В

АО «ГМС Ливгидромаш» можно говорить об увеличении эффективности управленческого потенциала, т.к. основная масса показателей его управленческой деятельности находится в удовлетворительном состоянии, а в отчётном 2021 году наблюдается положительная динамика по абсолютному большинству исследуемых показателей.

Построение коммуникационных процессов в системе управления промышленными предприятиями связано с их организационно-управленческой структурой, которая является достаточно сложной и многоуровневой. В этой связи целесообразно произвести оценку организационно-управленческих структур и коммуникационных стратегий исследуемых промышленных предприятий.

АО «Гамма» – предприятие лёгкой промышленности, одна из первых российских фабрик по производству чулочно-носочных изделий. В регионе, кроме АО «Гамма» больше нет организаций того же направления деятельности, а по всей России их 166. В рейтинге компаний Орловской области по выручке Общество занимает 200 место среди 24 681 предприятий. По итогам 2021 года доля предприятия на российском рынке товаров лёгкой промышленности составляет около 0,07 %, а на рынке чулочно-носочных изделий – 3,03 %.

В основе управления коммуникациями на предприятии, безусловно, лежит организационно-управленческая структура. Следует отметить, что без создания гибкой и прогрессивной организационной структуры невозможно говорить об эффективности управления системой групповых и межгрупповых коммуникаций.

Такая позиция представлена в научных работах ряда авторов (Марабаевой Л.В. и Кузнецовой Т.В.¹, Шинкаренко Т.В. и др.², Морозовой Н.А.³, Ляшенко А.А.¹). Так, например, Т. В. Шинкаренко и др. отмечают, что

¹ Марабаева Л.В. Формы и методы управления коммуникациями на предприятии / Л.В. Марабаева, Т.В. Кузнецова // Вестник РУК. – 2017. – №3 (29). – С.60-66.

² Шинкаренко Т.В. Исследование эффективности организационной структуры компании на основе анализа внутренних коммуникаций / Т.В. Шинкаренко, Р.Г. Смирнов, А.В. Белошицкий // Управленец. – 2020. – Т. 11. – № 2. – С. 27-40. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-3.

³ Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173-181.

именно организационная структура должна обеспечивать эффективное выполнение коммуникативных функций. Кроме того, их исследование базируется на том, что коммуникативная функция организационной структуры является одной из ключевых и основополагающих функций, позволяющих осуществлять эффективное управление предприятием.

Это позволяет сделать вывод о том, что наибольший экономический эффект достигается при осуществлении управления коммуникационной системой организации посредством смешанной организационно-управленческой структуры. Она включает в себя различные составляющие горизонтальной, линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур.

При этом важно отметить, что на сегодняшний день в организационно-управленческих структурах даже крупных предприятий достаточно редко можно встретить отделы или отдельные единицы управленческого персонала, занимающихся непосредственными управлением коммуникационными процессами.

Тип организационно-управленческой структуры АО «Гамма» – линейный (рисунок 23). Во главе управленческой системы стоит линейный руководитель, который осуществляет два типа взаимодействия: прямое и косвенное. Директор осуществляет прямые коммуникации с тремя руководителями, ответственными за определённые участки работ – это технический директор, коммерческий директор и руководитель финансовой службы. Таким образом, организационная структура управления предприятием во многом обуславливает принципы организации производства на основных участках деятельности.

Анализируя систему коммуникации в АО «Гамма» можно отметить достаточно развитую систему внешних коммуникаций, при этом также фактическое отсутствие чёткой системы внутренних коммуникаций.

¹ Ляшенко А.А. Управление коммуникациями на предприятии / А.А. Ляшенко // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – 2022. – Т. 3. – № 14. – С. 145-150.



**Составлено автором на основе проведенного исследования нормативно-правовых актов АО «Гамма».*

Рисунок 23 – Структура управления АО «Гамма»

Система внешних коммуникаций представляет собой яркий пример реализации вертикальных коммуникаций на производственном предприятии.

Обеспечением эффективности внешних коммуникаций занимаются сразу несколько специалистов, находящихся в прямом подчинении у начальника отдела сбыта и материально-технического снабжения.

Так, специалисты маркетинговой службы отвечают за выстраивание отношений Общества с различными государственными и частными структурами, а также представителями СМИ по вопросам информационного обеспечения, касающегося реализации проектов и планов производства.

К ведению экономиста по внешнеэкономическим связям в пределах компетенций, касающихся коммуникативной составляющей, относится поиск, подбор и привлечение иностранных контрагентов, а также принятие решений о целесообразности подписания с ними договоров о сотрудничестве.

Экономист по сбыту в пределах своих компетенций осуществляет коммуникативное взаимодействие с потребителями продукции в соответствии с объёмом заказов и заключёнными договорами. Специалист по снабжению в части реализации коммуникативной функции выполняет работы по обеспечению АО «Гамма» необходимыми материальными ресурсами, а именно готовит проекты договоров с поставщиками, согласовывает с ними условия ранее заключённых договоров. Специалист по работе с клиентами – одно из ключевых звеньев в системе внешних коммуникаций в АО «Гамма». Именно в его компетенцию входит поиск и привлечение новой клиентской базы для дальнейшего сотрудничества.

Внутренние коммуникации в АО «Гамма» в большей степени характеризуются горизонтальной направленностью через взаимодействие структурных подразделений друг с другом. Наиболее часто применяющимся механизмом горизонтальных коммуникаций выступают различного рода собрания и совещания, в рамках которых сотрудники различных подразделений Общества могут обмениваться друг с другом мнениями по поводу деятельности предприятия. Анализируя вертикальные внутренние коммуникации в АО «Гамма» следует отметить, что преобладающее большинство из них осуществляются по принципу «сверху-вниз». Примером таких коммуникаций могут служить Приказы и Распоряжения генерального директора или руководителей второго уровня управления.

В системе коммуникационных процессов в АО «Гамма» следует выделить основные цели (рисунок 24), которые предприятие ставит перед собой, формируя собственную стратегию групповых и межгрупповых коммуникаций.

В данном случае следует отметить, что система целей внутренних коммуникаций представлена достаточно широко и охватывает большое количество направлений и путей их реализации. При этом перечень целей внешних коммуникаций АО «Гамма» следует дополнить пунктом, связанным с выстраиванием взаимоотношений с конкурентами Общества на региональном

рынке, т.к. именно грамотно выстроенный диалог с фирмами-конкурентами сегодня является залогом честной рыночной конкуренции.



**Составлено автором на основе проведенного исследования нормативно-правовых актов АО «Гамма».*

Рисунок 24 – Основные цели коммуникации в АО «Гамма»

Проанализировав действующую в АО «Гамма» систему внутренних и внешних коммуникаций можно сделать вывод, что в целом она работает с достаточно высокой степенью эффективности, однако не всегда в полной мере отражает реальные потребности менеджмента предприятия, ввиду имеющихся в данной системе недостатков.

Также важно подчеркнуть, что в совокупности внутренние и внешние коммуникации играют одну из важнейших ролей в процессе управления АО «Гамма». Именно благодаря коммуникативной системе внутреннего и внешнего взаимодействия, как управленческий персонал, так и сотрудники

предприятия имеют доступ к необходимой информации, а также выстраивают эффективное взаимодействие друг с другом.

АО «Протон» – ведущий производитель оптоэлектронной техники в России. Предприятие 50 лет (с 1972 года) успешно работает на рынке и владеет современными технологиями по производству оптоэлектронных приборов, осуществляет полный цикл производства от кристаллов до законченных изделий.



**Составлено автором на основе проведенного исследования нормативно-правовых актов АО «Протон».*

Рисунок 25 – Стратегия АО «Протон»

Представленная на рисунке 24 стратегия Общества в настоящее время достигается посредством диверсификации рынков сбыта, устойчивого развития, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала предприятия. Это становится возможно благодаря тому, что в компании сформирована уникальная научно-производственная база, а разработкой новой продукции занимаются три конструкторских бюро по различным направлениям: оптроны, твердотельные реле, фоточувствительные схемы; светодиоды и цифро-знаковые индикаторы; светодиодная светотехника.

Основные органы управления АО «Протон» представлены общим собранием акционеров Общества; Советом директоров Общества; единоличным исполнительным органом – генеральным директором. Орган контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества представлен ревизионной комиссией (ревизором) Общества.

В АО «Протон» действует система менеджмента качества и созданы условия, необходимые для обеспечения выполнения государственного

оборонного заказа при разработке и производстве электронных модулей, модулей излучения, микросборок, полупроводниковых излучателей ИК-диапазона, оптоэлектронных приборов, оптических интегральных схем, знакосинтезирующих световых приборов и модулей транспортных средств, портативного и переносного (передвижного) осветительного оборудования, корабельных и авиационных световых полупроводниковых приборов и модулей в соответствии с ГОСТ РВ 0015-002-2012 и ЭС РД 009-2014.

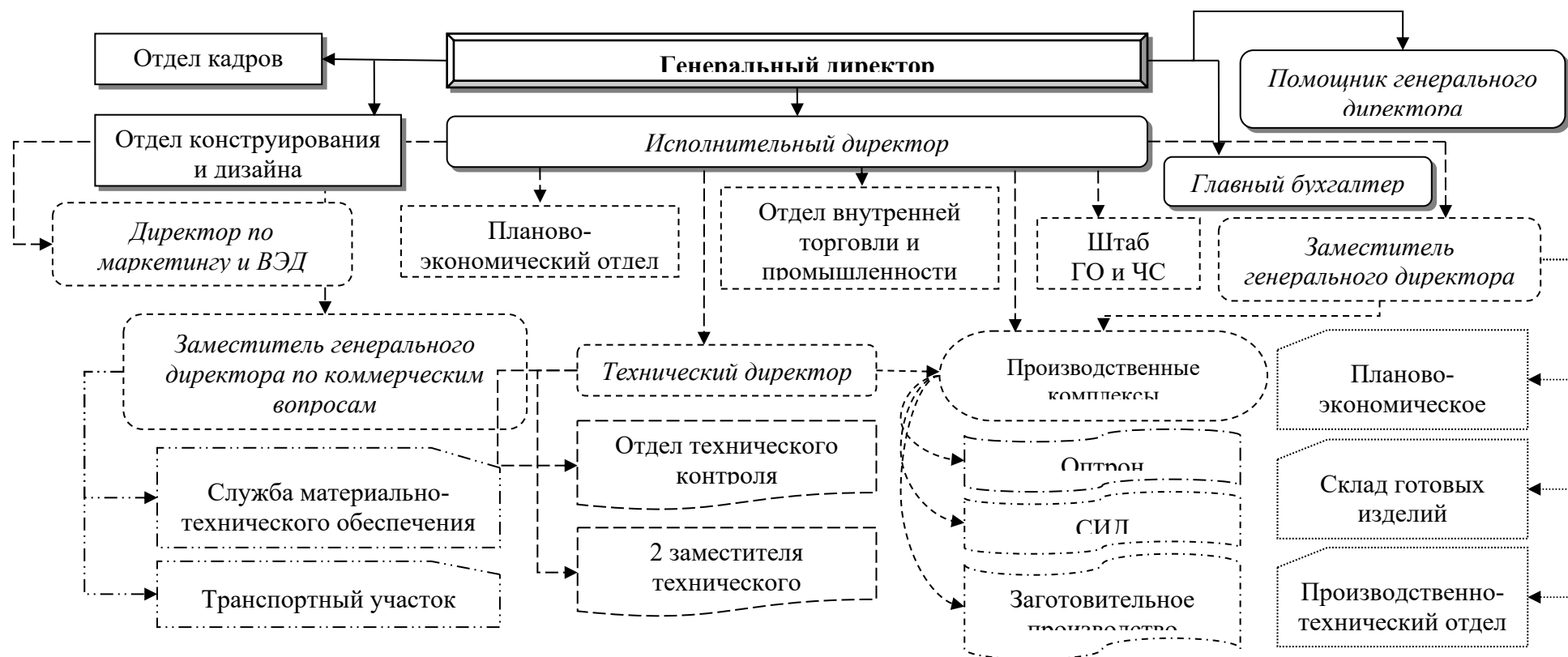
Основные потребители производимой продукции находятся в Российской Федерации, на их долю приходится 86,9 % отгруженной продукции. Кроме того, произведено и поставлено на экспорт 13,1 % от общего объема отгруженной продукции. Объем производства товарной продукции в 2021 году в действующих ценах составил почти 1,7 млрд рублей (1 млрд 698 млн 224 тыс. рублей). Объем производства в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличился на 20,1 %. Структура производства продукции и услуг в общем объеме товарного выпуска представлена на рисунке 26.



**Составлено автором на основе проведенного исследования нормативно-правовых актов АО «Протон».*

Рисунок 26 – Структура продукции АО «Протон»

Организационная структура АО «Протон» представлена на рисунке 27.



*Составлено автором на основе проведенного исследования нормативно-правовых актов АО «Протон».

Рисунок 27 – Организационно-управленческая структура АО «Протон»

Исходя из представленной схемы управления на предприятии, можно сделать вывод, что организационно-управленческая структура представляет собой органичное сочетание линейного и функционального типов. В основе линейно-функциональной структуры управления лежит принцип линейного распределения обязанностей между отдельными уровнями функциональных служб. Главная задача функциональных служб в данном случае – подготовка по запросу линейных руководителей сведений, необходимых для принятия взвешенного и эффективного решения.

Стоит также отметить, что на рисунке 27 представлены основные звенья системы управления на АО «Протон». Так, главный бухгалтер, находящийся в непосредственном подчинении у генерального директора, осуществляет руководство бухгалтерско-финансовым отделом АО «Протон», а помощник генерального директора руководит административно-хозяйственным отделом, к ведению которого относятся аппарат генерального директора и медицинский пункт. В подчинение у исполнительного директора находится директор по маркетингу и внешнеэкономической деятельности, который, свою очередь, осуществляет руководство над отделом маркетинга и отделом внешнеэкономических связей.

У технического директора есть два заместителя, у каждого из которых своя зона ответственности. Так, один из заместителей отвечает за работу бюро сертификации, отдела нормативно-технической документации, центральной заводской лаборатории, а также отдела оборудования и специальной оснастки.

Второй заместитель напрямую отвечает за работу отдела механики, а также в его подчинении находится директор энергокомплекса, в который входят: отдел главного энергетика, отдел экологии и пожарной охраны, цеха № 17, 18. Производственные комплексы АО «Протон» представлены тремя основными – это ПК «Оптрон», ПК «СИД», ПК «Заготовительное производство». Каждый из них имеет собственное руководство производственного комплекса, цеха, бюро сбыта или применения, а также основные средства производства.

Таким образом, можно сделать вывод, что такая структура управления на производственном предприятии обладает рядом преимуществ, среди которых – концентрация линейного управляющего за выполняемыми функциональными службами задачами, что, в свою очередь, способствует обеспечению высокой эффективности и качества работ. Кроме того, такая структура позволяет чётко распределять ответственность между сотрудниками предприятия.

При этом не стоит забывать о тех недостатках, которыми обладает данная организационно-управленческая структура в случае применения её на производственном предприятии. Одними из самых распространённых недостатков считаются то, что такая длинная иерархическая цепь может приводить к путанице в управленческих процессах, а также к значительным разрывам в коммуникационных процессах, что в целом отражается на эффективном управлении предприятием.

В АО «Протон» осуществляются как вертикальные (восходящие и нисходящие), так и горизонтальные коммуникации. Нисходящие вертикальные коммуникации традиционно выражаются в форме предоставления информации в письменном или устном виде от руководителей того или иного звена к подчинённым. Коммуникации по восходящей выполняют функцию обратной связи, т.е. передача информации от подчинённых к линейным руководителям о том, как реализуются их поручения или план деятельности структурного подразделения. К такому роду коммуникаций в Обществе можно отнести отчётную документацию от подразделений, сводки за краткосрочный период о ходе реализации плановых показателей, различные служебные записки.

Ежемесячно руководители структурных подразделений, подчиняющиеся исполнительному директору АО «Протон» докладывают ему об исполнении текущих и стратегических планов и задач. В докладах менеджеры среднего звена могут излагать как свои предложения и пожелания, так и просьбы работников. В свою очередь исполнительный директор делает сводный доклад о деятельности предприятия в целом, детально анализируя результаты, обращая

внимание на недостатки, и доводит данную информацию до генерального директора.

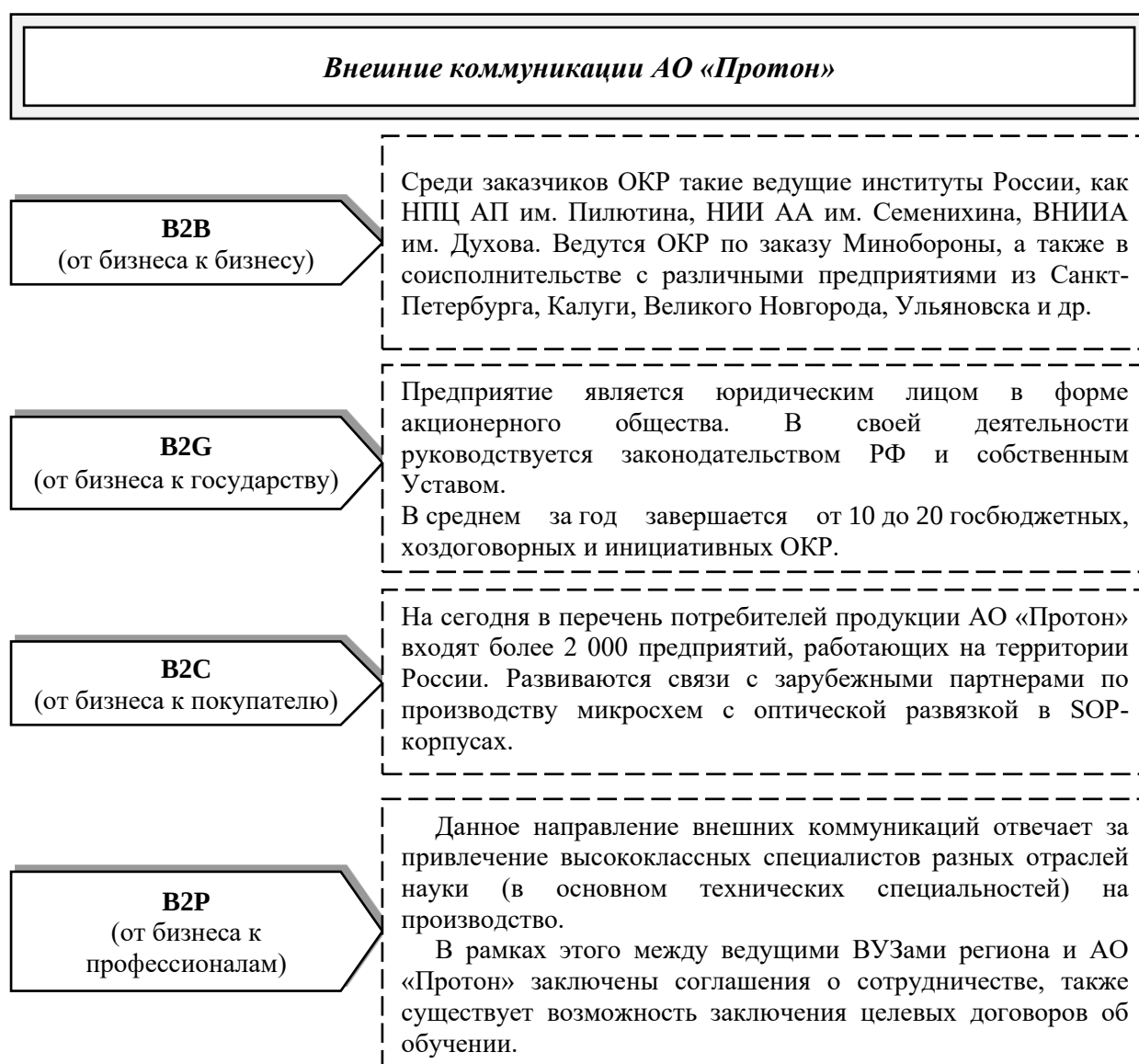
Кроме того, еженедельно руководители структурных подразделений акционерного общества проводят со своими подчинёнными информационные планёрки с целью координации действий по изготовлению продукции.

Горизонтальные же коммуникации в АО «Протон» чаще всего имеют неформальный вид и реализуются через непосредственное общение сотрудников друг с другом. Особое внимание на предприятии уделяется антикризисным коммуникациям, возникающим при решении сложных задач, вызывающих споры и способные спровоцировать конфликтные ситуации. Для эффективного взаимодействия в рамках антикризисного управления коммуникациями на предприятии создаются рабочие группы, состоящие из специалистов и руководителей различных структурных подразделений. Собрание таких рабочих групп позволяет участвовать в обмене информацией значительному числу работников предприятия, что даёт возможность поставить новые задачи, скорректировать вектор работы того или иного структурного подразделения.

В ходе опроса ряда сотрудников АО «Протон» было выявлено, что самыми эффективными средствами коммуникациями является электронная рассылка информационных сообщений (с помощью e-mail), прямые распоряжения руководства, передача информации посредством телефонной связи, а также неформальное взаимодействие сотрудников (в т.ч. на корпоративных мероприятиях). Значительное внимание на предприятии уделяется внешним коммуникациям – для этого в АО «Протон» создан специальный отдел внешнеэкономических связей, который находится в подчинении у директора по маркетингу и внешнеэкономической деятельности. Основной задачей данного отдела с точки зрения осуществления внешних коммуникаций является выстраивание эффективной экономической политики с партнёрами предприятия, налаживание связей с органами власти различного уровня, поставщиками, частными лицами и общественностью.

Предприятие специализируется на производстве оптронов и твердотельных реле, ярких светодиодов, модулей и индикаторов, светодиодных светильников, ламп, подсветок, заградительных огней, продукции для организации дорожного движения: светодиодных светофоров и табло. В среднем за год на предприятии завершается от 10 до 20 госбюджетных, хоздоговорных и инициативных ОКР, что позволяет держать высокий процент новой продукции в общем объеме производства.

Управление внешними коммуникациями АО «Протон» по сегментам представлено на рисунке 28.



*Составлено автором на основе проведенного исследования нормативно-правовых актов АО «Протон».

Рисунок 28 – Управление внешними коммуникациями АО «Протон»

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии существует достаточно развитая система внутренних и внешних коммуникаций, однако не стоит пренебрегать некоторыми существующими проблемами. В частности, из-за выбранной стратегии управления есть ряд пробелов, связанных с нарушением функционирования каналов внутренних коммуникаций. Проблемы внутреннего взаимодействия зачастую приводят к снижению эффективности, своевременности и объективности принятия того или иного управленческого решения, что, в свою очередь, несомненно сказывается на конечном финансовом результате.

АО «ГМС Ливгидромаш» создано путём преобразования государственного предприятия Ливенского производственного объединения гидравлических машин (ПО «Ливгидромаш»), является его правопреемником, осуществляет права и обязанности, возникшие у указанного предприятия до момента его преобразования в акционерное общество.

Основные виды деятельности Общества отражены в Уставе, среди них: разработка и производство продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления, включая производство и разработку насосного оборудования, литья, запасных частей и иных изделий производственно-технического и специального назначения.

Группа ГМС является одним из крупнейших в России производителей насосного, компрессорного и нефтегазового оборудования. Важным направлением деятельности Группы является сооружение объектов «под ключ» и комплексное обустройство объектов нефтегазового комплекса, водоснабжения и водоотведения. В структуру Группы входят производственные, научно-исследовательские, проектные и инжиниринговые компании. Вхождение «ГМС Ливгидромаш» в структуру холдинга позволило предприятию нарастить технические и производственные возможности за счет

реализации программ по модернизации производства и участия в комплексных российских и международных проектах Группы¹.

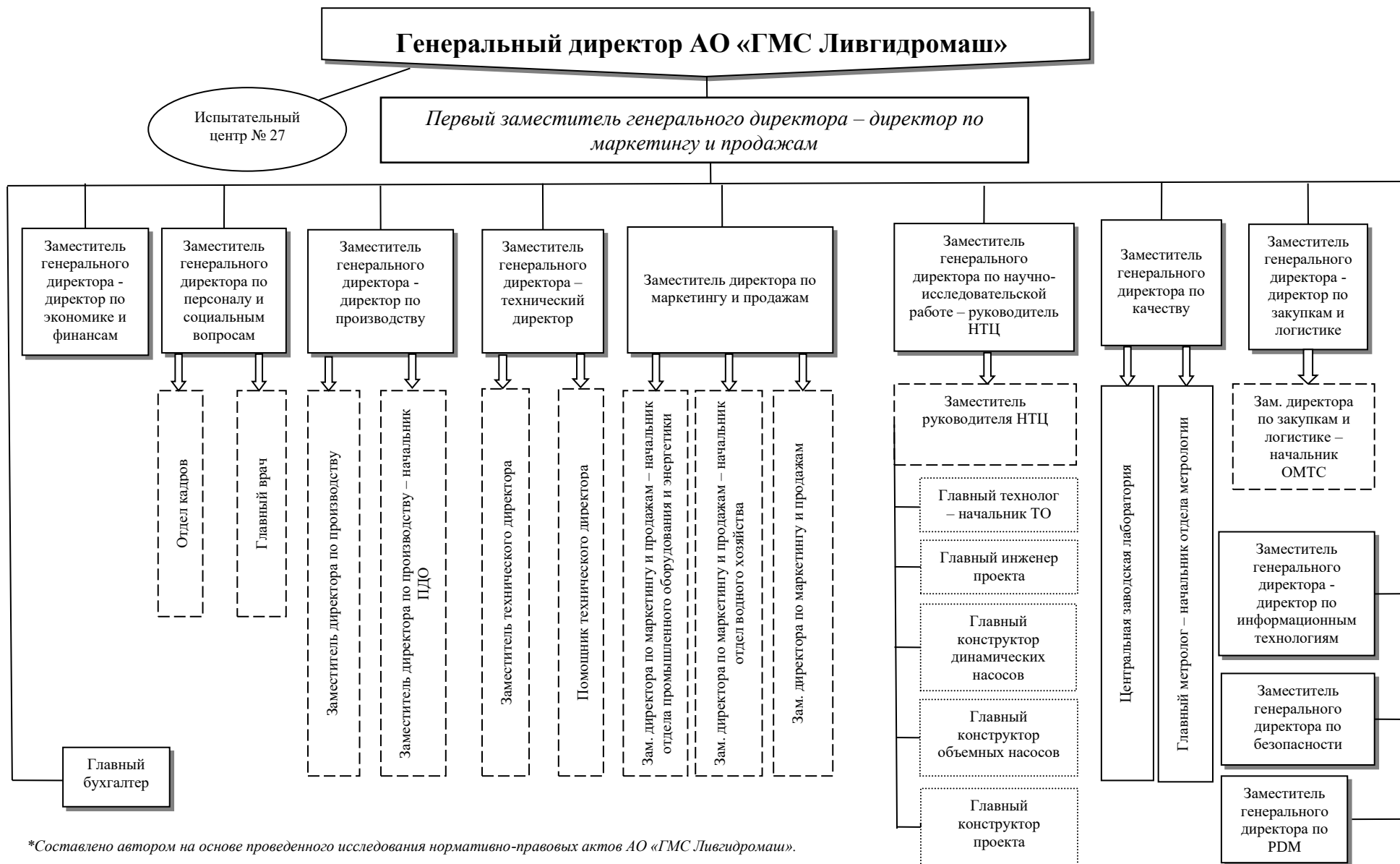
Тип организационно-управленческой структуры АО «ГМС Ливгидромаш» – линейно-функциональный. Органами управления предприятия выступают: общее собрание акционеров; совет директоров; генеральный директор. Организационно-управленческая структура предприятия представлена на рисунке 29.

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: первый заместитель генерального директора – директор по маркетингу и продажам, а также испытательный сектор. Управление производством на АО «ГМС Ливгидромаш» осуществляет заместитель генерального директора – директор по производству, который также имеет в своё подчинении двух заместителей, отвечающих за непосредственные цеха и участки работы.

Организационно-управленческая структура АО «ГМС Ливгидромаш» схожа по своему содержанию со структурой управления АО «Протон», поэтому в данном случае также будет уместно отметить, что длинная цепь иерархических связей зачастую приводит к разрывам в коммуникационных процессах, а значит, отражается на эффективности управления предприятием в целом.

Во внутренних коммуникационных процессах АО «ГМС Ливгидромаш» участвуют работники аппарата управления, а также все сотрудники производственного цикла. Система внутренних коммуникаций занимает центральное место в управлении предприятием, т.к. является связующим звеном между руководителем и всеми процессами, происходящими в организации. Традиционно, внутренние коммуникации на предприятии осуществляются как вертикально, так и горизонтально.

¹ «ГМС Ливгидромаш» [электронный ресурс] // [Электронный ресурс]: <https://www.hms-livgidromash.ru/company/> (дата обращения 07.01.2023).



*Составлено автором на основе проведенного исследования нормативно-правовых актов АО «ГМС Ливгидромаш».

Рисунок 29 – Организационно-управленческая структура АО «ГМС Ливгидромаш»

Вертикальные коммуникации «сверху-вниз» осуществляются от руководителей различного уровня к подчинённым и выражаются в виде распорядительных документов, сообщающих о текущих задачах и ожидаемых результатах. Наибольшее распространение в АО «ГМС Ливгидромаш» получили такие формы формальной вертикальной коммуникации как приказы, распоряжения. Стоит отметить, что они могут реализовываться как в письменной, так и в устной форме.

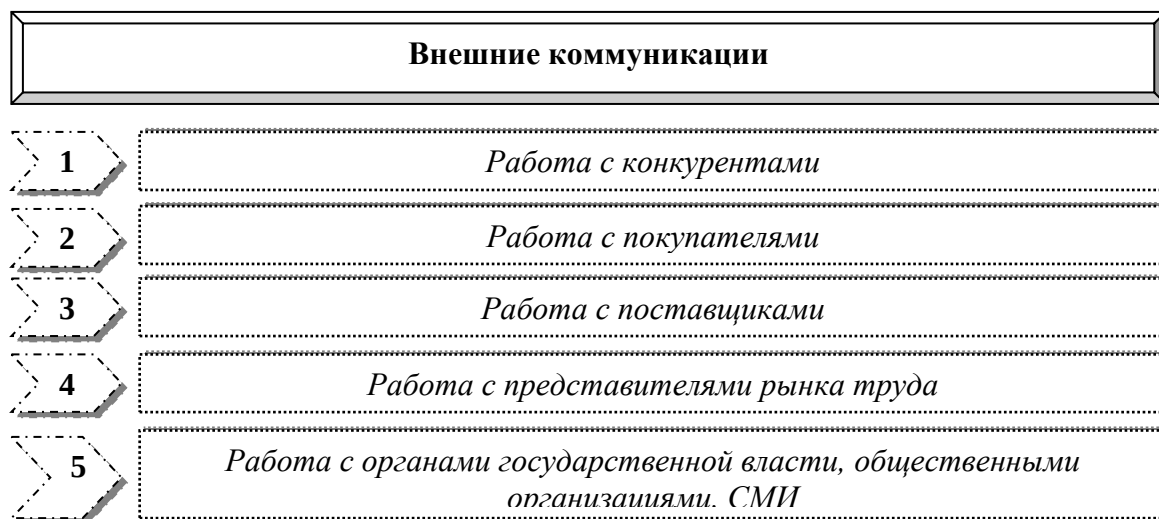
Вертикальные коммуникации «снизу-вверх» также предполагают взаимодействие руководителей с подчинёнными, однако инициаторами в данном случае выступают сотрудники предприятия. Данный вид коммуникации позволяет руководству своевременно узнавать о текущих проблемах и своевременно реагировать на них, предлагая (или принимая) возможные варианты решения. Здесь основными формами формальной вертикальной коммуникации выступают различные отчётные документы отдельных подразделений предприятия, краткие оперативные сводки о текущей экономической ситуации, ходатайства (например, о награждении или присвоении особого звания).

В АО «ГМС Ливгидромаш» регулярно проводятся заседания рабочих групп, в рамках которых сотрудники различных отделов и цехов встречаются со своими непосредственными руководителями, подводят итоги деятельности за определённый промежуток времени, а также выслушивают замечания и предложения. Такой обмен мнениями позволяет выстраивать эффективную систему управления, а, следовательно, и увеличивать прибыль предприятия.

Особое место во внутренней коммуникативной системе занимают горизонтальные коммуникации, т.к. Общество состоит из большого числа структурных подразделений. Каждое из подразделений имеет собственные задачи, методы, а также временные рамки их исполнения, при этом все они объединены общей целью – получение прибыли и её максимизация. В данном случае руководящий состав «ГМС Ливгидромаш» заинтересован в организации

эффективной совместной работы всех элементов для продвижения предприятия в нужном направлении.

Внешние коммуникации в АО «ГМС Ливгидромаш» ведутся по нескольким направлениям, представленным на рисунке 30.



*Составлено автором на основе проведенного исследования нормативно-правовых актов АО «ГМС Ливгидромаш».

Рисунок 30 – Система внешних коммуникаций в АО «ГМС Ливгидромаш»

Работа с конкурентами в рамках осуществления внешних коммуникаций предполагает сбор и анализ информации о конкурирующих предприятиях отрасли с целью дальнейшего стратегического планирования деятельности.

Среди основных конкурентов АО «ГМС Ливгидромаш» стоит отметить: АО «Промприбор» (г. Ливны), АО «Московский насосный завод» (г. Одинцово), АО «Катайский насосный завод» (г. Катайск), ООО «Уралэнергопром» (г. Челябинск) и другие производители насосного оборудования.

В рамках осуществления взаимодействия с покупателями сотрудники предприятия могут составить «портрет» потенциального покупателя, а также определиться с потребностями, которые сегодня наиболее актуальны на рынке. Ввиду того, что АО «ГМС Ливгидромаш» не является предприятием-монополистом отрасли, то у покупателя насосной продукции есть достаточно разнообразный выбор. Предприятию в данном случае приходится

подстраиваться под предлагаемые условия, предполагая планируемый объём выпуска продукции, а также ценовую политику и поддерживая соответствующее качество.

Во взаимодействии с поставщиками необходимо чётко подходить к выбору каждого из них, т.к. именно от того, какие материалы и комплектующие будут предоставлены предприятию, зависит цена и качество конечного выпускаемого продукта. В своей политике выстраивания внешних коммуникаций с поставщиками АО «ГМС Ливгидромаш» руководствуется 4 основными позициями: стоимость поставляемых комплектующих изделий; предоставление гарантий; сроки предоставления комплектующих изделий; уровень надёжности поставщиков.

Кадровые специалисты предприятия находятся в состоянии постоянного мониторинга ситуации на рынке труда. Это необходимо для потенциального привлечения на производство высококвалифицированных специалистов. Кроме того, данные сотрудники также проводят необходимый анализ политики в сфере труда и занятости, изучают стоимость рабочей силы в смежных с АО «ГМС Ливгидромаш» сферах деятельности.

Работа с органами государственной власти для АО «ГМС Ливгидромаш» в большей степени предполагает коммуникацию в части выполнения гособоронзаказа. Важность внешних коммуникаций с общественными организациями и средствами массовой информации предприятие определяет через формирование его положительного образа.

В целом, следует отметить, что коммуникационная система АО «ГМС Ливгидромаш» имеет достаточно разветвлённую и полную структуру. При этом необходимо также подчеркнуть, что она является типовой для данной отрасли, что не лишает её ряда недостатков. Так, например, зачастую при устной передаче сообщения от руководителя высшего звена к сотруднику одного из подразделений происходит значительное непреднамеренное искажение передаваемой информации. Кроме того, работая с большим объёмом информации, руководителям приходится сталкиваться с такой проблемой как

информационная перегрузка. Опасность данной проблемы для предприятия заключается в том, что при принятии управленческого решения менеджер, обладая значительным объёмом информации по большому количеству вопросов, входящих в его компетенцию, зачастую отфильтровывает ту, которую считает незначительной. Однако, как показывает практика, отсутствие чётко регламентированной системы фильтрации информации именно «незначительная» информация может повлиять на эффективность принимаемого решения.

Подводя итог анализа систем управления, групповых и межгрупповых коммуникаций в промышленных организациях можно сделать вывод, что если организация показывает высокий уровень как внешней, так и внутренней коммуникационной культуры, то она будет успешна и в других видах осуществляемой ей деятельностью. Подчеркнём, что эффективность принятия любого управленческого решения непосредственно зависит от эффективности выстраивания коммуникационных процессов. Кроме того, следует отметить, что проведённый анализ позволил выявить общие черты, характерные для коммуникационной системы промышленных предприятий (ориентированность на построение внешних связей, на развитие инфокоммуникаций и повышение лояльности клиентов, вовлечённость сотрудников в процесс управления предприятием, наличие определенных проблем в функционировании коммуникационной среды (слаборазвитая система внутренних коммуникаций, информационной безопасности)), а также проследить влияние организационно-управленческой структуры на формирование стратегии коммуникаций.

2.3 Оценка влияния стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций на деятельность промышленных организаций

Проанализировав организационно-управленческую структуру исследуемых предприятий, а также систему их внешних и внутренних коммуникаций, можно с уверенностью сказать, что именно успешная

коммуникация лежит в основе принятия грамотного и эффективного управленческого решения.

Однако стоит отметить, что при анализе финансово-хозяйственной деятельности был выявлен ряд недостатков, связанный не только с кризисными ситуациями, вызванными санкционным давлением на нашу страну, а также пандемийными годами, но и отсутствием на всех исследуемых промышленных предприятиях региона конкретной и чёткой стратегии коммуникации.

По своей сути коммуникативная стратегия промышленного предприятия представляет собой долгосрочный комплексный план развития предприятия путём решения тактических задач с помощью использования групповых и межгрупповых коммуникаций.

Необходимость формирования стратегии коммуникаций на промышленном предприятии обусловлена тем, что именно от эффективности использования инструментария стратегических коммуникаций зависит конечный результат управленческой и финансово-хозяйственной деятельности, а также развитие корпоративной культуры и коммуникативного потенциала как у отдельно взятого сотрудника, так и в целом на предприятии.

Также, грамотно выстроенная стратегия групповых и межгрупповых коммуникаций позволяет улучшить как внутренние управленческие процессы, так и увеличить эффективность бизнеса в целом.

С помощью стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций можно улучшить взаимодействие между отдельно взятыми сотрудниками, между целыми отделами, между предприятием и органами государственной власти, обеспечивая при этом более плодотворное планирование и управление деятельностью.

Более того, от создания и успешной реализации эффективной коммуникативной стратегии промышленных предприятий во много зависит быстрое и качественное развитие экономики как отдельно взятого региона, так и страны в целом. Основной целью разработки, внедрения и реализации стратегии коммуникаций промышленного предприятия является необходимых

условий для развития конкурентных преимуществ. В частности, коммуникативная стратегия должна способствовать формированию положительного имиджа промышленного предприятия.

В общем виде принято выделять 2 основных вида стратегических коммуникаций: внутренние (групповые) и внешние (межгрупповые) коммуникации. Они взаимосвязаны между собой. Так, благодаря успешной реализации тактических задач внутренних коммуникаций можно добиться наибольшей эффективности при реализации конкурентных преимуществ, транслируемых во внешнюю среду.

Ко внутреннему коммуникационному полю промышленных предприятий относится выработанная система внутренних коммуникаций, которая, в свою очередь, может быть представлена 2 видами стратегий – вертикальной и горизонтальной. Внешнее коммуникационное поле промышленных предприятий представлено системой внешних коммуникаций. Чаще всего сущность внешних коммуникаций в сфере промышленности сводится к реализации двух основных стратегий: B2B и B2C, которые нацелены на выстраивание конструктивных взаимоотношений, а также создание позитивного образа предприятия.

Реализация стратегических коммуникаций в области групповых и межгрупповых коммуникаций требует серьёзного планирования, которое строится на постоянной детализации стратегии и определении степени участия в этом отдельных структурных подразделений предприятия.

Кроме того, не стоит забывать о том, что любое промышленное предприятие находится в постоянно меняющихся условиях рыночной конкуренции, а, соответственно, меняются и факторы, влияющие на формирование стратегии коммуникации. Ввиду этого, можно сделать вывод, что стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций – живой механизм, требующий постоянных корректировок и дополнения, которые необходимы для адаптации стратегии под существующие условия.

Для оценки влияния стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций на деятельность промышленных организаций региона, а также дальнейшего формирования универсальной коммуникативной стратегии в первую очередь необходимо проанализировать действующие системы внешних и внутренних коммуникаций.

Формированию методических подходов по оценке эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций посвящены ряд научных работ отечественных и зарубежных ученых. Так, например, Е.Ю. Гончарук предложен алгоритм оценки эффективности любого коммуникативного акта на основе выделенных параметров, включающих критерии: нормативность действий коммуникаторов, эмоциональный фон коммуникации, результативность действий инициатора¹. Однако предложенный автором подход позволяет оценить степень эффективности действий коммуникаторов, а не эффективность самого коммуникативного акта.

С.С. Беляловой предложен ряд критериев эффективности коммуникаций, включающий такие как количество коммуникационных потоков внутри информационного канала, актуальность донесения информации до конечного звена информационного канала, рейтинг соответствия информационных каналов сферы предприятия, уровень морально-психологической комфортности коллектива². При этом, необходимо отметить, что предложенная система критериев не позволяет оценить результативность технической составляющей коммуникационного процесса и оптимальность организации самого коммуникативного процесса.

По мнению Е.С. Суровцевой основными составляющими эффективности коммуникаций являются: результативность и экономическая эффективность³. Автор четко разграничивает разницу между эффективностью (получение максимального эффекта при минимальных затратах) и результативностью

¹ Гончарук Е.Ю. Анализ коммуникации по степени ее эффективности/ Е.Ю. Гончарук // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 26 (355). – С. 30-33

² Белялова С.С. Современные тенденции эффективного структурного построения внутренних организационных коммуникаций / С.С. Белялова // Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 5. – С. 287-290.

³ Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Вестник ТГУ. – 2008. – № 2 (58). – С. 125-128.

(достижение поставленных целей, путём использования имеющихся ресурсов) коммуникаций. В тоже время данный подход не рассматривает возможность внедрения современных инфокоммуникационных систем, и как следствие и не предоставляется возможным оценить обратную связь между участниками коммуникаций, а также возможность современного технического оснащения. Более того, при подобном подходе достаточно сложно рассчитать эффект от использования выбранной методики, ввиду значительного объема затрат на разработку и внедрение показателя, соответствующего указанным требованиям.

В исследовании М. Мушкеи Дж. Фири предложена методика отбора и оценки степени влияния различных факторов на эффективность коммуникаций на основе теории систем. Апробация этой методики показала, что существует прямая связь между используемым каналом коммуникации и ее эффективностью. Выявлено также, что различные стили общения с руководством являются большим препятствием для эффективного общения¹.

Сиано А., Паоло Пичиокки П. и др.². в своём исследовании «Разработка основы для измерения эффективности коммуникаций в части их устойчивого развития через корпоративные веб-сайты» отмечают, что все показатели, характеризующие эффективность корпоративных коммуникаций фактически обусловлены следующими факторами: надлежащей корпоративной ориентацией; продвижением инструментов взаимодействия с заинтересованными сторонами; распространением информации о корпоративном устойчивом развитии; мониторингом отношений с заинтересованными сторонами, а также структурой корпоративного управления. При этом авторы также отмечают, что все эти элементы следует рассматривать как отдельные целостные предложения, установленные между предприятием и его стейкхолдерами. Однако, на наш взгляд, основным недостатком этого подхода при оценке эффективности коммуникаций является

¹ Muskeke M. The Impact of Effective Communication on Organizational Performance Based on Systems Theory / M. Muskeke, J. Firi // Open Journal of Business and Management. – 2021. – № 2. – V. 9. – p. 659-671. doi:10.4236/ojbm.2021.92034 .

² Sianoa A. Developing a framework for measuring effectiveness of sustainability communications through corporate websites / A. Sianoa, P. Piciocchia, A. Volleroa, M. D. Volpeb, M. Palazzoa, F. Contea, D. D. Lucaa, S. Amabilea // Procedia Manufacturing. – 2015. – V.3. – P. 3615-3620. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.737>

то, что данная система ориентирована исключительно на внешнюю среду (межгрупповые коммуникации), а внутренним коммуникациям уделяется незначительное внимание – только с точки зрения структуры корпоративного управления.

В свою очередь, Маркаки Е.Н.¹, напротив, наибольшее внимание в своём исследовании уделяет построению внутренних коммуникаций, считая, что выстраивание эффективной коммуникации с менеджером может развивать различные внутриличностные качества, способствующие необходимому уровню качества управления коммуникацией. Также автор указывает на необходимость создания некоего «коммуникационного плана» по которому должна выстраиваться эффективная коммуникация. В соответствии с этим планом коммуникация должна обладать следующими характеристиками: точность, организованность и целенаправленность. Кроме того, необходимо создать достаточное количество каналов коммуникации для того, чтобы иметь возможность не просто транслировать определённую информацию, но также и получать обратную связь.

Данный подход к оценке эффективности коммуникаций является более детальным, имеют полную цепочку коммуникационного процесса, однако в ней почти не уделяется внимания работе с различными барьерами, встречающимися на пути передачи информации от кодера к декодеру. Кроме того, на наш взгляд, на эффективность построение коммуникаций влияет также и внешняя среда, которой в исследовании не уделяется достаточного внимания.

Таким образом, эффективность существующих на предприятиях коммуникаций и стратегий их реализации можно оценить с помощью определённого набора критериев и индикаторов, отвечающих за тот или иной участок коммуникационного процесса. При этом под критериями эффективности коммуникаций будем понимать совокупность признаков, характеризующих качественную оценку степени и уровня развития коммуникативной стратегии на предприятии. Более того, чёткое определение

¹ Evangelia N. Markaki et al. // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – № 73. – p. 319-326. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.058>

критериев эффективности коммуникаций позволит в дальнейшем создать стратегический план развития коммуникаций, а также реализовывать мероприятия по устранению возникающих барьеров и шумов.

В качестве индикаторов эффективности коммуникаций будут приняты количественные показатели уровня развития коммуникаций, которые могут быть определены с помощью критериев эффективности коммуникаций. Разработка основных групп индикаторов и их пороговых значений играет значительную роль в оценке эффективности коммуникаций. Уже на этапе оценки коммуникативной стратегии можно будет увидеть отклонение отдельных индикаторов от их пороговых значений, которое может привести к нарушению нормального функционирования управленческих и производственных процессов предприятия.

Проанализировав различные подходы отечественных и зарубежных авторов по оценке эффективности коммуникаций, мы обобщили основные критерии коммуникаций в отдельные подгруппы (таблица 11).

Таблица 11 – Виды основных критериев оценки эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях

№ п/п	Наименование критерия	Основная характеристика
1	Информационный критерий	Критерия позволяет оценить качество информационного обеспечения, эффективность обратной связи, а также уровень удовлетворённости сотрудников предприятия информационным обменом
2	Критерий технического оснащения	Критерий отражает наличие в коммуникативной структуре предприятия специальных средств коммуникации, количество каналов коммуникации и уровень их загруженности, скорость передачи информации
3	Социально-психологический критерий	Критерий характеризуется состоянием социально-психологического климата в коллективе, а именно: уровнем коммуникативной культуры и компетентности сотрудников предприятия, способностью преодолевать возникающие барьеры и игнорировать возникающие в процессе коммуникации шумы
4	Организационно-управленческий критерий	Критерий демонстрирует наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями во внутренней среде промышленного предприятия, при реализации стратегического и оперативного планирования деятельности

5	Критерий внешнеэкономических связей	Критерий позволяет установить наличие на предприятии определённой стратегии коммуникаций с различными структурами: государственными органами власти, общественными организациями, контрагентами, клиентами и СМИ
---	-------------------------------------	--

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

С учетом предложенных видов критериев нами была составлена анкета (приложение 5) для оценки качества коммуникаций в исследуемых промышленных организациях. Опрос сотрудников производился в режиме он-лайн. Разработанная нами анкета была продублирована в цифровом формате с помощью он-лайн инструмента «GoogleФормы».

Для участия в проведении анкетирования от каждого предприятия было выбрано по 50 респондентов. При этом на АО «Гамма» из 50 опрошенных – 10 представляли управленческих работников, остальные 40 – рядовые сотрудники предприятия. От АО «Протон» – 7 человек представляли управленческий персонал, а 43 – сотрудники предприятия. В опросе от АО «ГМС Ливгидромаш» приняли 13 управленческих работников и 37 работников производства. Обобщённые результаты проведённого опроса представлены в таблице 11. 2 балла – максимальное значение каждого из предложенных критериев, а итоговая сумма баллов по всем критериям не может превышать 10 баллов.

Таблица 12 – Результаты опроса сотрудников АО «Гамма», АО «Протон» и АО «ГМС Ливгидромаш»

№ п/п	Критерии	АО «Гамма»	АО «Протон»	АО «ГМС Ливгидромаш»
1	2	3	4	5
1	Информационный критерий	1,3	1,5	1,7
2	Критерий технического оснащения	1,0	1,3	1,6
3	Социально-психологический критерий	1,3	1,2	1,8
4	Организационно-управленческий критерий	1,4	1,4	1,7
5	Критерий внешнеэкономических связей	1,0	1,4	1,7
Общая оценка		6,0	6,8	8,5

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Обработав данные, полученные в ходе анкетирования, видим, что максимально высокие баллы были получены в ходе исследования влияния коммуникаций на деятельность АО «ГМС Ливгидромаш», что может быть связано с тем, что уже значительное количество времени предприятие входит в структуру крупного машиностроительного и инжинирингового холдинга АО «Группа ГМС». Такое партнёрство изначально подразумевает под собой большие возможности для реализации коммуникативной функции.

Наиболее сильной стороной предприятия является социально-психологическая обстановка внутри коллектива, это говорит о том, что сотрудники предприятия чувствуют свою причастность ко всему происходящему внутри предприятия, понимая свою значимость при решении важнейших производственных задач.

Наименьший балл был присвоен критерию технического оснащения производственного предприятия, т.к. около 30 % опрошенных отмечают, что чаще всего информацию, необходимую для работы они получают посредством личного контакта, т.е. без использования технических средств. Более того, 40 % респондентов указывают на то, что в АО «ГМС Ливгидромаш» существует необходимость в овладении дополнительными компетенциями для работы с современными цифровыми каналами коммуникации.

Также, проанализировав ответы, полученные в ходе анкетирования, можно сделать вывод, что значительное число сотрудников АО «Протон» в достаточной степени удовлетворены взаимодействием друг с другом, как в рамках вертикальной, так и в рамках горизонтальной коммуникации. Однако ряд сотрудников видит определённые проблемы в системе обратной связи – в основном об этом говорят результаты анкет рядового персонала.

Кроме того, в АО «Протон» наименьший процент опрошенных среди трёх предприятий региона считает, что предоставление полной информации о деятельности предприятия влияет на качество выполняемой работы, что говорит о недостаточной эффективности проводимой внутренней коммуникативной политики. Также в Обществе отмечается достаточно низкий

уровень важности внешних и внутренних коммуникаций для организации, что говорит о недостаточной информированности сотрудников о влиянии системы коммуникации на конечный результат деятельности.

При этом оценка информационного критерия находится на одном уровне с АО «ГМС Ливгидромаш». Однако в случае АО «Протон» 48 % респондентов считают, что предоставление полной информации о деятельности предприятия влияет на качество выполняемой работы, тогда как в случае с АО «ГМС Ливгидромаш» также считает чуть более чем 34 % опрошенных.

Оценив влияние систем внутренних и внешних коммуникаций в АО «Гамма» можно сделать вывод о том, что сотрудники данного предприятия в наименьшей степени удовлетворены коммуникационными процессами. Такое положение говорит о том, что у данного акционерного общества фактически отсутствует оптимально выстроенная система внутренних и внешних коммуникаций, что в свою очередь, оказывает значительное влияние на конечный финансовый результат деятельности.

Одной из слабых сторон АО «Гамма» являются внешние коммуникации, т.к. в настоящее время у Общества фактически отсутствуют новые контрагенты, а также ведётся малозначительная работа по оптимизации данного направления (ведётся пассивный поиск новых рынков сбыта, не производится широкоформатная реклама выпускаемой продукции).

Кроме того, на предприятии существуют явные недостатки в системе внутренних коммуникаций, которые также оказывают влияние на эффективность деятельности АО «Гамма». Несмотря на достаточно высокий уровень удовлетворённости сотрудников информированностью о текущем положении дел на предприятии, значительное число опрошенных отмечают низкий уровень работы системы получения обратной связи. Всё это позволяет сделать вывод о том, что в системе внутренних существуют значительные пробелы, а именно в выборе каналов коммуникации и преодолении барьеров на пути вертикальной коммуникации.

В ходе анализа и обобщения полученных результатов нами были выявлены сильные и слабые стороны коммуникационных стратегий в исследуемых промышленных предприятиях региона, а также возможности и угрозы для их развития (таблица 13).

Таблица 13 – SWOT-анализ систем внешних и внутренних коммуникаций на АО «Гамма», АО «Протон» и АО «ГМС Ливгидромаш»

АО «Гамма»	
1	2
Strengths - лёгкость в делегировании обязанностей; - удобство во взаимодействии между структурными подразделениями; - ориентированность, как на внутреннюю корпоративную культуру, так и на построение внешних связей	Weaknesses - отсутствие сегментации внешних коммуникаций; - слаборазвитая система вертикальных коммуникаций; - фактически полное отсутствие корпоративной культуры; - ограниченные финансовые ресурсы для регулярного обновления инфокоммуникативных технологий
Opportunities - привлечение новых клиентов; - получение государственной поддержки; - повышение лояльности сотрудников предприятия; - внедрение облачных технологий для расширения возможностей взаимодействия и управления	Threats - потеря деталей передаваемого сообщения; - развитие внутригрупповых конфликтов; - потеря потенциальных потребителей продукции
АО «Протон»	
Strengths - значительная роль антикризисных коммуникаций; - лояльность потребителей продукции; - вовлечённость сотрудников в процесс управления предприятием	Weaknesses - сильно разветвлённая организационно-управленческая структура; - сильная зависимость от инструкций, издаваемых руководством Общества; - низкая скорость передаваемого сообщения
Opportunities - расширение целевой аудитории; - рост инициативности сотрудников; - оптимизация внутренних коммуникационных процессов; - внедрение Интернета вещей (IoT)	Threats - разрушение целостности коммуникативной системы; - утечка высококвалифицированных кадров; - снижение финансирования маркетинговых исследований
АО «ГМС Ливгидромаш»	
Strengths - положительный имидж предприятия на рынке; - способность выявлять проблемы на раннем этапе; - чётко регламентированный круг задач у каждого сотрудника	Weaknesses - слаборазвитая единая информационно-коммуникативная система; - сильно разветвлённая организационно-управленческая структура; - небольшое количество каналов коммуникации с руководителями

<i>Opportunities</i> - расширение сегментов внешней коммуникации и спектра предоставляемых услуг; - передача опыта и знаний молодым сотрудникам; - укрепление доверия потребителей услуг; - интеграция Big Data аналитики для более точного прогнозирования и оптимизации процессов.	<i>Threats</i> - потеря чувства значимости своей работы отдельными сотрудниками; - репутационные потери; - возникновение проблем во взаимодействии с отдельными участниками внешних коммуникаций; - потенциальные угрозы кибератак и утечки конфиденциальной информации
--	---

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

С помощью данного метода стратегического планирования и управления системами внутренних и внешних коммуникаций можно сделать вывод о том, что каждая из анализируемых систем имеет свои собственные преимущества и недостатки. Так, анализ сильных сторон позволил достаточно быстро определить круг потенциальных возможностей для исследуемых предприятий, а анализ слабых сторон позволил наиболее точно сформулировать угрозы каждого предприятия.

Однако стоит отметить, что реализация возможностей зависит только от того, насколько эффективно и оперативно предприятия смогут подстроиться под быстроменяющиеся как внешние, так и внутренние условия. Трансформация слабых сторон – в сильные, а угроз – в возможности, позволит предприятиям увеличить свою продуктивность, повысить качество выпускаемых товаров и оказываемых услуг, а также улучшить управление и планирование новыми проектами.

Более того, после разработки и внедрения на основе существующих систем коммуникации единой стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций, руководство и сотрудники предприятия смогут быстрее адаптироваться к изменяющимся требованиям потребителей и рынка в целом. Поэтому, опираясь на проведённые ранее оценки результатов деятельности АО «Гамма», АО «Протон» и АО «ГМС Ливгидромаш», можно говорить о необходимости формировании стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций, основанных на применении различных методических подходов.

При этом стоит отметить, что полученные ответы респондентов позволяют сделать достаточно субъективные выводы о текущем положении дел на предприятии. Для более объективного анализа эффективности коммуникаций в исследуемых промышленных предприятиях региона на основе качественных показателей (критериев) коммуникации нами была разработана система количественных показателей (индикаторов) оценки эффективности коммуникаций (таблица 14).

Таблица 14 – Система индикаторов для количественной оценки эффективности коммуникаций и стратегии их реализации

Наименование индикатора	Формула расчета	Описание индикатора	Пороговые значения
1	2	3	4
<i>Информационный критерий</i>			
Уровень загруженности каналов коммуникации	$I_{ЗКК} = \frac{t_3}{t}$ где t_3 – время, в течение которого используется канал коммуникации t – общее время доступа к каналу коммуникации	Данный индикатор отражает соотношение времени, используемого на передачу информационного сообщения	[0;1]
Уровень устойчивости обратной связи	$I_{УОС} = \frac{n_{по}}{n}$ где $n_{по}$ – количество полученных ответов; n – общее количество запросов	Позволяет определить количество полученных ответов на различные запросы в рамках коммуникативного взаимодействия	[0;1]
Уровень коммуникационных потерь	$I_{КП} = \frac{i_p}{i}$ где i_p – количество потерянной информации в процессе коммуникации; i – общее количество поступившей информации	С помощью данного индикатора можно оценить потери информации в процессе коммуникации	[0;1]
<i>Критерий технического оснащения</i>			
Уровень автоматизации документооборота	$I_{АД} = \frac{ДО_a}{ДО}$ где $ДО_a$ – количество документов, обрабатываемых автоматизировано; $ДО$ – общее количество документов предприятия	Данный индикатор позволяет определить отношение электронного документооборота к общему количеству поступающих документов	[0;1]
Уровень обеспеченности предприятия современными средствами коммуникации	$I_{ОССК} = \frac{СК_и}{СК}$ где $СК_и$ – количество современных средств коммуникации, участвующих в коммуникационном процессе $СК$ – общее количество средств коммуникации	С помощью данного индикатора можно определить соотношение существующих технических средств коммуникации, с требованиями, предъявляемыми программными продуктами для	[0;1]

1	2	3	4
		обеспечения коммуникативного процесса	
Уровень достаточности программного обеспечения	$I_{\text{ДПО}} = \frac{\text{ПО}_{\text{и}}}{\text{ПО}}$ где $\text{ПО}_{\text{и}}$ – количество программного обеспечения, участвующего в коммуникационном процессе; ПО – общее количество программного обеспечения	Позволяет определить количество программного обеспечения, участвующего в обеспечении коммуникационного процесса	[0;1]
<i>Социально-психологический критерий</i>			
Уровень текучести кадров	$I_{\text{ТК}} = \frac{(\text{С}_{\text{ув}} + \text{С}_{\text{пр}})}{\text{ЧС}_{\text{ср}}}$ где $\text{С}_{\text{ув}}$ – количество уволенных сотрудников; $\text{С}_{\text{пр}}$ – количество принятых сотрудников; $\text{ЧС}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность сотрудников	Позволяет оценить отношение уволенных сотрудников к среднесписочной численности сотрудников в определённом периоде	[0;1]
Уровень наличия конфликтных ситуаций	$I_{\text{КС}} = \frac{\text{КС}}{\text{ПС}}$ где КС – количество конфликтных ситуаций ПС – количество проблемных ситуаций	Данный индикатор позволяет определить количество конфликтов, возникающих на предприятии	[0;1]
Уровень потребности в повышении квалификации	$I_{\text{ПК}} = \frac{\text{С}_{\text{ПК}}}{\text{ЧС}_{\text{ср}}}$ где $\text{С}_{\text{ПК}}$ – количество сотрудников, которым необходимо повышение квалификации; $\text{ЧС}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность сотрудников	Характеризует количество сотрудников предприятия, имеющих потребность в прохождении курсов по повышению квалификации в сравнении с общей численностью сотрудников	[0;1]
<i>Организационно-управленческий критерий</i>			
Уровень детализации информационного потока	$I_{\text{Д}} = \frac{\text{ДИ}}{\text{ОИ}}$ где ДИ – количество информации (детализированная информация), предоставляемой конкретному структурному подразделению; ОИ – общее количество информации, доступное всем структурным подразделениям	Позволяет определить количество исходных коммуникационных параметров, которые лежат в основе принятия управленческого решения	[0;1]
Уровень централизации коммуникационного потока	$I_{\text{Ц}} = \frac{\text{N}_{\text{ц}}}{\text{N}}$ где $\text{N}_{\text{ц}}$ – количество информации, управляемой из одного центра; N – общее количество информации	Характеризует количество коммуникаций, руководство которыми осуществляется из одного центра	[0;1]

1	2	3	4
Уровень своевременности коммуникационного процесса	$I_{СКП} = \frac{V_c}{V}$ где V_c – количество информации, предоставляемой в срок; V – общее количество информации	Данный индикатор позволяет определить своевременность получения информации	[0;1]
<i>Критерий внешнеэкономических связей</i>			
Уровень реализации стратегических коммуникаций	$I_{РСК} = \frac{П_{\phi}}{Ц}$ где $П_{\phi}$ – количество фактически реализованных пунктов; $П$ – общее количество пунктов	Даёт возможность оценить количество фактически реализованных пунктов стратегии к их общему объёму	[0;1]
Уровень реализации текущих целей	$I_{РТЦ} = \frac{Ц_{\phi}}{Ц}$ где $Ц_{\phi}$ – количество фактически достигнутых целей; $Ц$ – общее количество целей	Позволяет оценить количество целей коммуникативного взаимодействия достигнутых на текущий момент	[0;1]
Уровень своевременности выстраивания связей	$I_{СВС} = \frac{К_{\phi p}}{К}$ где $К_{\phi p}$ – количество фактических решений, принятых в ответ на внешние запросы $К$ – общее количество внешних запросов	Характеризует возможность своевременного получения информации руководителями предприятия для принятия грамотного управленческого решения	[0;1]

*Составлено автором на основе проведенного исследования.

На основе представленной системы индикаторов оценки эффективности коммуникаций нами были проведены соответствующие расчёты количественных показателей исследуемых промышленных предприятий региона (таблица 15).

Таблица 15 – Оценка эффективности коммуникаций в исследуемых промышленных предприятиях региона и стратегии их реализации

Наименование индикаторов	АО «Гамма»	АО «Протон»	АО «ГМС Ливгидромаш»
1	2	3	4
<i>Информационный критерий</i>			
Уровень загруженности каналов коммуникации ($I_{ЗКК}$)	0,6	0,7	0,6
Уровень устойчивости обратной связи ($I_{УОС}$)	0,8	0,7	0,8
Уровень коммуникационных потерь ($I_{КП}$)	0,3	0,2	0,2

1	2	3	4
<i>Критерий технического оснащения</i>			
Уровень автоматизации документооборота (I _{АД})	0,4	0,7	0,7
Уровень обеспеченности предприятия современными средствами коммуникации (I _{ОССК})	0,3	0,6	0,9
Уровень достаточности программного обеспечения (I _{ДПО})	0,3	0,8	0,9
<i>Социально-психологический критерий</i>			
Уровень текучести кадров (I _{ТК})	0,9	0,7	0,4
Уровень наличия конфликтных ситуаций (I _{КС})	0,5	0,4	0,5
Уровень потребности в повышении квалификации (I _{ППК})	0,9	0,6	0,7
Уровень потребности в повышении квалификации (I _{ППК})	0,9	0,6	0,7
<i>Организационно-управленческий критерий</i>			
Уровень детализации информационного потока (I _Д)	0,3	0,6	0,7
Уровень централизации коммуникационного потока (I _Ц)	0,8	0,4	0,7
Уровень своевременности коммуникационного процесса (I _{СКП})	0,3	0,5	0,4
<i>Критерий внешнеэкономических связей</i>			
Уровень реализации стратегических коммуникаций (I _{РСК})	-	-	-
Уровень реализации текущих целей (I _{РТЦ})	0,2	0,4	0,4
Уровень своевременности выстраивания связей (I _{СВС})	0,3	0,4	0,7
Общая оценка	6,9	7,7	8,6

*Составлено автором на основе проведенного исследования.

Для сравнительной оценки эффективности коммуникационных процессов на предприятиях нами была составлена карта развития коммуникаций (приложение 6). По ее данным можно сделать вывод, что наибольшей эффективностью уровня развития коммуникаций обладает АО «Протон», а наименьшей – АО «Гамма». Оценка произведена с учётом рассчитанных индикаторов на конец анализируемого периода. На основе указанных оценок рассчитана итоговая рейтинговая оценка финансового состояния АО «Гамма», АО «Протон» и АО «ГМС Ливгидромаш».

Так, эффективность системы коммуникаций в АО «Гамма» получила оценку «неудовлетворительно», т.к. большинство индикаторов находятся в пределах ниже среднего уровня эффективности. В АО «Протон» эффективность существующей системы коммуникаций получила оценку «положительно», т.к. большинство индикаторов имеют позитивную динамику. В свою очередь, уровень эффективности системы коммуникаций АО «ГМС Ливгидромаш» оценивается как «удовлетворительный», т.к. преобладающее большинство показателей находится на уровне ниже среднего. Кроме того, на всех трёх исследуемых предприятиях не представилось возможным рассчитать уровень реализации стратегических коммуникаций. Это связано с тем, что ни в АО «Гамма», ни в АО «Протон» и АО «ГМС Ливгидромаш» не существует чётко оформленной стратегии внутренних и внешних коммуникаций.

Рассчитанные индикаторы в процессе оценки эффективности коммуникаций в исследуемых промышленных предприятиях региона позволяют с применением балльно-рейтингового метода установить наиболее успешное из них в вопросах реализации стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций (таблица 16).

Таблица 16 – Матрица рейтинга эффективности коммуникаций в исследуемых промышленных предприятиях региона

Степень эффективности коммуникаций	Сумма баллов при		Всего баллов	Рейтинг эффективности
	количественной оценке	качественной оценке		
Низкая	0-0,2	0,1-0,5	0-7	4
Умеренная	0,3-0,5	0,6-1	8-13	3
Средняя	0,6-0,8	1,1-1,5	14-16	2
Высокая	0,9-1	1,6-2	17-20	1

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

В соответствии с данной матрицей исследуемым организациям будут присвоены следующие уровни эффективности коммуникаций (таблица 17).

По данным таблицы 17 видно, что АО «ГМС Ливгидромаш» имеет высокий уровень эффективности коммуникаций, однако сумма баллов, полученная в ходе анализа качественных и количественных показателей,

соответствует нижней границе баллов, присущих данному уровню.

Таблица 17 – Присвоение рейтинга эффективности коммуникаций в исследуемых промышленных предприятиях региона

Предприятие	Баллы	Рейтинг	Уровень эффективности коммуникаций
АО «Гамма»	12,9	3	Умеренный
АО «Протон»	14,5	2	Средний
АО «ГМС Ливгидромаш»	17,1	1	Высокий

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Двум другим исследуемым промышленным предприятиям Орловской области характерны умеренный и средний уровни эффективности коммуникаций, что объясняется наличием определённых проблем в их коммуникативной системе, а также в целом отсутствием чёткой стратегии.

Данная методика оценки уровня эффективности коммуникаций в промышленном секторе является универсальной для предприятий всех отраслей промышленности вне зависимости от уровня интеграции инфотехнологий в отдельно взятой промышленной отрасли. Однако для более детального анализа эффективности коммуникативной системы промышленных предприятий стоит также обращать внимание на уровень коммуникативной зрелости исследуемого объекта.

Под «уровнем коммуникативной зрелости промышленного предприятия» понимаем уровень готовности и возможностей организации выстраивать вертикальные и горизонтальные коммуникативные связи как внутри организации, так и со внешними стейкхолдерами, включая клиентов, партнеров, общественные организации, СМИ и конкурентов.

От уровня коммуникативной зрелости зависит развитие целой системы коммуникаций, где присутствует открытость, эффективность передачи информации, умение взаимодействовать. Кроме того, от уровня коммуникативной зрелости предприятия зависит успешное функционирование предприятия, решение проблем и достижение целей с учетом потребностей всех внутренних и внешних субъектов взаимодействия.

Для оценки текущего состояния коммуникационных процессов в организации, а также с целью выявления сильных и слабых сторон группового и межгруппового взаимодействия, определения уровня развития коммуникативной культуры и готовности предприятия к эффективной коммуникации нами была разработана авторская классификация типов промышленных предприятий по уровню коммуникативной зрелости (таблица 18).

Таблица 18 – Типы промышленных предприятий по уровню коммуникативной зрелости

№ п/п	Уровень коммуникативной зрелости	Типы промышленных предприятий
1	2	3
1	Начинающие/низкий уровень зрелости	- промышленные предприятия, не придающие должного значения коммуникациям как внутри организации, так и с внешними стейкхолдерами; - отсутствие ясной стратегии коммуникации, недостаточное использование современных коммуникационных инструментов.
2	Развивающиеся/умеренный уровень зрелости	- предприятия, которые осознают важность коммуникаций, но требуют дополнительной работы над улучшением этого процесса. - присутствие основных коммуникационных каналов, но нередко испытывают сложности в подходе к разным аудиториям.
3	Продвинутое/средний уровень зрелости	- организации с высоким уровнем развития коммуникативных навыков, которые встраивают коммуникации во все сферы своей деятельности. - продвинутое использование цифровых и традиционных коммуникационных инструментов, эффективное взаимодействие как внутри компании, так и с внешним окружением.
4	Экспертные/высокий уровень зрелости	- предприятия-лидеры, в которых коммуникации являются ключевым элементом корпоративной культуры. - использование передовых технологий и методов коммуникаций для достижения стратегических целей компании, создание стабильных отношений со всеми стейкхолдерами.

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Данная классификация поможет предприятиям определить свой текущий уровень коммуникативной культуры и улучшить её с течением времени, а

именно, оптимизировать коммуникативные процессы, создать благоприятную среду для сотрудников, укрепить доверие среди стейкхолдеров и обеспечить успешное функционирование промышленного предприятия на рынке.

В соответствии с предложенной классификацией исследуемым организациям будут присвоены следующие уровни коммуникативной зрелости (таблица 19).

Таблица 19 – Присвоение рейтинга эффективности коммуникаций в исследуемых промышленных предприятиях региона

Предприятие	Рейтинг	Уровень коммуникативной зрелости
АО «Гамма»	3	Развивающиеся/умеренный уровень зрелости
АО «Протон»	2	Продвинутые/средний уровень зрелости
АО «ГМС Ливгидромаш»	1	Экспертные/высокий уровень зрелости

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

По данным таблицы 19 видим, что наиболее высоким уровнем коммуникативной зрелости обладает АО «ГМС Ливгидромаш», что обусловлено использованием цифровых и традиционных коммуникационных инструментов в деятельности промышленного предприятия, руководством в процессе производственной деятельности международными и отечественными стандартами качества в области коммуникаций. Данное предприятие можно признать лидером в регионе по уровню корпоративной коммуникативной культуры. Нахождение данного предприятия на границе рейтинга позволяет сделать вывод, что оно не использует передовые технологии и методы коммуникаций в полном объеме для достижения стратегических целей и создания стабильных отношений со всеми участниками коммуникационного процесса. Данный факт должен выступать в качестве ориентира для дальнейшего повышения эффективности коммуникаций.

Таким образом, в данном параграфе нами была произведена оценка влияния стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций на деятельность организаций, в рамках которой была предложена методика оценки эффективности коммуникаций в исследуемых промышленных предприятиях региона. Предложенная методика включает в себя систему показателей для

качественной и количественной оценки эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций. Качественная оценка выражается в наборе определённых критериев коммуникации, а количественная – в совокупности индикаторов, которые сгруппированы по выделенным ранее критериям. Построение рейтинга предприятий по эффективности коммуникаций увязано с определением уровня коммуникативной зрелости, позволяющим установить готовность и возможности организации выстраивать вертикальные и горизонтальные коммуникативные связи как внутри организации, так и со внешними стейкхолдерами. Предложенная методика была апробирована на материалах промышленных предприятий региона и были продемонстрированы ее возможности по выявлению «эталонной» промышленной организации, опыт которой может быть использован для совершенствования стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций для других организаций в сфере промышленности.

3 Разработка стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях

3.1 Развитие методических подходов к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций

Современное состояние стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций и оценка их влияния на деятельность организаций позволили определить ряд ключевых проблем, решение которых будет способствовать повышению эффективности системы управления и достижению поставленных целей конкретного предприятия.

Коммуникативная стратегия компании призвана информировать потенциального потребителя о производимом продукте, а также сформировать лояльное отношение к бренду. Выстраивание качественной и эффективной коммуникационной политики со своей целевой аудиторией гарантировано обеспечивает повышение доверия к предприятию и продукции, которую оно производит. В свою очередь, лояльность потребителя продукции, его более высокое доверие – инструмент, способствующий обеспечению необходимого уровня продаж, а, как следствие, и увеличения эффективности деятельности организации.

Любая коммуникативная стратегия включает в себя: изучение субъектов и объектов, постановку целей и задач, определение целевой аудитории, выбор каналов коммуникаций, выбор инструментов и медиапланирование, формирование бюджета, определение показателей оценки эффективности разработанной стратегии. Чётко выстроенная коммуникативная стратегия позволяет предприятиям оптимизировать свои затраты, повышать узнаваемость бренда, укреплять имидж, выстраивать эффективную работу с клиентами, а также повышать их лояльность. Комплексный подход к разработке стратегии позволит усилить взаимодействие предприятия с другими заинтересованными сторонами – партнёрами, инвесторами, общественными организациями и СМИ, государственными органами.

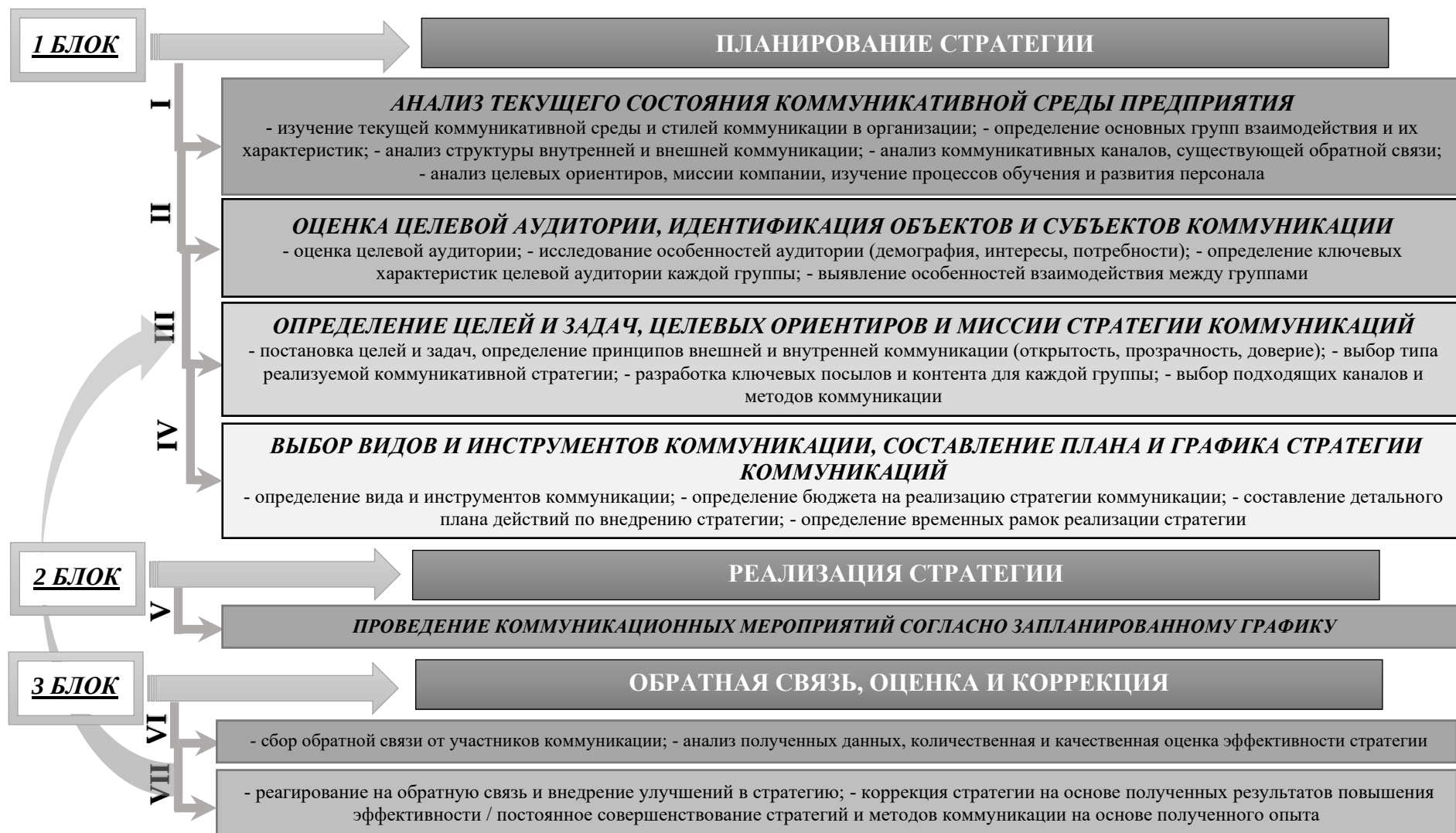
Разработка методического подхода по формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций, позволяющего формировать собственную коммуникационную стратегию, имеет высокую значимость для организаций в силу ряда обоснованных причин.

Во-первых, эффективные стратегии как внутренних, так и внешних коммуникаций играют ключевую роль на современном рынке в условиях высокой конкуренции. Выбор и дальнейшая реализация эффективной коммуникационной стратегии способствует улучшению внутреннего взаимодействия, укреплению связей с клиентами, партнерами и прочими участниками внешней коммуникации, что в конечном итоге приводит к повышению общей эффективности деятельности предприятия. Во-вторых, чётко сформулированный методический подход позволит организациям формировать коммуникационные стратегии, адаптированные под их индивидуальные особенности, цели и потребности. Это обеспечивает глубокое понимание сильных сторон компании и возможность их использования для достижения конкурентных преимуществ.

В-третьих, формирование собственной коммуникативной стратегии, основанной на индивидуальной совокупности факторов и ресурсов организации, помогает эффективно управлять её имиджем, повышать лояльность существующих клиентов, привлекать новых потребителей и укреплять конкурентное положение на рынке.

Таким образом, разработка методического подхода к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях позволит создавать уникальные стратегии, имеющие существенное влияние на рост прибыли компании, что является важным этапом в обеспечении успешного функционирования и развития экономики в условиях динамично изменяющейся окружающей рыночной среды.

На рисунке 31 изображена схема методического подхода к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций.



*Составлено автором на основе проведенного исследования.

Рисунок 31 – Методический подход к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях

Предложенный методический подход формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях представлен рядом составных элементов:

- определение этапов формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях, включающих анализ организационной культуры; идентификацию объектов и субъектов коммуникации и их особенностей; определение целей и задач коммуникаций; выбор видов и инструментов коммуникации; оценка эффективности коммуникаций;
- проведение анализа текущего состояния коммуникативной среды организации в целях определения ее сильных и слабых сторон, а также потенциальных возможностей для ее развития;
- оценка целевой аудитории в целях выявления ее информационных потребностей и особенностей взаимодействия;
- определение целевых ориентиров и миссии стратегии в части выбора основного типа реализуемой стратегии на основе приоритетности для организации его целевого ориентира, установление принципов, ключевых посылов и контента для целевых групп коммуникаторов и способов коммуникации с ними;
- планирование процедур и сроков формирования и реализации коммуникативной стратегии и реализация запланированных мероприятий;
- осуществление процедур на оценке процесса реализации коммуникативной стратегии, ее коррекция при изменении условий реализации под влиянием внешних и внутренних факторов;
- обеспечение обратной связи и ориентации на улучшение коммуникативной стратегии в части проведения анализа эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций, изучения и принятия лучших и современных практик развития коммуникационной системы в организациях.

Реализация составных элементов процесса формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях осуществляется в рамках обозначенных этапов ее формирования и возможной корректировки.

В целях обоснования реализации предложенного методического подхода представим более подробно характеристику его составных элементов. Началом разработки стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций является определение основных этапов их формирования (таблица 20).

Таблица 20 – Этапы формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях

№ п/п	Название этапа	Суть этапа
1	2	3
1	Анализ текущего состояния коммуникативной среды предприятия	Необходимо изучить особенности организационной культуры предприятия, в том числе ценности, нормы и стандарты поведения. Это поможет определить, какие типы коммуникаций и инструменты наиболее соответствуют специфике организации.
2	Оценка целевой аудитории, идентификация объектов и субъектов коммуникации	В зависимости от сложившейся в организации динамики, необходимо определить какие типы объектов и субъектов будут участвовать в коммуникационном процессе, а также их особенности, которые будут учитываться при формировании коммуникационных стратегий, проводится оценка целевой аудитории, и выявляются особенности взаимодействия между группами.
3	Определение целей и задач, целевых ориентиров и миссии стратегии коммуникации	Цели и задачи могут быть различными, например, повышение мотивации персонала, улучшение управленческих навыков, повышение качества продукции и т.д., учитывая это, производится выбор типа реализуемой коммуникативной стратегии, ее целевых ориентиров и миссии.
4	Выбор видов и инструментов коммуникации, составление плана и графика стратегии коммуникации	Важно определить, какие виды коммуникаций и инструменты будут использоваться для достижения этих целей и задач. Необходимо учитывать также индивидуальные особенности каждого сотрудника, осуществляется составление бюджета коммуникации. Кроме того, на данном этапе разрабатывается четкий график реализации коммуникативной стратегии.
5	Проведение коммуникационных мероприятий согласно запланированному графику	На данном этапе менеджмент отвечает за своевременное проведение всех предусмотренных мероприятий, включая встречи, презентации, конференции, публикации и другие события. Каждый этап работы должен быть проведен точно в установленные сроки, чтобы обеспечить эффективность коммуникационной стратегии и достижение поставленных целей.
6	Обратная связь	Сбор обратной связи от всех участников коммуникационного процесса, анализ полученных данных.

7	Оценка эффективности стратегии и ее коррекция	Для того чтобы определить, что выбранные типы коммуникаций, а инструменты действительно эффективны, необходимо проводить регулярные оценки, используя различные методы и критерии, например, опросы, анкеты, интервью и т.д. На этой основе анализируется полученная обратная связь и осуществляется улучшение стратегии.
---	---	---

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Разработанная последовательность действий по формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций – это комплексный подход, учитывающий различные аспекты и факторы, направленный на достижение максимальной эффективности коммуникаций в организации. Итогом поэтапной реализации данных шагов должна стать разработка локального нормативного акта, закрепляющего основные стратегические направления деятельности предприятия.

Рассмотрим каждый из предложенных этапов более подробно.

1 этап «Анализ текущего состояния коммуникативной среды предприятия» необходим для того, чтобы формирование коммуникативной стратегии было наиболее эффективным. На данном этапе необходимо объективно и правильно оценить текущее положение дел на предприятии, а также чётко понимать его место на рынке. На данном этапе должна проводиться серьёзная аналитическая и исследовательская работа. Некорректная оценка с большей вероятностью приведёт к неверному выбору инструментария и каналов коммуникации с целевой аудиторией.

Анализ текущего состояния коммуникативной среды предприятия, нацеленной на внешнюю среду, должен охватывать сферы, представленные на рисунке 32.

В свою очередь, при анализе текущего состояния коммуникативной среды предприятия, ориентированной на внутреннюю среду, необходимо обратить внимание на:



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 32 – Основные сферы анализа текущего состояния коммуникативной среды, нацеленной на внешнюю среду компании

1. Коммуникационные процессы: необходимо изучить, как происходит обмен информацией внутри предприятия. Оценить, насколько прозрачен и эффективен этот процесс, как распределяются обязанности, и кто отвечает за коммуникацию.

2. Ценности и миссию: необходимо изучить ценности, которые лежат в основе деятельности предприятия. Оценить, насколько они отражаются в поведении сотрудников и на коммуникационных процессах.

3. Стили коммуникации: необходимо оценить, насколько сотрудники умеют общаться между собой. Какие стили коммуникации преобладают на предприятии: конфликтные, консенсусные, авторитарные и т.д.

4. Коммуникационные каналы: необходимо изучить, какие каналы коммуникации используются на предприятии (электронные письма, видеоконференции, личные встречи и т.д.). Оценить эффективность каждого канала и возможность их дальнейшего эффективного использования.

5. Культуру обратной связи: необходимо оценить, насколько сотрудники готовы и умеют давать обратную связь друг другу и руководству. Как реагируют руководители на обратную связь и как она используется для улучшения коммуникационных процессов.

6. Обучение и развитие: необходимо оценить, насколько предприятие уделяет внимание обучению и развитию сотрудников в области коммуникаций. Какие обучающие программы и тренинги организованы и каковы их результаты.

Тщательный анализ текущего состояния коммуникативной среды культуры предприятия, ориентированной на внешнюю и внутреннюю среду, позволит определить правильные подходы к формированию комплексной стратегии предприятия. На данном этапе также проводится оценка преимуществ и недостатков существующих коммуникаций.

2 этап «Оценка целевой аудитории, идентификация объектов и субъектов коммуникации» является важным элементом коммуникационного процесса. Он необходим для того, чтобы понимать, кто является участником коммуникации, какие роли они играют и какими особенностями обладают.

Идентификация объектов и субъектов коммуникации позволяет определить, кто именно обменивается информацией, какие у них цели и задачи, какие знания и опыт имеют участники процесса, а также как они относят друг к другу в частности, а также к коммуникационному процессу в целом. Такой подход позволит организовать коммуникацию для достижения максимальной эффективности в деятельности организации.

Так, например, если в коммуникационном процессе участвуют люди с разным уровнем знаний и опыта в определённой области, то необходимо учитывать их разные потребности и организовывать коммуникацию таким образом, чтобы каждый мог получить и понять нужную ему информацию.

Также идентификация объектов и субъектов коммуникации позволяет определить, какие каналы связи и формы коммуникации наиболее эффективны для конкретных участников коммуникационного процесса. Например, для молодых специалистов может быть более эффективным использование мобильных приложений и социальных сетей, а для старшего поколения – электронной почты или телефонных звонков.

3 этап «Определение целей и задач, целевых ориентиров и миссии стратегии коммуникации» – один из ключевых элементов. Цели и задачи внутренней и внешней коммуникации могут отличаться, но объединяет их то, что все они направлены на поддержание эффективного и продуктивного взаимодействия.

Группировка целей и задач внутренних и внешних коммуникаций представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Цели и задачи внутренней и внешней коммуникации

Цели и задачи внутренней коммуникации	1. <u>Цель</u> : обеспечение эффективной работы. <u>Задача</u> : контроль за каналами коммуникации, отслеживание наличия и бесперебойной работы системы обратной связи
	2. <u>Цель</u> : улучшение мотивации сотрудников. <u>Задача</u> : подбор и разработка оптимальной мотивационной структуры.
	3. <u>Цель</u> : развитие корпоративной культуры. <u>Задача</u> : составление плана корпоративных мероприятий, тимбилдингов, тренингов, а также их организационное сопровождение.
Цели и задачи внешней коммуникации	1. <u>Цель</u> : привлечение новых клиентов и удержание уже существующих. <u>Задача</u> : убедить потенциальных (или существующих) клиентов в том, что продукция предприятия лучше, чем у конкурентов.
	2. <u>Цель</u> : установление партнёрских отношений. <u>Задача</u> : поиск контрагентов, которые могут быть полезны предприятию.
	3. <u>Цель</u> : продвижение бренда. <u>Задача</u> : разработка схемы медиапланирования, составление сметы на рекламу и её закупка.

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

4 этап «Выбор видов и инструментов коммуникации, составление плана и графика стратегии коммуникаций». Данный этап разработки стратегии может быть реализован в несколько шагов. Одним из первых шагов – определение видов коммуникаций, которые будут осуществляться в тот или иной момент времени при принятии конкретного управленческого решения. В силу динамичности процесса обмена информацией могут быть задействованы несколько видов коммуникации.

Для того чтобы правильно отобрать вид коммуникации необходимо ответить на 5 вопросов:

1. Каков масштаб коммуникации?
2. Какие существуют способы установления контакта в данном случае?

3. Каков уровень организованности данных коммуникаций?
4. Какую направленность имеет данная коммуникация?
5. Каков уровень инициативности коммуникаторов?

Следующим шагом становится выбор инструментов, способствующих формированию эффективной коммуникативной стратегии. Одним из основных инструментов, которые обеспечивают достаточно объективное представление о состоянии коммуникативных процессов в организации, является анкетирование сотрудников предприятия. Возможна разработка анкет для определенных групп стейкхолдеров предприятия.

На основании полученных данных можно подбирать более узкие инструменты коммуникации, способствующие продвижению бренда. Например, разработка медиаплана предприятия, в котором отдельное внимание будет уделено продакт-плейсменту, т.к. в настоящее время целевая аудитория не всегда готова напрямую коммуницировать с производителями услуг.

Следующий шаг 4 этапа разработки коммуникативной стратегии – выбор каналов коммуникации. При этом стоит учитывать, что каждый канал коммуникации имеет свои особенности и преимущества. Например, реклама в СМИ может «коснуться» более широкой аудитории, однако стоимость рекламы в средствах массовой информации может быть достаточно высокой. В тоже время, использование социальных сетей может быть более доступным с точки зрения финансирования, но не всегда гарантирует высокую эффективность коммуникаций. Поэтому выбор каналов коммуникации должен быть адаптированным к конкретной ситуации и соответствовать определённым коммуникативным целям.

Заключительным шагом данного этапа является определение бюджета, который может быть затрачен на разработку и реализацию коммуникативной стратегии. Формирование бюджета на коммуникации зависит от многих факторов, важнейшим из которых является финансовые возможности организации.

На 5 этапе «Проведение коммуникационных мероприятий согласно запланированному графику» осуществляются конкретные действия, предложенные в стратегии. Кроме того, сотрудником, ответственным за реализацию коммуникационной стратегии, осуществляется контроль за соблюдением установленных сроков, а также исполнением бюджета коммуникационной кампании. В случае выявления каких-либо нарушений в ходе реализации данного этапа, сотрудник обязан сообщить о них вышестоящему руководителю с целью принятия того или иного управленческого решения. Так, например, в случае «выхода» за пределы установленного бюджета может быть принято решение в сторону его увеличения или же отказа от одного или нескольких мероприятий, предусмотренных стратегией.

Основными характеристиками 6 этапа «Обратная связь» является сбор и анализ обратной связи от всех участников коммуникационного процесса. Основными инструментами могут выступать такие формы получения обратной связи как анкета или опрос (в т.ч. анонимные), отзывы и комментарии, персональные встречи или телефонные разговоры, мониторинг социальных сетей и/или сторонних сайтов с целью поиска каких-либо упоминаний об организации, анализ статистических данных также может служить своеобразной формой получения обратной связи.

На 7 этапе «Оценка эффективности стратегии и ее коррекция» производится предварительная, а также последующая оценка эффективности результатов внедрения коммуникации в производственную практику конкретного предприятия. Также осуществляется реагирование на полученную в ходе предыдущего этапа обратную связь. В случае необходимости осуществляется корректировка стратегии, при этом сотруднику, осуществляющему корректировку, не обязательно начинать с 1 этапа, достаточно вернуться на 3 этап «Определение целей и задач, целевых ориентиров и миссии стратегии коммуникации» разработанного методического

подхода к формированию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях.

Внедрение выработанной стратегии коммуникации не является основанием для прекращения работы над ней. Коммуникативный процесс представляет собой циклический процесс, иными словами – это кругооборот потока информации в процессе принятия управленческого решения. Именно поэтому заключительный этап формирования стратегии коммуникаций сопровождается также последующим мониторингом и корректировкой ряда выработанных положений.

Выработанные этапы формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях, а также анализ существующего опыта управления коммуникациями позволят менеджменту определять ключевые пробелы в стратегиях развития коммуникационных систем, а также предложить собственные варианты их решения.

Так, ранее нами были представлены результаты оценки уровня развития коммуникаций, направленных на формирование коммуникативных стратегий исследуемых промышленных предприятий Орловской области. На основе проведенного измерения коммуникативных способностей каждого из исследуемых объектов, были сделаны выводы о том, что коммуникативные системы исследуемых промышленных предприятий по ряду показателей отвечают всем требованиям внешней и внутренней среды.

При этом более детальный анализ позволил выявить на каждом предприятии общие коммуникативные проблемы, как при внутригрупповом взаимодействии, так и при внешних коммуникациях.

Основными проблемами внутригрупповых коммуникаций, которые прослеживаются в исследуемых предприятиях, являются:

1. Отсутствие коммуникативной стратегии – ни на одном из исследуемых предприятий нет локального нормативного акта, в котором могли бы быть закреплены основные стратегические принципы ведения коммуникативной политики.

2. Недостаточный уровень своевременности коммуникативного процесса.

Данная проблема указывает на возрастающий риск увеличения коммуникативного барьера между руководством предприятия и его сотрудниками. В данном случае, руководители теряют возможность своевременно получать информацию о положении дел на предприятии, а как следствие, принимают неверные управленческие решения. В свою очередь, сотрудники предприятия, которые недополучают информацию или получают её, но со значительными задержками совершают разного рода ошибки, сказывающиеся на экономической эффективности.

3. Загруженность информационных каналов. Эта проблема связана с достаточно разветвлённой организационно-управленческой структурой, и, в данном случае, возникает риск разрушения всей цепи коммуникаций, а, как следствие, и снижение мотивации сотрудников предприятия.

Среди общих проблем межгрупповых коммуникаций на исследуемых предприятиях можно выделить:

1. Проблема информационной прозрачности и доступности искомой информации. Зачастую наполнение сайтов промышленных предприятий, а также информация, представленная о производимой ими продукции, является очень скудной, что приводит к недоверию со стороны различных контрагентов, а также формированию отрицательного имиджа.

2. Отсутствие долгосрочных принципов коммуникации. Эта проблема связана с тем, что исследуемые предприятия сосредоточены на краткосрочных целях и взаимодействуют со своими целевыми аудиториями, общественностью, партнёрами и государственными органами только в период реализации определённой миссии или в период реализации конкретного события.

3. Неэффективное использование новейших механизмов социальных медиа. Все промышленные предприятия региона, которые были выбраны нами в качестве объектов исследования, либо не используют возможности соцмедиа, либо используют их неэффективно, что приводит к недостаточной вовлечённости потенциальных клиентов и общественности.

Проведённый анализ промышленных организаций позволяет выявить наличие зависимости прибыли от продаж от решения проблемных аспектов, возникающих на этапе формирования групповых и межгрупповых коммуникаций. Следует отметить, что перечень выявленных факторов может быть дополнен в процессе реализации коммуникативной стратегии.

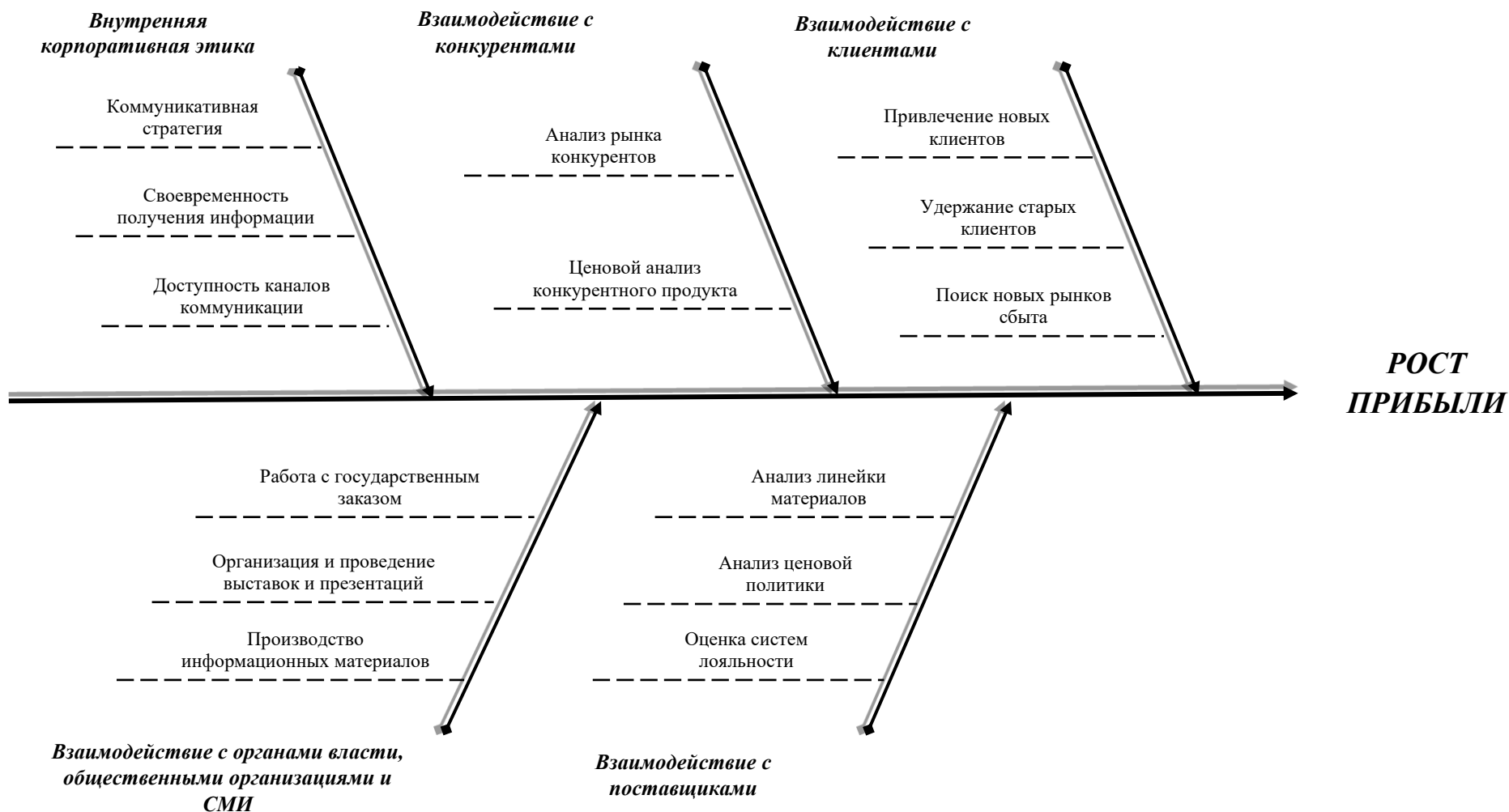
В качестве методического подхода, который будет в дальнейшем лежать в основе создания локального нормативного акта «Стратегия коммуникаций организации», нами предлагается использовать графический метод исследования наиболее существенных причинно-следственных связей между определёнными факторами коммуникационного процесса и ростом прибыли предприятий.

Диаграмма Исикавы, или, как ещё ее называют «рыбья кость», является наиболее удобным инструментом для выделения наиболее значимых факторов, влияющих на конечный результат (принятие управленческого решения). При правильном и детальном её составлении можно составить целый план по совершенствованию любого бизнес-процесса. На рисунке 33 представлена диаграмма влияния системы коммуникаций на рост прибыли организации.

На наш взгляд основными преимуществами данного подхода при оценке влияния коммуникативной стратегии на экономическую эффективность деятельности предприятия являются:

- возможность нестандартной организации производственного процесса, а также оптимизации организационно-управленческой структуры;
- возможность снижения потерь, а как следствие, повышение продуктивности труда, снижение затрат и улучшение качества выпускаемой продукции;
- возможность повышения удовлетворённости клиентов.

Данные рисунка 33 демонстрируют, что существует достаточно большой перечень коммуникационных факторов, оказывающих существенное влияние на рост прибыли предприятия.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 33 – Диаграмма влияния совокупной системы групповых и межгрупповых коммуникаций на рост прибыли

Анализ выявленных факторов позволяет говорить о том, что развитие и совершенствование коммуникативных ресурсов, дополнение их инновационными формами, а также непрерывный процесс мониторинга приносят объективную экономическую выгоду предприятиям.

Кроме того, следует отметить, что дальнейшее применение диаграммы Исикавы с коммуникационными факторами зависит непосредственно от конкретной организации, в которой она будет применяться в качестве инструмента качества, используемого для анализа причин того или иного явления. По сути, у каждой компании может быть разный уровень зависимости от указанного в диаграмме фактора. Например, крупные организации могут иметь сложные структуры коммуникации, включая многоуровневую иерархию и различные каналы связи, а малые, напротив, могут иметь более простую и прямую коммуникативную структуру. Также стоит обращать внимание на коммуникативную культуру организации в целом. В некоторых компаниях преобладает открытая коммуникация, в то время как в других – действует более формальный подход.

Иными словами, для каждой организации следует индивидуально анализировать влияние указанных в диаграмме Исикавы факторов на систему коммуникации в целом, учитывая специфику деятельности, структуру и культуру организации, а также ее стратегические цели и задачи.

Безусловно, решением только коммуникативных проблем в организациях, невозможно полностью избавить их от существующих отраслевых недостатков. Однако разработка эффективной и универсальной стратегии коммуникаций позволит повысить адаптивность и конкурентоспособность данных предприятий на рынке, а также позволит в значительной степени повлиять на политику, проводимую в области стратегического планирования.

Таким образом, нами определены основные этапы в формировании стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций и дана их подробная характеристика в части возможностей формирования собственной стратегии коммуникаций промышленного предприятия. Построением диаграммы

Исикавы была выявлена зависимость роста прибыли промышленных предприятий от ряда факторов, которые лежат в основе системы групповых и межгрупповых коммуникаций.

3.2 Организационные аспекты формирования коммуникативных стратегий организаций

В современных условиях многополярного мира от эффективности коммуникативной политики во многом зависит достижение целей деятельности любого предприятия, а именно, получения прибыли. Грамотно выбранные формы и методы коммуникативной политики являются одним из основных столпов стратегического планирования производственной деятельности предприятия. Более того, коммуникация – это одна из важнейших частей процесса управления всей производственной деятельностью предприятий. Коммуникация представляется собой некий стратегический управленческий ресурс, который оказывает непосредственное влияние на эффективность и качество деятельности предприятия.

Потребность во внедрении организационно-процедурного подхода к разработке универсальной коммуникативной стратегии в организациях промышленной сферы обусловлена тем, что их переход к постиндустриальной экономике со стремительно меняющимися условиями ведения бизнеса не привел еще к повсеместному пониманию того, что экономический рост осуществляется не только за счет увеличения объемов производства и качества продукции, но и за счет усиления коммуникативного взаимодействия с партнерами, государственными структурами и другими стейкхолдерами. Формирование и реализация эффективной коммуникативной стратегии способствует расширению рынка сбыта продукции за счет географического и информационного охвата новых потребительских групп и удовлетворения выявленных дополнительных потребностей существующих клиентов.

Особенностью коммуникативной стратегии отечественных промышленных предприятий является ее социально-политическая направленность (демонстрация реализуемой социальной политики и успешности взаимодействия с органами власти) и недостаточная ориентация на повышение эффективности коммуникаций, направленных на формирование и удержание потребительских групп. В современных условиях стратегия коммуникаций промышленного предприятия должна выстраиваться на узнаваемости самого предприятия, так как положительная репутация компании переходит на весь ассортимент ее продукции. В данном аспекте отечественные промышленные предприятия уступают в конкурентной борьбе с зарубежными промышленными компаниями.

Отечественные промышленные предприятия обладают рядом особенностей в функционировании: высокая специализация и техническая сложность производственного процесса, сильная зависимость в размещении производства от близости рынков сбыта или мест расположения ресурсов, потребность в высококвалифицированных рабочих кадрах, регламентация и контроль деятельности со стороны государственных структур.

Располагая мощным производственным потенциалом отечественные промышленные предприятия не достигают мировых темпов развития, проигрывая в конкурентной борьбе. И если основные элементы промышленных предприятий достаточно изучены, то оценка их коммуникационной системы затруднительна. Однако, именно она в современных условиях определяет направление и скорость основных бизнес-процессов, результативность деятельности и конкурентоспособность.

Кроме того, именно на промышленных предприятиях типы организационно-управленческих структур представлены наиболее ярко. Применяются такие типы как функциональная, дивизиональная, матричная и др. организационно-управленческие структуры. Каждая из них имеет свои особенности и специфику в организации процессов управления и принятия решений.

Универсальная коммуникативная стратегия, разработанная с учетом специфики промышленных предприятий, позволит учитывать особенности и сложности их структуры управления. Также, именно промышленным предприятиям часто необходимо взаимодействовать с разнообразными внешними стейкхолдерами, такими как поставщики, партнеры и клиенты. Опираясь на это, можно говорить о том, что разработка универсальной коммуникативной стратегии на примере промышленных предприятий позволит установить эффективные механизмы взаимодействия с внешним окружением, улучшая при этом коммуникацию и укрепляя отношения.

Таким образом, на наш взгляд организационно-процедурный подход к разработке универсальной коммуникативной стратегии целесообразно рассматривать именно на примере промышленных предприятий, где существует сложная структура и широкий круг взаимодействия, которые требуют систематизированного подхода к коммуникации и управлению.

Создание коммуникативной стратегии для промышленных предприятия сегодня – это не просто формальный этап реализации общей стратегии предприятия, а обусловленная необходимость. Основными предпосылками разработки стратегии коммуникаций для исследуемых промышленных предприятий являются:

1. Цель и миссия предприятий. Одной из основополагающих целей исследуемых промышленных предприятий является то, что каждое из них (помимо максимизации прибыли) стремится стать лидером в своей отрасли. Это значит, что каждому из них необходимо разработать такие положения коммуникативной стратегии, которые нацелены на укрепление репутации и создание уникального имиджа.

2. Целевая аудитория. У всех исследуемых промышленных предприятий фактически отсутствует системный подход при взаимодействии с основными группами потребителей продукции. Например, АО «Протон» придерживается стратегии высокого качества, а, значит, коммуникативная стратегия должна

быть нацелена на формирование у потребителей образа предприятия, как производителя качественной продукции.

3. Конкурентное окружение. У каждого из исследуемых промышленных предприятий должен быть сформулирован и определен чёткий перечень конкурентного поля. Это необходимо, в первую очередь, для того, чтобы предприятие могло изучать способы коммуникации конкурентов, их сильные и слабые стороны. Располагая этой информацией, предприятие сможет разработать ту стратегию коммуникации, которая позволит выгодно выделиться среди конкурентов.

4. Медиа-ландшафт. Недостаточное внимание на исследуемых предприятиях уделяется и медиа пространству, а это приводит к потере части целевой аудитории. Так, например, АО «Гамма» совершенно не закупает рекламу своей продукции, при этом имеет выходы на крупнейшие маркет-плейсы (например, Wildberries). Однако информация о том, где можно купить продукцию предприятия можно найти только на официальном сайте акционерного общества, что не даёт должного эффекта. В свою очередь, АО «Протон» чаще всего прибегает к баннерной рекламе на рекламных щитах города Орла, что популяризирует деятельность предприятия среди горожан, но не способствует привлечению их целевой аудитории.

5. Невысокий уровень развития межгрупповых коммуникаций, а также закрытый коммуникационный тип групповых коммуникаций. Данные проблемные аспекты приводят к сокращению доли рынка, а также к росту числа ошибок при внедрении новых технологий и форм управления. Эти предпосылки являются ключевыми при формировании коммуникационной стратегии в масштабе всего предприятия. В её разработке должны принимать участие высшие должностные лица промышленных предприятий, исполнительные директора, а также избранные члены из совета директоров (или административного персонала).

В данном случае следует также отметить, что целесообразным будет общую стратегию коммуникаций организации дополнить ещё одним

дополнительным уровнем, который должен быть разработан в соответствии с генеральной коммуникативной стратегией и ориентацией на конкретный уровень управления. В частности, свои стратегические документы в направлении формирования коммуникаций должны разработать руководители структурных подразделений предприятия.

Таким образом, универсальная стратегия коммуникаций в организациях должна включать в себя разделы, представленные на рисунке 34.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 34 – Основные разделы коммуникативной стратегии организации

В преамбуле разрабатываемого локального нормативного акта предприятию необходимо указать его ключевые цели (цели влияния или цели выхода), задачи, а также сформулировать миссию компании. Кроме того, в данном разделе документа необходимо определиться с выбором типа корпоративной стратегии коммуникации. На наш взгляд в данном случае типы корпоративной стратегии коммуникации целесообразно соотнести с существующими типами корпоративных стратегий в целом (таблица 22).

Таблица 22 – Предложенные типы коммуникативных стратегий организации

Тип стратегии	Характеристика
1	2
Стратегия роста	Применяется с целью наращивания объём производства и реализации производимой продукции. Характерна для новых предприятий, а также тех, чья прибыль позволяет распределять денежные средства на дополнительное развитие (в т.ч. вложения в развитие системы групповых и межгрупповых коммуникаций).
Стратегия стабилизации	Применяется с целью удержания позиций на рынке. Характерна для предприятий, которые находятся под риском сокращения объемов прибыли. С точки зрения коммуникаций, предприятия стараются в установленных ранее границах поддерживать деловые связи со стейкхолдерами.
Стратегия диверсификации	Применяется с целью распределения рисков и предполагает изменения в организационной структуре (возможно, введение новых штатных единиц) и ассортименте продукции. В случае отсутствия специалистов или отдела, отвечающего за коммуникации – должность вводится в штат.
Стратегия интеграции	Применяется с целью развития предприятия, которое происходит путём объединения с организациями-контрагентами для предоставления услуг полного цикла. В данном случае особое внимание уделяется межгрупповым коммуникациям, поиску подходящих контрагентов, а также переговорному процессу.
Комбинаторная стратегия	Применяется в крупных предприятиях, имеющих филиальную сеть. Позволяет выстроить четкую вертикаль коммуникаций с дочерними предприятиями, а значит и более строгий контроль за их деятельностью.

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

После выбора типа корпоративной стратегии коммуникаций опциональным этапом раздела «Преамбула» является конкретизация объекта планирования. Это необходимо в том случае, если коммуникативная стратегия разрабатывается не для всего предприятия, а для его структурного подразделения.

Во втором разделе «Аналитика» необходимо определить тип информационно-коммуникативной культуры на предприятии. При этом представляется оптимальной ориентация на исследования О.Г. Поскочиновой в области особенностей формирования коммуникационных стратегий производственных компаний»¹, в которых автор выделяет следующие типы инфокоммуникативной культуры: функциональный, взаимодействия, исследования и культуры открытости.

Определившись с типом инфокоммуникативной культуры, необходимо проанализировать и классифицировать все коммуникации (коммуникативные процессы), которые осуществляются на предприятии. Следует определить каналы и форматы коммуникаций для того, чтобы изучив данный нормативный документ, у сотрудника не возникало вопросов о том, каким образом и в каком виде он может донести свою идею или просьбу до руководителя. В свою очередь, руководитель также чётко будет понимать форматы взаимодействия с подчинёнными, избегая ненужных препятствий и риска потери информации.

Важное место в формировании коммуникативной стратегии промышленного предприятия занимает позиционирование его бренда на рынке. С этой целью необходимо установить существующий уровень популярности и востребованности продукции, реализуемой предприятием, и тот уровень, к которому предприятие стремится (в т.ч. за счёт реализации грамотной стратегии коммуникаций).

Для этого в разделе «Аналитика» должны быть представлены результаты проведённого SWOT-анализ предприятия и анкетирования его сотрудников и основных клиентов, что послужит основой для построения ключевых выводов о том, как выстроить эффективную стратегию коммуникаций, опираясь на сильные стороны предприятия, используя его возможности, учитывая возможные риски и угрозы, при этом избегая слабые моменты деятельности.

Здесь также стоит провести количественную оценку основных финансовых показателей предприятия, оценить их динамику. Это позволит

¹ Поскочинова О.Г. Особенности формирования коммуникационных стратегий производственных компаний / О.Г. Поскочинова // Управленческое консультирование. – 2014. – №12. – С. 52-57.

учитывать более точные данные при дальнейшем формулировании схемы проведения коммуникационной кампании.

В разделе коммуникативной стратегии промышленного предприятия «Схема коммуникаций с целевыми аудиториями» в общем виде должна быть представлена схема взаимодействия промышленного предприятия с основными целевыми аудиториями.

Как мы уже отмечали ранее, целевыми аудиториями для предприятий промышленного сектора являются следующие категории: покупатели, поставщики, конкуренты, представители рынка труда, органы государственной власти, общественные организации, средства массовой информации.

Нами разработана схема коммуникации основными целевыми аудиториями, которая представлена в таблице 23.

Данная схема взаимодействия представляет собой матрицу потребностей, как со стороны контрагента, так и со стороны самого предприятия. Она позволяет наиболее полно и точно сформулировать ключевое послание, а как следствие, и более точно работать с каждой из групп целевых аудиторий. Более того, при выборе подобной схемы возможно учесть максимальный объём интересов каждой стороны.

Следующий раздел стратегии коммуникаций предполагает разработку схемы проведения коммуникативной кампании. Это необходимо ввиду того, что правильно спланированная кампания позволит организациям минимизировать различного рода риски, связанные с производственной деятельностью. Также это позволит самостоятельно в определённой степени влиять на успешность реализации производимой продукции, а также непосредственный рост самого предприятия. Здесь же стоит отметить, что коммуникативная кампания также может быть условно поделена на две части и входить как в общую стратегию предприятия, так и в стратегию отдельно взятого элемента и быть направлена на один из продуктов.

Таблица 23 – Разработанная схема взаимодействия организации с основными целевыми аудиториями

Целевые аудитории	Запросы предприятия	Запросы контрагента	Ключевое послание
1	2	3	4
Потребители	Лояльность и приверженность бренду, ненавязчивая рекомендация продукции	Высокий уровень качества продукции, возможность получить максимально выгодную цену (скидку)	Мы производим высококачественную и долговечную продукцию по приемлемой цене. При этом наша миссия не только продать готовое изделие, но и убедиться в том, что оно полностью соответствует запросам потребителей и закрывает их проблемную ситуацию
Поставщики	Поставка качественных комплектующих изделий по низким ценам, соблюдение сроков реализации договоров, предоставление скидок, вариативность	Перспектива долгосрочного сотрудничества, большой объём закупаемых комплектующих	Мы давно на рынке и надёжные партнёры, нам интересно долгосрочное сотрудничество, а кроме того, мы производим продукцию в больших объёмах, поэтому нам необходимы большие объёмы комплектующих
Конкуренты	Позиции конкурентов на рынке должны быть ниже нашего предприятия, осуществление регулярного мониторинга их деятельности, анализ коммуникационной политики и опыта успешных предприятий	Нарушить целостность информационной безопасности предприятия, понизить репутацию среди пересекающейся с нашей целевой аудиторией	Наши изделия дешевле / качественнее / безопаснее / надёжнее / долговечнее Наша стратегия развития успешнее и целесообразнее, а наша целевая аудитория нам доверяет
Представители рынка труда	Высококвалифицированные, конкурентоспособные кадры, имеющие опыт работы по специальности (на ряд позиций) или обладающие необходимыми качествами для быстрой обучаемости	Предоставление рабочих мест	Наше предприятие имеет стабильную позицию на рынке труда, все права сотрудников соблюдаются в полном объёме, выплачивается гарантированное денежное поощрение, широкий спектр дополнительных «социальных» услуг, корпоративные бонусы

1	2	3	4
Органы государственной власти	Предоставление субсидий и льгот, в т.ч. льгот по налогообложению, государственный заказ, при необходимости помощь в поиске рынков сбыта	Своевременная уплата налогов в бюджет, предоставление высокооплачиваемых рабочих мест населению, выпуск конкурентоспособной продукции, способной участвовать в программе импортозамещения	Мы – компания, которая дорожит своей репутацией. У нас высококачественные изделия по доступной цене, предусмотрена гибкая система скидок. Ежегодно создаются (открываются) новые рабочие места, в настоящее время предприятие обеспечивает работой более N человек, которые трудоустроены официально.
Общественные организации	Популяризация продукции, расширение целевой аудитории, посредством взаимодействия и размещения рекламы (элементом одной из них может стать экспертное мнение общественника)	Перспектива взаимовыгодного сотрудничества	Регулярно коллектив предприятия принимает участие в экологических / патриотических / благотворительных / образовательных акциях, проводят встречи со студентами. Наше предприятие на постоянной основе является участников «Ярмарки вакансий», в рамках которой люди находят работу мечты, а мы приобретаем бесценного сотрудника
Средства массовой информации		Долгосрочные и дорогостоящие контракты	
Сотрудники предприятия	Молодой, опытный, высококвалифицированный, трудоспособный, стрессоустойчивый сотрудник	Стабильное рабочее место, высокий уровень оплаты труда, возможность профессионального роста	Мы готовы предоставить каждому сотруднику гарантированный «белый» оклад, премии и дополнительные бонусы, которые отражены в корпоративной системе стимулирования персонала, нормированный график работы, перспективы карьерного роста, командировки

*Составлено автором на основе проведенного исследования.

В общем, наиболее полном виде, схема проведения коммуникативной кампании может иметь вид, представленный на рисунке 35.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 35 – Схема разработки и реализации коммуникативной кампании организации

Раздел «Коммуникативная тактика» предполагает описание конкретных действий, осуществляемых предприятием для успешной реализации схемы взаимодействия с целевой аудиторией, а также в целом стратегии коммуникаций. Все эти действия определены набором конкретных задач, реализация которых позволит сформировать у ключевых групп целевой аудитории положительный образ и доверительное отношение.

При этом в данном случае, внимание следует уделить не всем, выделенным ранее категориям, а их укрупнённым группам (таблица 24).

Важное место в тактике реализации коммуникативной стратегии организации занимает выработка четкого плана проведения мероприятий.

При разработке графика реализации тактических мероприятий в рамках стратегии коммуникаций важно учитывать цели, которые преследует предприятие в настоящий момент.

Таблица 24 – Коммуникативная тактика промышленных предприятий

Целевая аудитория	Задачи предприятия	Предпринимаемые действия
1	2	3
Потребители	1. Повышение узнаваемости бренда; 2. Завоевание доверия (лояльность); 3. Систематизация взаимодействия; 4. Донесение конкретных сообщений до целевой группы; 5. Побуждение к действию (приобретению продукции)	- организация личных встреч с потребителями (выставки, презентации); - создание / актуализация собственного сайта предприятия; - разработка информационной брошюры под каждую целевую аудиторию; - обмен контактами с основными целевыми группами потребителей для периодических звонков
Поставщики	1. Информирование о кампании; 2. Завоевание доверия (лояльности) 3. Побуждение к сотрудничеству	- создание короткого сообщения о потребности с дальнейшей его массовой рассылкой по потенциальным контрагентам; - запрос сметы на их услуги, демонстрация серьёзных намерений к сотрудничеству
Власть, общественность, СМИ	1. Информирование общественности; 2. Получение поддержки (финансовой, информационной); 3. Демонстрация успехов и достижений; 4. Ознакомление о перспективными планами	- разработка рекламного макета; - обеспечения прозрачности своей деятельности; - своевременное предоставление отчётности; - создание на сайте предприятия раздела «Наши достижения»; - постоянное информирование о планах развития; - участие в мероприятиях контрагентов, в т.ч. в качестве спонсоров

**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Учитывая турбулентность окружающей среды, ещё один раздел в структуре универсальной стратегии коммуникации «Промежуточные результаты» является одним из самых важных.

По промежуточным результатам можно оценить ход реализации и достижения цели коммуникативной стратегии. Если промежуточные

результаты не достигаются, то это является сигналом к корректировке некоторых действий, либо к пересмотру всей стратегии в целом.

Чаще всего график реализации стратегии является цикличным и повторяется из года в год, т.к. представляет собой стандартный набор мероприятий (рисунок 36).



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 36 – График реализации стратегии коммуникаций организации

Что касается формирования бюджета коммуникативной стратегии организации, то в нем следует учитывать то количество средств, которое руководство предприятия готово потратить на рекламу и стратегию продвижения бренда. Оптимальный ежемесячный бюджет на взаимодействие с различными группами целевых аудиторий будет индивидуальным для конкретной компании.

В составе бюджета будут выходить следующие затратные позиции:

1. Пакет пресс-релизов на популярном портале новостей;

2. Размещение рекламных баннеров на территории региона;
3. Разработка и печать буклетов с основной информацией о предприятии и ассортименте выпускаемой продукции;
4. Разработка и печать визиток (для руководства предприятия, а также менеджеров по продажам);
5. Реклама на популярных радиостанциях с сетью вещания;
6. Реклама (или рекламный сюжет) о деятельности предприятия в регионе.

Раздел 7 «Ожидаемые результаты» коммуникативной стратегии промышленного предприятия должен начинаться с оценки эффективности проводимой информационной кампании. Именно этот этап является важнейшей стадией планирования коммуникационных мероприятий, как во внутригрупповых, так и в межгрупповых коммуникациях.

Следует отметить, что точно оценить эффективность от предлагаемых в рамках инфокампании мероприятий довольно сложно, поскольку результаты в большинстве случаев бывают неявными. Поэтому достаточно трудно бывает определить, насколько сильно увеличился объём прибыли промышленного предприятия.

Во 2 главе проведенного нами исследования были предложены механизмы качественной и количественной оценки эффективности реализации коммуникативной стратегии, на которые рекомендовано ориентироваться и которые в полной мере соответствуют критерию объективности, и позволяют определить, в какой зоне находится предприятие.

Таким образом, нами был предложен организационный подход по разработке универсальной стратегии коммуникаций для организаций, включающий обоснование ее структурных компонентов и их детальную характеристику. Основной ее разработки является выбор типа корпоративной стратегии коммуникации. С этой целью нами были предложены возможные типы коммуникативных стратегий, из которых компания может сделать свой выбор во взаимосвязи с ее общей корпоративной стратегией.

Для повышения эффективности коммуникаций с целевыми аудиториями коммуникативной стратегии организации разработана авторская схема взаимодействия, представляющая собой матрицу потребностей, как со стороны контрагента, так и со стороны самого предприятия и позволяющая сформулировать ключевое послание для конкретной группы целевой аудитории.

Реализация коммуникативной стратегии организации должна осуществляться с помощью тактических мероприятий. Нами определен комплекс конкретных действий, который рекомендован для успешной реализации схемы взаимодействия с целевой аудиторией, установлен набор конкретных задач, позволяющих сформировать у ключевых групп целевой аудитории положительный образ и доверительное отношение. Для реализации данного комплекса мероприятий предложен примерный график и определен состав расходных статей бюджета на реализацию коммуникативной стратегии.

3.3 Интеграция стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в деятельность организаций

Интеграция стратегий коммуникаций в деятельность организаций очень важна для повышения эффективности и успешности любого бизнеса. Это может быть достигнуто путём внедрения современных технологий коммуникаций, усовершенствования внутренних и внешних коммуникаций, а также развития эффективных стратегий маркетинга и продвижения продукции.

Проведенное исследование коммуникативной стратегии промышленных предприятий выявило наличие в них коммуникационных систем различного уровня. Это свидетельствует о том, что для каждого предприятия должен быть выработан индивидуальный подход в построении коммуникаций, а также свой комплекс мероприятий в рамках реализации предлагаемой стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций.

Так, например, небольшое по размерам из исследуемых предприятий - АО «Гамма» характеризуется нестабильным в финансовом плане положением и невысокой инвестиционной привлекательностью. Диагностика текущего состояния его коммуникаций позволила выявить ряд проблем, как во внутреннем взаимодействии, так и во внешнем. Они связаны с сокращением штата сотрудников, снижением уровня их квалификации, низким уровнем технического оснащения и развития внешнеэкономических связей. Все эти проблемные аспекты в деятельности предприятия указывают на то, что при совершенствовании коммуникационной политики необходимо будет увеличивать затраты на её развитие.

В ситуации ограниченности финансовых и кадровых возможностей руководству АО «Гамма» целесообразнее всего будет прибегнуть к помощи высококвалифицированных и имеющих опыт в деятельности, направленной на формирования имиджевой составляющей и разработке коммуникационных сообщений. Такой подход позволит обеспечить экономию средств, т.к. в штате нет человека, который имел бы опыт в подобной деятельности, а введение штатной единицы подразумевает дополнительные ежемесячные расходы в виде заработной платы. Обучение же существующих сотрудников, имеющих релевантный опыт работы, не исключает допущения достаточно серьёзных ошибок.

Таким образом, для успешной реализации разработанной нами стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций предлагается следующий комплекс мероприятий:

1) в целях улучшения технического оснащения коммуникаций:

- внедрение системы электронного документооборота: наиболее оптимальным на наш взгляд будет являться программный комплекс «Дело», т.к. данная СЭД является информационным продуктом российского производства, давно существует на рынке и уже зарекомендовала себя как надёжная платформа, позволяющая отслеживать перемещение электронного документа, а также создавать проекты. Данной системы будет вполне достаточно для такого

небольшого предприятия, как АО «Гамма». Альтернативой СЭД «Дело» может являться система 1С – ЭДО, созданная на платформе 1С: Предприятие 8.

- разработка внутреннего сайта (страницы/канала), где сотрудники предприятия смогут получать достоверную информацию (без лишней потери смысла) и будут иметь к ней доступ в любое удобное время. Возможность оставлять комментарии или обсуждать какие-то вопросы на форуме (возможно, в анонимном формате) позволит преодолеть различные барьеры, возникающие между сотрудниками, а также повысит информационную открытость руководства.

2) в целях улучшения внешнеэкономических связей:

- расширение участия в выставочной деятельности: несмотря на то, что в настоящее время даже крупным российским компаниям достаточно проблематично выходить на международные выставки и конкурсы, можно найти достаточно серьезные и крупные альтернативы зарубежным. Международная выставка нижнего белья, купальников, домашней одежды и чулочных изделий «Lingerie Show-Forum» пройдет в Москве, также свою продукцию АО «Гамма» может представить на федеральной оптовой ярмарке товаров и оборудования текстильной и легкой промышленности «Текстильлегпром». Участие в выставочной деятельности позволит улучшить технологические процессы, приобрести новых партнеров и клиентскую базу, кроме того, позволит увеличить лояльность у существующих контрагентов.

Несомненно, предлагаемый нами комплекс мероприятий позволит АО «Гамма» повысить эффективность как коммуникационной политики в частности, так и деятельности предприятия в целом. Однако, стоит отметить, что Акционерное общество имеет слабые финансовые результаты своей работы, не обладает инвестиционной привлекательностью, а также имеет ряд внутренних проблем.

Всё это говорит о том, что компании необходимо сфокусироваться на встраивании сначала своих внутренних и внешних процессов, а также обратиться к технологии BPM, т.к. управляемое предприятие становится, когда

его процессы выстроены (все субъекты, так или иначе участвующие в деятельности предприятия понимают, как они работают) и прозрачны (сотрудники понимают, как их работа оплачивается, а контрагенты получают уверенность в выполнении обязательств).

Слабыми местами коммуникативной системы компании АО «Протон» по оценке сотрудников предприятия является социально-психологический климат в коллективе, а также низкий уровень технического оснащения коммуникационного процесса.

Учитывая то, что акционерное общество имеет более стабильное финансовое положение, чем АО «Гамма», а также более развитую систему внутренних и внешних коммуникаций ему в меньшей степени придётся корректировать мероприятия, направленные на улучшение коммуникационного климата на предприятии. Ввиду того, что предприятие ведёт активную внешнюю коммуникационную деятельность (имеет достаточно широкое представительство на международных выставках и ярмарках, сотрудничает со всеми вузами региона, имеющими соответствующие их деятельности направления подготовки), в настоящее время ему необходимо сместить вектор развития организации на внутрикоммуникационный.

Так, для успешной реализации разработанной нами стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций предлагается следующий комплекс мероприятий:

1) в целях улучшения технического оснащения коммуникаций:

- внедрение в практическую деятельность предприятия в разрезе внутренних коммуникаций коммуникационных инструментов на основе технологий (например, социальные сети, внутренние видео-каналы и другие цифровые решения). Такой подход позволит расширить свой диапазон воздействия;

- провести обучение сотрудников (организовать посещение специализированных курсов или привлечь временного специалиста на

предприятие) по освоению дополнительных компетенций с современными цифровыми каналами коммуникации.

2) в целях улучшения социально-психологического климата сотрудников:

- создание рабочей группы (исполнительный, директор по маркетингу и ВЭД, помощник генерального директора) по развитию внутригрупповых организационных коммуникаций;

- проведение совместных неформальных встреч и мероприятий коллектива с руководством предприятия;

- проведение тренингов по развитию коммуникативных навыков среди сотрудников предприятия, а также возможных командных конкурсов (связанных с производственной деятельностью) с материальным бонусом.

Развитие коммуникаций в АО «ГМС Ливгидромаш» находится на более высоком уровне по сравнению с двумя другими исследуемыми предприятиями промышленности Орловской области.

На предприятии внутригрупповые коммуникации находятся на достаточно высоком уровне. Такой вывод нам позволил сделать опрос сотрудников, в ходе которого почти наивысший балл был присвоен социально-психологическому критерию. Абсолютное большинство респондентов удовлетворены уровнем коммуникативной культуры в АО «ГМС Ливгидромаш» и уровнем знаний коллег в вопросах осуществления личных и групповых коммуникаций.

Руководство предприятия поддерживает такой уровень удовлетворённости за счёт умения выстроить неформальные коммуникации с точки зрения управления конфликтами. При этом ряд сотрудников отмечает некоторые недостатки в системе технического оснащения коммуникативной политики предприятия.

Поэтому для успешной реализации разработанной нами стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций и в целях улучшения технического оснащения коммуникаций требуется:

- основательное расширение информационного наполнения сайта. В настоящий момент информация на сайте АО «Ливгидромаш» представлена исключительно для действующих или потенциальных клиентов. При этом новостная лента сайта фактически не обновляется, а интерфейс сайта не соответствует современным стандартам;

- внедрение в деятельность CRM-системы. Она поможет систематизировать бизнес-процессы, которых у крупного предприятия достаточно много. Благодаря внедрению данной системы с клиентом может взаимодействовать любой сотрудник предприятия, имеющий доступ к программному продукту. При этом такое взаимодействие не нужно будет начинать с самого начала, у сотрудника уже будет вся необходимая информация, а клиенту не придётся тратить своё время на повторное предоставление информации.

Кроме того, данная программа позволит упростить работу отдела маркетинга и продаж, взяв на себя сразу несколько мелких, тем не менее, времязатратных функций. Например, CRM-система может принять заявку или отправить сообщение клиенту, создать онлайн отчёт, отследить дату операции и даже рассчитать стоимость услуг.

Кроме того, в целях поддержания высокого коммуникативного уровня руководству предприятия необходимо проработать вопрос создания так называемой «базы знаний», которая может быть создана в виду опыта работы над управлением конкретными проектами.

Одним из потенциальных направлений развития внешних коммуникаций может стать тесное сотрудничество с высшими и средними учебными заведениями Орловской области. Выдача целевых направлений на обучение того или иного специалиста повысит престиж предприятия среди абитуриентов, а также позволит также иметь большой кадровый резерв квалифицированных сотрудников.

Ввиду того, что в 2005 году предприятие вошло в состав крупного машиностроительного и инжинирингового холдинга АО «Группа ГМС», то

выстраиванием внешних коммуникаций со стейхолдерами в большей степени занимается головной офис холдинга. Однако здесь, в регионе, также должны быть созданы внешние связи. Ввиду этого, в рамках развития стратегии межгрупповых коммуникаций в АО «ГМС Ливгидромаш» мы рекомендуем создать и вести реестр стейкхолдеров (потенциальных партнёров, действующих клиентов, благонадёжных и утративших доверие поставщиков, кадровый резерв), профессиональных конкурсов, ярмарок, выставок и форумов.

При оценке экономического эффекта от внедрения стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций в деятельность предприятия необходимо учитывать ряд факторов, таких как:

- объём продаж, который может быть увеличен за счёт улучшения коммуникаций между отделами и сотрудниками;
- сокращение времени на выполнение задач и процессов, что может привести к снижению издержек и увеличению производительности труда;
- улучшение качества продукции и уровня удовлетворённости клиентов, что может увеличить лояльность клиентов и повысить уровень продаж;
- снижение издержек на маркетинг и рекламу, благодаря более эффективному взаимодействию между отделами и более точному пониманию потребностей клиентов.

В среднем, в практической деятельности промышленных предприятий рост данных показателей при стратегическом планировании в год составляет 5-10 %.

Таким образом, внедрение стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в деятельность промышленных предприятий Орловской области приведёт к увеличению объёма продаж на 5 %, сокращению времени на выполнение задач на 10 %, улучшению качества продукции на 5 % и снижению издержек на маркетинг и рекламу на 10 %.

Изменение данных показателей учитывается в общей сумме чистой прибыли (убытка) предприятия.

Анализ существующих систем групповых и межгрупповых коммуникаций промышленных предприятий Орловской области позволил выявить 3 основных типа предприятий:

1 тип: предприятия с неустойчивым финансовым положением и низким уровнем развития групповых и межгрупповых коммуникаций;

2 тип: предприятия с устойчивым финансовым положением и средним уровнем развития групповых и межгрупповых коммуникаций;

3 тип: финансово устойчивые предприятия с высоким уровнем развития групповых и межгрупповых коммуникаций.

К предприятиям первого типа относятся предприятия, обладающие набором определённых характеристик:

- рост убытков предприятия или их незначительное снижение, а также малый и нестабильный объём прибыли;
- все или значительная часть собственных средств предприятия уходит на погашение кредитных обязательств;
- отсутствие в статье расходов средств, выделяемых на развитие коммуникационной политики предприятия;
- отсутствие на предприятии чётко сформулированной стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций.

Для предприятий второго типа характерно:

- стабильное получение прибыли, при этом явный незначительный рост данного показателя;
- в организационно-управленческой структуре предприятия есть как минимум один сотрудник, отвечающий за внешние и внутренние коммуникации;
- чётко сформулированная стратегия групповых и межгрупповых коммуникаций может отсутствовать, однако существует некая система действий, позволяющая упорядочить коммуникативные действия.

Третий тип предприятий характеризует:

- стабильный рост прибыли;

- в системе организационно-управленческой структуры присутствует ряд специалистов, отвечающих за выстраивание внешнего и внутреннего взаимодействия;

- наличие стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций или система внутренних и внешних коммуникаций, которая имеет документально закреплённые положения. При этом, в данном случае, также возможно отражение коммуникационных позиций в ряде других локальных актах.

Внедрение стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций на предприятиях позволит им получать дополнительные доходы, наладить взаимоотношения с различными группами стейкхолдерами, повысить репутационный уровень как во внешней среде, так и внутри самого предприятия.

Более того, разработанная и успешно реализуемая на предприятии коммуникативная стратегия даёт возможность расширения ассортимента выпускаемой продукции. Как следствие – завоевание новой целевой аудитории, предоставление более широких возможностей для уже существующих клиентов, а также упрочнение позиций собственного бренда на конкурентном рынке.

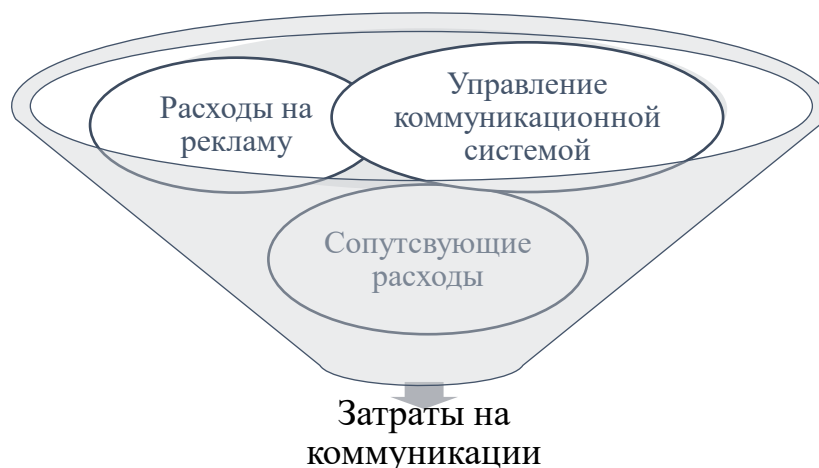
Однако при разработке оптимального набора мероприятий, направленных на повышение уровня развития групповых и межгрупповых коммуникаций необходимо учитывать, что большинство из них связаны с определённым уровнем затрат. В структуру затрат, направленных на формирование и развитие коммуникативной стратегии организации, необходимо включать 3 основных элемента, представленных на рисунке 37.

Основные статьи затрат на формирование и развитие стратегий коммуникаций могут включать в себя следующие расходы:

1. Реклама: расходы на информационно-аналитическую деятельность; изготовление, размещение и реализация печатной и цифровой продукции.

2. Расходы на управление коммуникационной системой: оплата труда сотрудников и взносы на социальное страхование.

3. Сопутствующие расходы на социально-информационную деятельность: оплата ежегодной подписки на сервисы электронного документооборота; оплата курсов повышения квалификации сотрудников; оплата организационных и членских взносов при участии в выставках.



**Составлено автором на основе проведенного исследования.*

Рисунок 37 – Видовой состав затрат на формирование и развитие стратегий коммуникации

Выявленные нами типы предприятий, отличающиеся уровнем финансового состояния и развитием систем внутригрупповых и межгрупповых коммуникаций, по-разному могут осуществлять мероприятия по развитию своей коммуникационной системы. Эти мероприятия требуют определенных расходов на формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций.

С этой целью нами разработан универсальный перечень мероприятий по развитию коммуникационной системы для каждого типа организаций и определен состав расходов на эти мероприятия, позволяющий установить общую сумму затрат, которую понесет конкретная организация (таблица 25).

Таблица 25 – Мероприятия по развитию коммуникаций на промышленных предприятиях различных типов

Типы предприятий по уровню развития предприятия	Типы предприятий по уровню коммуникативной зрелости	Предлагаемые мероприятия	Состав затрат на мероприятия
1	2	3	4
<i>1 тип</i> Неустойчивое финансовое положение и низкий уровень развития коммуникаций	<i>1 тип</i> Начинающие/ низкий уровень зрелости	1) Развитие внешних связей с целью вхождения в профессиональные сообщества; 2) Повышение уровня информационной прозрачности; 3) Формирование непротиворечивых сообщений при осуществлении внутригрупповых коммуникациях; 4) Внедрение системы внутреннего электронного документооборота; 5) Разработка программы коммуникационного взаимодействия.	$\Sigma 3 = \text{ИР} + \text{МП} + \text{СЭДО} + \text{УВ} + \text{ОТ}$ где ИР – расходы на исследование рынка; МП – расходы на составление медиа-плана; СЭДО – расходы на внедрение электронного документооборота; УВ – расходы на участие в выставках; ОТ – расходы на оплату труда
<i>2 тип</i> Устойчивое финансовое положение и средний уровень развития коммуникаций	<i>2 тип</i> Развивающиеся/ Умеренный уровень зрелости	1) Обеспечение достаточного уровня рекламы; 2) Формирование межфункциональных коммуникаций с получением обратной связи; 3) Разработка системы сбора предложений по улучшению взаимодействия как внутри предприятия, так и с внешними контрагентами; 4) Составление плана по разработке стратегических коммуникаций.	$\Sigma 3 = \text{РР} + \text{РССП} + \text{СО} + \text{ПСК}$ где РР – расходы на рекламу; РССП – расходы на разработку системы сбора предложений; СО – расходы на разработку системы обратной связи; ПСК – расходы на составление плана стратегических коммуникаций

1	2	3	4
3 тип Устойчивое финансовое положение и высокий уровень развития коммуникаций	3 тип Продвинутые/ Средний уровень зрелости 4 тип Экспертные/ Высокий уровень зрелости	1) Переход к цифровизации и автоматизации процессов построения коммуникаций; 2) Повышение уровня квалификации сотрудников предприятия; 3) Ежемесячное вложение части прибыли в продвижение бренда.	$\Sigma 3 = ЦРМ + КК + М$ где ЦРМ - расходы на внедрение CRM – систем; КК – расходы на обучающие курсы; М – расходы на маркетинг

*Составлено автором на основе проведенного исследования.

Реализация предложенных мероприятий будут иметь значительное влияние на стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций, будут способствовать улучшению планирования, прозрачности, согласованности коммуникаций и оценке их результатов. Конкретизируя преимущества предложенного организационного подхода, следует отметить, реализация мероприятий позволит:

- улучшить планирование и оценку размера предполагаемых затрат, что в свою очередь позволит менеджменту координировать и корректировать коммуникационные мероприятия, и в совокупности, предлагаемые меры позволят более точно планировать бюджет и эффективнее использовать ресурсы;

- увеличить прозрачность и согласованность управления коммуникациями в силу того, что универсальный перечень мероприятий обеспечивает единые стандарты взаимодействия в рамках определённого предприятия, что позволяет улучшить групповые и межгрупповые коммуникации.

- обеспечить возможность проведения оценки результатов реализации коммуникативной стратегии и определить эффективность мероприятий, направленных на развитие коммуникационной системы. Такая оценка помогает

определить успешность коммуникационной стратегии, а также скорректировать её при необходимости.

Управление системой внутренних и внешних коммуникаций представляет собой широкий комплекс мероприятий, благодаря которому формируются и укрепляются экономические связи промышленной организации, происходит расширение деловых контактов. При этом формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций зависит от большого количества внешних и внутренних факторов, которые оказывают существенное воздействие на уровень коммуникативного взаимодействия.

Для выявления наиболее значимых факторов, влияющих на реализацию стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций, нами построена факторная модель (таблица 26). Отметим, что в рамках одной модели невозможно описать и все факторы, оказывающие влияние на формирование эффективной стратегии коммуникаций, поэтому в проведённом нами факторном анализе представлены лишь ключевые позиции.

По данным, представленным в таблице, которые были получены в ходе факторного анализа, можно сделать вывод о том, что:

- уровень развития внешних связей в большей степени зависит от уровня квалификации сотрудников, а в наименьшей от того, на сколько предприятие оснащено автоматизированными системами коммуникаций;
- уровень информационной прозрачности в наибольшей степени также зависит от уровня квалификации сотрудников предприятия, а в наименьшей – от развития внешних связей организации;
- формирование непротиворечивых сообщений с наибольшей долей вероятности будет зависеть от того, насколько эффективно и обширно развиты внешние связи организации, а в меньшей степени от того существуют ли у нее стратегические связи;

Таблица 26 – Корреляционная матрица оценки влияния факторов на реализацию стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях

		<i>Развитие внешних связей</i>	<i>Уровень информационной прозрачности</i>	<i>Формирование непротиворечивых сообщений</i>	<i>СЭДО</i>	<i>Программа коммуникативного взаимодействия</i>	<i>Реклама</i>	<i>Обратная связь</i>	<i>Наличие стратегических связей</i>	<i>Повышение квалификации</i>	<i>Автоматизация системы коммуникаций</i>
Корреляция	<i>Развитие внешних связей</i>	1,000	-0,212	0,418	-0,491	-0,091	0,321	-0,139	-0,673	0,503	-0,842
	<i>Уровень информационной прозрачности</i>	-0,212	1,000	0,115	-0,055	0,018	0,309	0,018	0,200	0,345	0,006
	<i>Формирование непротиворечивых сообщений</i>	0,418	0,115	1,000	-0,491	0,091	-0,164	-0,345	-0,758	0,285	-0,006
	<i>СЭДО</i>	-0,491	-0,055	-0,491	1,000	-0,382	-0,345	-0,030	0,333	-0,139	0,467
	<i>Программа коммуникативного взаимодействия</i>	-0,091	0,018	0,091	-0,382	1,000	-0,103	0-,139	-0,224	-0,285	0,200
	<i>Реклама</i>	0,321	0,309	-0,164	-0,345	-0,103	1,000	0,382	0,139	0,503	-0,564
	<i>Обратная связь</i>	-0,139	0,018	-0,345	-0,030	-0,139	0,382	1,000	0,552	-0,370	-0,018
	<i>Наличие стратегических связей</i>	-0,673	0,200	-0,758	0,333	-0,224	0,139	0,552	1,000	-0,200	0,370
	<i>Повышение квалификации</i>	0,503	0,345	0,285	-0,139	-0,285	0,503	-0,370	-0,200	1,000	-0,467
	<i>Автоматизация системы коммуникации</i>	-0,842	0,006	-0,006	0,467	0,200	-0,564	-0,018	0,370	-0,467	1,000

*Составлено автором на основе проведенного исследования.

- корреляционная матрица также указывает на то, что система электронного документооборота зависит от автоматизации системы коммуникаций на промышленном предприятии, с остальными факторами прослеживается минимальная, а именно, отрицательная корреляция;

- программа коммуникативного взаимодействия в наибольшей степени коррелирует с автоматизацией коммуникаций, а в наименьшей с СЭДО;

- между уровнем рекламы и уровнем квалификации сотрудников существует достаточно сильная связь, а наименьшая связь прослеживается с автоматизацией коммуникативных процессов;

- развитие обратной связи зависит в большой степени от того существуют ли на предприятии стратегические связи, при этом, от того, каким уровнем квалификации обладают сотрудники не зависит фактор обратной связи.

Проведённый анализ объяснительной совокупной дисперсии позволил сделать вывод о том, что кумулятивный процент дисперсии составляет 84,35 %, а это значит, что качество разработанной нами факторной модели достаточно высокое. В таблице 27 представлена матрица компонентов, которые были выявлены в ходе факторного анализа.

Таблица 27 – Матрица компонентов* факторного анализа стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций организации

	Компонент			
	1	2	3	4
Развитие внешних связей	0,902	0,117	0,044	-0,356
Уровень информационной прозрачности	0,033	0,325	-0,166	0,854
Формирование непротиворечивых сообщений	0,634	-0,501	-0,071	0,276
СЭДО	-0,650	0,070	-0,605	-0,228
Программа коммуникативного взаимодействия	0,036	-0,458	0,612	0,353
Реклама	0,369	0,809	0,236	0,186
Обратная связь	-0,346	0,568	0,560	-0,126
Наличие стратегических связей	-0,790	0,543	0,003	0,112
Повышение квалификации	0,630	0,377	-0,518	0,265
Автоматизация системы коммуникации	-0,722	-0,488	-0,042	0,325

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

*Извлечено компонентов - 4.

**Составлено автором на основе проведенного исследования.

Из 10 оцениваемых факторов, влияющих на формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций, с помощью проведённого анализа методом главных компонент были отобраны 4 наиболее значимые фактора. В основу компонента № 1 лёг фактор развития внешних связей, в основу компонента № 2 – уровень рекламы, компонента № 3 – наличие программы взаимодействия, а компонента № 4 – уровень информационной прозрачности.

Таким образом, на эффективную реализацию стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций и развитие коммуникационной системы в организациях существенное влияние оказывают развитие внешних связей, реклама, наличие программы коммуникативного взаимодействия, уровень информационной прозрачности. Менеджменту организаций следует уделять внимание данным факторам, так как именно от них зависит эффективность мероприятий по совершенствованию внешних и внутренних коммуникаций. Интеграция предложенной стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций в деятельность организаций позволит не только получить реальный положительный экономический эффект, но и способствует совершенствованию эффективным методов управления компанией в целом. Эти методы, в свою очередь, будут направлены на повышения инновационной и инвестиционной привлекательности не только самого предприятия, но и региона, а также будут способствовать решению актуальных задач его экономической политики.

Заключение

Коммуникативная стратегия является неотъемлемой частью процесса управления, позволяет обеспечить эффективное взаимодействие и обмен информацией между участниками коммуникации, а также она играет ключевую роль в эффективном функционировании организаций. Формирование стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях является важной задачей для их руководства. Оно должно определить цели и задачи коммуникаций, а также выбрать соответствующие стратегии, которые будут способствовать достижению этих целей.

В проведённом диссертационном исследовании использовались различные методы и подходы в исследовании стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций (анализ принципов и моделей коммуникации, исследование взаимосвязей между коммуникациями и организационной культурой, анализ коммуникационных практик и анкетирование сотрудников и др.), что позволило установить ключевые направления совершенствования формирования и реализации коммуникативной стратегии в организациях. В целом, исследование научной проблематики формирования стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций позволило получить глубокое понимание принципов и факторов влияющих на эффективность коммуникаций в организациях.

В рамках данного исследования основными выводами, имеющими научно-практическое значение, являются:

1. В результате исследования были выявлены и обоснованы различия между понятиями «коммуникативная стратегия» и «стратегические коммуникации», с учетом которых произведено авторское уточнение сущности данных категорий. Предложенная типология стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях является основой для дальнейшей разработки универсальной коммуникативной стратегии.

2. Обозначены основные этапы коммуникационного процесса, выделены классификационные признаки как коммуникаций в общем, так и организационных коммуникаций в частности. При этом для организационных коммуникаций предложен классификационный признак и выделены соответствующие виды коммуникаций.

3. Сущностный анализ категории менеджмент коммуникационных процессов в организации, определение субъектов и объектов коммуникационного менеджмента, характеристика организационной системы коммуникаций позволили представить технологический процесс менеджмента коммуникационными процессами, выявить проблемы, с которыми сталкиваются организации в процессе реализации той или иной модели коммуникации. Оценка организационной структуры коммуникационной модели производственной организации позволила установить функционал элементов данной структуры и определить способы наиболее эффективного построения процесса коммуникаций в организациях.

4. Проанализировав различные подходы отечественных и зарубежных авторов по оценке эффективности коммуникаций, были выявлены основные критерии оценки коммуникационной системы организации, применение которых позволяет оценить эффективность существующих стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций с точки зрения конкретных направлений деятельности компании. Подчеркнём, что эффективность принятия любого управленческого решения непосредственно зависит от эффективности выстраивания коммуникационных процессов.

5. Проведенный анализ состояния промышленного комплекса Орловской области позволил оценить его как удовлетворительное несмотря на некоторую нестабильную динамику показателей по основным видам экономической деятельности. Основу цели деятельности коммерческих организаций в промышленной сфере составляет получение прибыли и её максимизация, что, в свою очередь, становится возможным не только лишь при наращивании объёмов производства, выпуске высококачественной и конкурентоспособной

продукции. Также важную роль в этом играет построение эффективной коммуникативной стратегии как во внешней среде – с контрагентами, так и внутри промышленного предприятия – между руководящим составом и сотрудниками.

6. Проведённый анализ коммуникационной системы промышленных предприятий Орловской области позволил выявить общие характерные черты, проследить влияние организационно-управленческой структуры на формирование стратегии коммуникаций. Анализ систем управления групповыми и межгрупповыми коммуникациями в промышленных организациях можно показать, что если организация показывает высокий уровень как внешней, так и внутренней коммуникационной культуры, то она более успешна и в других видах осуществляемой ею деятельностью.

7. Разработка формата анкеты и проведение анкетирования сотрудников промышленных предприятий региона позволили сделать выводы о текущем состоянии развития их коммуникационных систем. Произведена оценка влияния стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций на деятельность организаций, в рамках которой была предложена методика оценки эффективности коммуникаций в организациях. Предложенная методика включает в себя систему индикаторов и показателей для качественной и количественной оценки эффективности групповых и межгрупповых коммуникаций. Качественная оценка выражается в наборе определённых критериев коммуникации, а количественная – в совокупности индикаторов, которые сгруппированы по выделенным критериям. Предложенная методика была апробирована на материалах промышленных предприятий региона.

8. Определены основные этапы в формировании стратегий групповых и межгрупповых коммуникаций и дана их подробная характеристика в части возможностей формирования собственной стратегии коммуникаций организации. Построением диаграммы Исикавы была выявлена зависимость роста прибыли компаний от ряда факторов, которые лежат в основе системы групповых и межгрупповых коммуникаций.

9. Предложен организационный подход по разработке универсальной стратегии коммуникаций организации, включающий обоснование ее структурных компонентов и их детальную характеристику. Основной ее разработки является выбор типа корпоративной стратегии коммуникации. С этой целью нами были предложены возможные типы коммуникативных стратегий организаций, из которых компания может сделать свой выбор во взаимосвязи с ее общей корпоративной стратегией.

10. Для повышения эффективности коммуникаций с целевыми аудиториями коммуникативной стратегии организации разработана авторская схема взаимодействия, представляющая собой матрицу потребностей, как со стороны контрагента, так и со стороны самого предприятия и позволяющая сформулировать ключевое послание для конкретной группы целевой аудитории.

11. Определен комплекс конкретных действий, который рекомендован для успешной реализации схемы взаимодействия с целевой аудиторией, установлен набор конкретных задач, позволяющих сформировать у ключевых групп целевой аудитории положительный образ и доверительное отношение. Для реализации данного комплекса мероприятий предложен примерный график и определен состав расходных статей бюджета на реализацию коммуникативной стратегии.

12. На основе проведенного анализа были выявлены три основных типа предприятий, отличающихся уровнем финансово-экономического развития и развитием систем внутригрупповых и межгрупповых коммуникаций. Определены основные статьи затрат, направленные на формирование и развитие коммуникативных стратегий организации.

13. Разработан универсальный перечень мероприятий и состав затрат на их реализацию, характерные для конкретного типа организации. Разработанные мероприятия, способствующие развитию коммуникаций, более систематическому и эффективному подходу к организационным коммуникациям. Предложенные меры помогут улучшить планирование,

прозрачность, согласованность и оценку результатов. Всё это, в свою очередь, будет способствовать улучшению качества внутренних и внешних коммуникаций организаций, а также достижению поставленных целей.

14. Предложенная модель оценки влияния факторов на реализацию стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях позволила установить существенное влияние на эффективность коммуникационной системы таких факторов как развитие внешних связей, реклама, наличие программы коммуникативного взаимодействия, уровень информационной прозрачности. Интеграция предложенной стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций в деятельность организаций позволит не только получить реальный положительный экономический эффект, но и способствует совершенствованию эффективным методов управления предприятием в целом. Эти методы, в свою очередь, будут направлены на повышения инновационной и инвестиционной привлекательности не только конкретной организации, но и региона, а также будут способствовать решению актуальных задач его экономической политики.

Все это позволяет более эффективно формировать и реализовать стратегии групповых и межгрупповых коммуникаций в организациях и выстраивать эффективную систему управления коммуникативной стратегией.

Библиографический список

1. Федеральный закон «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» (от 29.11.2007 N 282-ФЗ). [Электронный ресурс]: сайт правовой системы КонсультантПлюс: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72844/ (дата обращения: 10.10.2022).
2. Адамьянц Т.З. Инновационные методы и подходы в социальном прогнозировании и социальном проектировании / Т.З. Адамьянц // Среднерусский вестник общественных наук. – 2013. – № 2 (28). – С. 38-43.
3. Акимов С.О. Моделирование процесса развития внутрифирменных коммуникаций в корпоративной социальной сети / С.О. Акимов // Открытое образование. – 2011. – № 6. – С. 11-17.
4. Амирханова Л.Р. Социальные основы модели организационных коммуникаций в современном управлении / Л.Р. Амирханова, Е.Ю. Бикметов, Г.Ф. Кунгурцева // Наука сегодня: фундаментальные и прикладные исследования. Материалы международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 102-104.
5. Антонова А.В. Внутрифирменные коммуникации как инструмент конфликт-менеджмента / А.В. Антонова, С.М. Самохвалова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – № 9. – С. 214-216.
6. Апаев М.М. Роль организационной культуры в установлении эффективной системы коммуникаций / М.М. Апаев // Современное состояние и перспективы развития научной мысли. Сборник статей международной научно-практической конференции. – 2016. – № 3. – С. 64-66.
7. Асташина О.В. Коммуникативные стратегии в организациях: цели, виды, перспективы развития / О.В. Асташина // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2017. Материалы II Международной научно-практич. конференции. РГРУ. – 2017. – С. 8-11.
8. Байгильдина З.Ф. Управление коммуникациями в современных организациях / З.Ф. Байгильдина // Социально-экономические исследования,

гуманитарные науки и юриспруденция : теория и практика : Материалы XIV Международной научно-практической конференции. – Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества». – 2017. – С. 41-45.

9. Баландина Т.М. Социальные коммуникации в системе организационной культуры предприятия / Т.М. Баландина // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2017. – Т. 17. – № 2. – С. 166-169.

10. Баранова С.В. Ресурсный потенциал Орловской области: современные инвестиционные площадки и реализация стратегии привлечения средств дополнительного финансирования / С. В. Баранова, А. В. Ланская // Природные ресурсы Центрального региона России и их рациональное использование: II Всероссийская научно-практическая конференция. – Орёл: ОГУ им. И.С. Тургенева, 2019. – С. 235-240.

11. Баррет Д.Д. Использование стратегической коммуникации с сотрудниками при проведении глобальных организационных изменений / Д.Д. Баррет // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 1. – С. 42-59.

12. Безверхов Р.И. Интеллектуальный потенциал общества как основной источник национального богатства / Р. И. Безверхов, А. В. Ланская // Компьютерные технологии в моделировании, управлении и экономике : Материалы IX-й международной научно-практической конференции. – Орел: СИУ - филиал РАНХиГС, 2017. – С. 264-267

13. Безверхов Р.И. Стратегическое управление персоналом организации / Р. И. Безверхов, А. В. Ланская // Молодежь и научно-технический прогресс: Сборник докладов XI международной научно-практ. конференции. – Губкин: ООО «Ассистентплюс», 2018. – С. 46-49.

14. Беялова С.С. Современные тенденции эффективного структурного построения внутренних организационных коммуникаций / С.С. Беялова // Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 5. – С. 287-290.

15. Березкин Д.И. Правовые и социально-экономические перспективы SMART-контракта в трудовых отношениях / Д.И. Березкин // Актуальные

проблемы юридической науки и практики: Гатчинские чтения-2018. Материалы Международной научно-практической конференции, 2018. – С. 224-227.

16. Бикметов Е.Ю. Принципы и условия построения внутриорганизационной коммуникации в современном менеджменте / Е.Ю. Бикметов, Р.Б. Шайхисламов, Е.А. Миннихметова // Социально-гуманитарные знания. – 2019. – №10. – С. 148-155.

17. Блинков И.О. Факторная модель адаптационной системы партнёрских отношений промышленного предприятия / И.О. Блинков // Журнал экономической теории. – 2015. – № 4. – С. 155-158.

18. Богданов С.В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления / С.В. Богданов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 61. с. 132-152.

19. Боднар А.В. Анализ методов оценивания организационных коммуникаций на промышленных предприятиях / А.В. Боднар // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – 2012. – № 2 (42). – С. 146-150.

20. Боднар А.В. Экономико-статистическая оценка развития информационной структуры коммуникации / А.В. Боднар // Вестник Днепропетровского университета. – Днепропетровск, 2013. – Т.2. – № 7 (4). – С. 137-147.

21. Боднар А.В. Алгоритм функционирования информационно-коммуникационного механизма предприятия / А.В. Боднар // «Вестник ЮУрГУ». – 2015. – № 4. – С. 131-139.

22. Веснин В.Р. Анализ и оценка организационной культуры: количественные и качественные методы / В.Р. Веснин, Е.П. Дюндик // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2018. – № 3. – С. 64-72.

23. Виханский О.С. Проблемы менеджмента: реальность или фантомные боли / О.С. Виханский // XX Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра». Материалы конференции, 2019. – С. 48-49.

24. Вишневецкий Е.Г. Системный подход к анализу организационных коммуникаций / В.Г. Вишневецкий // Наука и школа. – 2011. – № 4. – С. 98-101.
25. Влавацкая М.В. Коммуникация в современном мире: теория и практика / М.В. Влавацкая, Н.Н. Воронина, И.Д. Гольдман, и др. // Ассоциация научных сотрудников «Сибирская академическая книга»: Научная монография / Ответственный редактор Е.В. Грудева. – Череповец : Череповецкий государственный университет, 2017. – 196 с.
26. Власов В.М. Критерии эффективности организационных коммуникаций / В.М. Власов // Устойчивое развитие сельских территорий: приоритет, достижения, перспективы и глобальные вызовы. Сборник научных трудов ФГБОУ ВО СтавГАУ, 2022. – С. 61-64.
27. Гавра Д.П. Понятия и характеристики коммуникационной стратегии / Д.П. Гавра // Российская школа связей с общественностью, 2019. – Том 15. – С. 65-77.
28. Гаращенко А.Р. Пандемия – новый барьер в организационных коммуникациях / А.Р. Гаращенко // Пути и методы адаптации экономики региона и предприятий в условиях пандемии и связанных с ней кризисных явлений. Материалы международной научно-практической конференции, 2020. – С. 406-410.
29. Городецкая О.Ю. CRM-система как стратегия управления бизнесом компании / О.Ю. Городецкая, Я.Л. Гобарева // TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA. – 2014. – № 4. – С. 169-173.
30. Горшкова Л.А. Организационное развитие крупного промышленного предприятия с учётом интересов стейкхолдеров / Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 3. – С. 123-131.
31. Горшкова Л.А. Аналитический инструментарий диагностики и формирования управленческой команды как элемента методики организационного развития / Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 6. – С. 83-92.

32. Гончарук Е.Ю. Анализ коммуникации по степени ее эффективности/ Е.Ю. Гончарук // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 26 (355). – С. 30-33
33. Гребнев А.Н. Методология коммуникационной научно-образовательной среды / А.Н. Гребнев // Труды XIII Всероссийской научно-методической конференции «Телематика 2006», Санкт-Петербург. – 2006. – Т.1. – № 1 – С. 245-248.
34. Гришина П.Ю. Организация мониторинга и информирования в системе корпоративного управления / П.Ю. Гришина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12. – С. 1024-1032.
35. Дацюк С.А. Коммуникативные стратегии / С.А. Дацюк. [Электронный ресурс]: [http:// gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751](http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751) (дата обращения: 14.01.2022).
36. Дефлер, М. Теории массовой коммуникации / М. Дефлер. – Нью-Йорк : Б. и., 1966. – 672 с.
37. Докукина И.А. Управления процессами оказания услуг на основе сервисного менеджмента / И.А. Докукина, Ю.Л. Макарова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – №1. – С. 288-295.
38. Докукина И.А. Формирование информационной системы управления человеческими ресурсами на основе применения цифрового маркетинга / И.А. Докукина, Ю.Л. Макарова, А.В. Полянин // Территория новых возможностей. – 2019. – №1. – С. 56-66.
39. Дубровин И.Е. Формирование коммуникаций в управлении организационным поведением / И.Е. Дубровин, М.М. Ищенко // Мировые цивилизации. – 2021. – Т. 6. – № 1. – С. 31-37.
40. Евдокимова О.А. Коммуникативная стратегия сотрудничества как разновидность кооперативной стратегии / О.А. Евдокимова // Современные исследования в филологии, лингводидактике и журналистике. Сборник научно-методических статей, 2018. – С. 216-219.

41. Егорова Н.А. Организационные коммуникации как разновидность социальной коммуникации / Н.А. Егорова // Научные исследования: теория, методика и практика : Материалы III Международной научно-практической конференции. – Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактивплюс», 2017. – С. 281-283.

42. Ермилова Г.С. Организационные коммуникации и их значение в управлении / Г.С. Ермилова, Г.П. Синькевич // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: региональный аспект. Материалы II Всероссийской научно-практ. Конференции, 2018. – С. 83-85.

43. Жерегеля А.В. Особенности управления современной организацией при реализации стратегии цифровой трансформации / А.В. Жерегеля // Вестник ГУУ. – 2023. – №1. – С. 5-12.

44. Захарова М.А. Партисипативное управление как способ снижения сопротивления изменения в организации / М.А. Захарова, А.М. Лаптева, А.А. Субачев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3. – С. 1104-1110.

45. Захарова Т.Н. Особенности управления организационными коммуникациями / Т.Н. Захарова // Образование и наука в современных реалиях. Материалы II Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 195-197.

46. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – Санкт-Петербург: Изд-во Буковского, 1995. – 267 с.

47. Ильиных С.А. Управление знаниями в организационной культуре как имплицитный ресурс эффективных коммуникаций / С.А. Ильиных // Эволюция современной науки. Материалы Международной научно-практической конференции, 2015. – С. 189-192.

48. Ильяшенко Н.Н. Навыки деловой коммуникации как залог успешной карьеры / Н.Н. Ильяшенко // Вестник института экономики и управления НОВГУ. – 2015. – № 2 (18). – С. 18-23.

49. Ингерайнен Е.А. Научные коммуникации в программе «Организационный менеджмент» как новая область для высокотехнологичных

предприятий / Е.А. Ингерайнен // Гагаринские чтения – 2018. Материалы XLIV Международной молодёжной научной конференции, 2018. – С. 34.

50. Интегрированные коммуникации в новых медиа: монография / под ред. Л.П. Шестеркиной. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 211 с.

51. Кириллова Н.Н. Коммуникативные стратегии и тактики с позиции нравственных категорий / Н.Н. Кириллова // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия: Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии. – 2012. – № 1. – С. 26-33.

52. Климакова Д.С. Внешние коммуникативные стратегии малого бизнеса в условиях современного рынка / Д.С. Климакова // National Science. – 2023. – № 6. – С. 80-83.

53. Коваленко Б.Б. континуум групповой и командной организации в современном предпринимательстве / Б.Б. Коваленко // Научный журнал НИУ ИТМО. «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – № 3. – С. 117-131.

54. Ковальчук Ю.А. Цифровая экономика: трансформация промышленных предприятий / Ю.А. Ковальчук, И.М. Степанов // Инновации в менеджменте. – 2017. – № 1 (11). – С. 32-43.

55. Конецкая В.П. Социология коммуникации. – М.: Наука, 1997. – 270 с.

56. Конушкина А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. – 2015. – Т. 1. – № 3. – С. 247-252.

57. Кравец М.А. Значение и функции коммуникационной системы промышленного предприятия / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5 (94). – С. 841-845.

58. Кравец М.А. Модели организационных коммуникаций: монография / М.А. Кравец. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2015. – 155 с.

59. Кравец М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец, И.Н. Щепина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. – № 9 (69). – С. 56-62.

60. Кравец М.А. Систематизация подходов к анализу организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 145-153.

61. Кривокора Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства / Е.И. Кривокора // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2013. – № 1 (115). – С. 124-132.

62. Кротенко Т.Ю. Развитие организационных коммуникаций / Т.Ю. Кротенко // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития//Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 2019. – С. 110-113.

63. Крутушкина О.В. Сущность и типы коммуникационных стратегий / О.В. Крутушкина. [Электронный ресурс]: https://www.rusnauka.com/26_SSN_2008/Economics/34703.doc.html (дата обращения 20.01.2024).

64. Кувнишов М.С. Анализ и прогноз эффективности инвестиционных проектов промышленных предприятий / М.С. Кувнишов, Н.С. Комарова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – М., 2013. – Т. 7. – № 2. – С. 74-79.

65. Кузьмин С.С. Стратегии и бизнес-модели фирмы для роста на базе открытых инноваций / С.С. Кузьмин // Финансы и управление. – 2022. – № 2. – С. 90-104.

66. Ланская А. В. О разработке отечественных операционных систем / А. В. Ланская, Р. И. Безверхов // Научное сообщество студентов XXI столетия. Технические науки : Материалы LVIII студенческой международной научно-практической конференции: Ассоциация научных сотрудников «Сибирская академическая книга», 2017. – С. 46-48

67. Ланская А. В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / А. В. Ланская // Экономическая среда. – 2018. – № 1(23). – С. 4-8.
68. Ланская А.В. Тенденции развития коммуникативных процессов в организациях, использующих информационно-цифровую систему управления / А.В. Ланская, Л.И. Проняева // Актуальны направления научных исследований XXI века: теория и практика». – 2022. – № 4. – С.46-55.
69. Ланская А.В. Оценка влияния организационной структуры системы управления на групповые и межгрупповые коммуникации на предприятиях промышленной сферы / А.В. Ланская // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 2 (46). – С. 380-385
70. Лукашова Р.Н. К вопросу о коммуникативных стратегиях и тактиках / Р.Н. Лукашова // Лингвистика и межкультурная коммуникация в современном мире. Материалы VII Научно-практ. конференции с международным участием. Забайкал. гос. ун-т., 2014. – С. 23-29.
71. Ляшенко А.А. Управление коммуникациями на предприятии / А.А. Ляшенко // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – 2022. – Т. 3. – № 14. – С. 145-150.
72. Макарова Ю.Л. Роль коммуникационного менеджмента в создании информационной привлекательности организации / Ю.Л. Макарова, Н.В. Пьянова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2019. – № 4 (50). – С. 66-76.
73. Макарова Ю.Л. Влияние современных форм коммуникаций на результативность бизнеса / Ю. Л. Макарова, А. В. Ланская // Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти : Научная монография / Под общ.редакцией А.В. Полянина. – Орел : СИУ – филиал РАНХиГС, 2022. – С. 222 - 238.
74. Маничев С.А. Организационная психология: психологическое описание деятельности как коммуникация / С.А. Маничев // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. Психология. Педагогика. – 2012. – № 2. – С. 31-41.

75. Марабаева Л.В. Формы и методы управления коммуникациями на предприятии / Л.В. Марабаева, Т.В. Кузнецова // Вестник РУК. – 2017. – №3 (29). – С.60-66.
76. Мартынов Л.М. Тенденции развития инфоком-менеджмента с использованием социально-виртуальной среды и информационно-коммуникационных технологий / Л.М. Мартынов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 1 (78). – С. 562-565.
77. Мезенин Н.А. Оценка эффективности использования различных моделей при планировании оборотных средств / Н.А. Мезенин, С.Г. Пьянкова, С.Д. Филиппов // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – №1. – С. 223-238.
78. Мильнер Б.З. Современное предприятие и его стратегия / Б.З. Мильнер // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2009. – № 1. – С. 411-417.
79. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173-181.
80. Ньюсторм Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюсторм, К. Дэвис // пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. – 257 с.
81. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент / А.С. Орлов. – М.: Гардарики, 2005. – 368 с.
82. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т.М. Орлова // Государственная служба. – 2002. – № 3. – С. 36.
83. Пенькова И.В. Методы реализации механизма управления информацией и коммуникациями на предприятии / И.В. Пенькова, А.В. Боднар // Вестник института дружбы народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством». – Ставрополь, 2015. – С. 37-44.

84. Пенькова И.В. Методические принципы управления развитием информацией и коммуникациями на предприятии / И.В. Пенькова, А.В. Боднар // Экономические и гуманитарные науки. – Москва, – 2016. – № 1. – С. 121-130.

85. Петров Д.А. Особенности организационных коммуникаций на предприятии / Д.А. Петров, Э.Б. Адельсеитова // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. Сборник научных трудов, 2019. – С. 305-307.

86. Пешкова О.А. Система коммуникаций организации / О.А. Пешкова // Молодой ученый. – 2013. – № 11 (58). – С. 432-434.

87. Подгорнова А.А. Коммуникация в организации: виды коммуникаций, их роль для реализации организационного потенциала и влияние на поведение сотрудников / А.А. Подгорнова // Международная научно-практическая конференция «Эффективное управление: лидерство, руководство, развитие» – Москва: Изд. Перо», 2016. – С. 110-119.

88. Полянин А.В. Электронная образовательная среда как одна из форм развития современных коммуникативных технологий / А.В. Полянин, А.В. Ланская // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции – Орёл: СИУ – филиала РАНХиГС, 2021. – С. 279-283.

89. Полянин А.В. Трансформация внутренних коммуникативных процессов в условиях форс-мажорных обстоятельств / А.В. Полянин, А.В. Ланская // Новый мировой порядок: до и после пандемии. Сборник статей региональной научно-практической конференции – Орёл: СИУ– филиала РАНХиГС, 2022. – С. 155-158.

90. Поскочинова О.Г. Особенности формирования коммуникационных стратегий производственных компаний / О.Г. Поскочинова // Управленческое консультирование. – 2014. – №12. – С. 52-57.

91. Почепцов Г.Г. Коммуникативные операции вчера и сегодня / Г.Г. Почепцов // Лингвориторическая парадигма: теоретические и прикладные аспекты. – 2012. – № 17. – С. 154-159.
92. Репичев А. И. Перспективы развития предпринимательской деятельности в Орловской области / А. И. Репичев, Л. В. Тугачева, А. В. Ланская // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12. – № 6. – С. 246-256.
93. Роджерс Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс // – М.: Экономика, 1980. – 496 с.
94. Рубас А.К. Совершенствование системы коммуникационного менеджмента в организации / А.К. Рубас, А.М. Тлеппаев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №5-3. – С. 28-33.
95. Рыбаков В.А. Коммуникация как социальный механизм организационного управления / В.А. Рыбаков // Образование и наука в современных условиях. – 2015. – № 3. – С. 196-198.
96. Самарцев О.Р. Современный коммуникативный процесс. Основы теории коммуникации. – Ульяновск: УлГТУ, 2001. – 168 с.
97. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. – Казань: Изд-во Казан.ун-та., 2015. – 104 с.
98. Семенов Е.Е. Тенденции развития коммуникативных процессов в современном мире / Е.Е. Семенов // Вестник НГЛУ. – 2008. – Вып. 2. – С. 153-162.
99. Симонян Т.В. Принципы взаимодействия внутренней и внешней среды в системе стратегического управления / Т.В. Симонян, Ю.С. Князева, С.Н.О. Имамкулиев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2017. – № 2. – с. 63-66.
100. Симонян Т.В. Коммуникационные категории в системе стратегического менеджмента / Т.В. Симонян, Ю.С. Князева, О.Г. Ананова // Экономические и гуманитарные науки. – 2017. – № 4 (303). – С. 111-118.

101. Смирнова Т.В. Управление организационными коммуникациями (на примере ООО «КВАНТО» / Т.В. Смирнова // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 4 (20). – С. 96-100.
102. Соколов А.В. Коммуникации и реальности. Эскизный проект классификационной схемы / А.В. Соколов // Научно-техническая информация: Информационные процессы и системы. – 2009. – № 5. – С. 1-9.
103. Солиев Р.Ю. Важнейшие тенденции информационно-коммуникационных технологий в развитии современной глобальной экономики / Р.Ю. Солиев // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2017. – № 1 (135). – С. 28-40.
104. Старых Н.В. Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования / Н.В. Старых // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. – 2013. – № 2. – С. 5-25.
105. Страхов М.В. Проблемы коммуникаций при организационных инновациях на промышленных предприятиях / М.В. Страхов // Роль инноваций в трансформации современной науки. Материалы Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 171-176.
106. Страхов М.В. Роль коммуникаций в инновационном развитии предприятия / М.В. Страхов // Дискуссия. – 2016. – №1 (64). – С. 103-111.
107. Суровнева К.А. Тенденции развития современных коммуникативных технологий в организациях в условиях цифровизации / К.А. Суровнева, А.В. Ланская // Среднерусский вестник общественных наук. – 2023. – Т. 18. – № 3. – С. 159-176.
108. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Вестник ТГУ. – 2008. – № 2 (58). – С. 125-128.
109. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е. С. Суровцева // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – № 1(25). – С. 291-294.

110. Суровцева Е.С. Механизмы построения эффективной коммуникационной системы в организации / Е.С. Суровцева, Г.Я. Рубин // Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. – 2005. – № 3. – С. 38-41.

111. Суровцева Е.С. Оценка затрат и эффективность организационных изменений в управлении коммуникациями предприятия / Е.С. Суровцева, Г.Я. Рубин // Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. – 2008. – № 2. – С. 54-56.

112. Таратухина Ю.В. Сетевые сообщества: коммуникационные аспекты / Ю.В. Таратухина, С.В. Мальцева // Автоматизация. Современные технологии. – 2018. – № 2. – С. 21.

113. Телегина, И. С. Коммуникации между участниками риск-менеджмента в организации / И. С. Телегина, А. П. Панфилова, П. А. Бавина // Инновационные проекты в области предпринимательства, образования, экологии, спорта и туризма: Сборник по материалам международной конференции молодых ученых, 26 ноября 2015 года– Санкт-Петербург: РГПУ им. А.И. Герцена, 2015. – С. 168-172.

114. Тихомирова Е.И. Коммуникация и стратегические коммуникации / Е.И. Тихомирова // Петербургская школа PR: от теории к практике. Сб. науч. статей / СПб.: СПбГУ, 2015. – С. 44–50.

115. Туровец О.Г. Обеспечение качества организации производственных процессов в условиях управления цифровым производством / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова, И.В. Каблашова // Организатор производства. – 2018. – № 4. – С. 65-76.

116. Уракова М.Н. Факторы эффективности организационных коммуникаций / М.Н. Уракова, Д.М. Михайленко, А.Н. Сидоров // Современные проблемы развития профессионального образования. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, 2021. – С. 48-51.

117. Фалько С.Г. Классификация проблем управления на производственных предприятиях и подходы к их решению / С.Г. Фалько, Г.О. Багиев // Инновации в менеджменте. – 2016. – № 3. – С. 4-11.
118. Философия коммуникации: проблемы и перспективы: монография / Под ред. С.В. Клягина, О.Д. Шипуновой. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. – 260 с.
119. Харламова И. Ю. Управление коммуникационными процессами организации / И. Ю. Харламова // Молодой ученый. – 2017. – № 1 (135). – С. 278-281.
120. Шеннон К. Математическая теория связи / К. Шеннон, У. Уивер. – Urbana : University of Illinois Press, 1949. – 117 с.
121. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани [Пер с англ. В. Б. Ольшанского]. – М. : АСТ ; Ростов н/Д : Феникс, 1999. – 538 с.
122. Шинкаренко Т.В. Исследование эффективности организационной структуры компании на основе анализа внутренних коммуникаций / Т.В. Шинкаренко, Р.Г. Смирнов, А.В. Белошицкий // Управленец. – 2020. – Т. 11. – № 2. – С. 27-40. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-3.
123. Шишкова Г.А. Эффективность стратегии развития предприятия: проблемы оценки / Г.А. Шишкова // Вестник РГГУ. Сер. Управление. – 2014. – № 3. – С.23-26.
124. Школьный Д.В. Особенности цифровых коммуникаций в рамках организационной культуры предприятий / Д.В. Школьный, А.В. Жерегеля // Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство. Материалы седьмой международной научной конференции, 2019. – С. 166-167.
125. Щербаков А.В. Стилистические фигуры как средство реализации коммуникативных стратегий в политическом дискурсе / А.В. Щербаков // II Всемирный конгресс в реальном и виртуальном режиме «Восток-Запад: пересечения культур». Научно-практические материалы II Всемирного конгресса. – 2019. – Т. 2. – С. 346-351.

126. Щетинина Е.Д. Формирование конкурентоспособной рыночной политики фирм с учетом маркетинга отношений / Е.Д. Щетинина, Е.А. Щетинина // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 4. – С. 90-94.
127. Яковлев И.П. Общетеоретический и прикладной уровни социальных коммуникаций / И.П. Яковлев // Информация–Коммуникация–Общество. – 2012. – Т. 1. – С. 192-195.
128. Cooley Ch. H. Social organization: a study of the larger mind / Ch. H. Cooley. – N. Y. : Charles Scribner's Sons, 1909. – 426 p.
129. Cornelissen J. Corporate Communications: theory and Practice / J. Cornelissen. – London: SAGE Publications, 2004. – 206 p.
130. Costigan J. L. Exploring supportive and defensive communication climates / J. L. Costigan, M.A. Schmeidler // The 1984 handbook for group facilitators San DIEGO. – CA: University Associates. – 1984. – pp. 112-118.
131. Craig Robert T. Communication Theory as a Field / T. Craig Robert // Communication Theory. A Journal of the International Communication Association. – 1999. – № 9. – p. 119-161.
132. Cross R.L. The role of networks in organizational change / R.L. Cross, S. Parise, L.M. Weiss // The McKinsey Quarterly. – 2007. – № 4. – pp. 1-11.
133. Dhar S., Bose I. Victim crisis communication strategy on digital media: A study of the COVID-19 pandemic // Decision Support Systems, Volume 161, 2022, 113830, ISSN 0167-9236. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113830>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923622001014>).
134. Evangelia N. Markaki et al. // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – № 73. – p. 319-326. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.058>.
135. Færch C. «Two ways of defining communication strategies» / C. Færch, G. Kasper // Language Learning. – 2006. – № 34(1). – p. 45-63. DOI:10.1111/j.1467-1770.1984.tb00995.x
136. Glew D.J. Participation in organizations: a preview of the issue and proposed framework for future analysis / D.J. Glew, A.M. O’Leary-Kelly, R.W. Griffin, D.D. Van Fleet // Journal of Management, 2008. – P. 118-131.

137. Haykin S. Neural Networks: A Comprehensive Foundation / S. Haykin. – New York: MacMillan College Publishing Co., 1994. – 696 p.
138. Hulsmann M. The Linkage Between Strategy and Communication for Innovation / M. Hulsmann, N. Pfeffermann // Strategies and Communications for Innovations. Berlin, Germany: Springer, 2011. – P. 185-192.
139. Kim S., Krishna A. Communication or action? Strategies fostering ethical organizational conduct and relational outcomes // Public Relations Review, Volume 43, Issue 3, 2017, Pages 560-567, ISSN 0363-8111. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.009>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811116304854>).
140. Kupritz V.W. «Productive Management Communication: Online and Face-to-Face» / V.W. Kupritz, E. Cowell // Journal of Business Communication, 2011, Vol. 48. Issue 1. – p. 54-82.
141. Lahiff J. M. Business Communication: Strategies and Skills / J. M. Lahiff, J. M. Penrose. – Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1997. – 144 p.
142. Mazzei A., Ravazzani S., Fisichella Ch., Butera A., Quarantino L. Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach // Public Relations Review, Volume 48, Issue 4, 2022, 102212, ISSN 0363-8111. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102212>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811122000674>).
143. McQuail D. Communication Models for the study of mass communication / D. McQuail, S. Wordhal // London: Longman, 1981. – 110 p.
144. Mehra P. Business communication for managers. Second edition / P. Mehra // Pearson India Education Services Pvt. Ltd, 2017. – 404 p.
145. Muskeke M. The Impact of Effective Communication on Organizational Performance Based on Systems Theory / M. Muskeke, J. Firi // Open Journal of Business and Management. – 2021. – № 2. – V. 9. – p. 659-671. [doi:10.4236/ojbm.2021.92034](https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034).
146. Müller-frommeyer L.C. Gaining insights into organizational communication dynamics through the analysis of implicit and explicit

communication / L.C. Müller-frommeyer, S. Kauffeld // Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. – 2021. – V. 52. – № 1. – P. 173-183.

147. Roberts K.H. Organizational theory and organizational communication: a communication failure? / K.H. Roberts, Ch.A. O'Reilly, G.R. Bretton, L.W. Porter // Human Relations. – 1974. – V. 27. – № 5. – P. 501-524.

148. Ryan M.R. Communications and information systems / M.R. Ryan, M.R. Frater // Agros Press. P/L, 2002. – 350 p.

149. Shockley-Zalabak P. Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values / P. Shockley-Zalabak // – New York: Longman, 1999. – 405 p.

150. Shubin A.A. Genesis of the system-based approach as the methodological basis for researching management systems / A.A. Shubin, I.V. Simenko // Nauka i studia. – Przemysl. – 2009. – № 3 (15). – P. 83-92.

151. Sianoa A. Developing a framework for measuring effectiveness of sustainability communications through corporate websites / A. Sianoa, P. Piciocchia, A. Volleroa, M. D. Volpeb, M. Palazzoa, F. Contea, D. D. Lucaa, S. Amabilea // Procedia Manufacturing. – 2015. – V.3. – P. 3615-3620. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.737>.

152. Toffler A. The Third Wave / A. Tofler // Bantam Book, 1981. – 537 p.

153. Yaspers K. Razum i ekzistenciya / K. Yaspers ; per.. A. K. Sudakova. Moscow // «Reabilitaciya», 2013. – 336 p.

154. Van Ruler B. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests / B. Van Ruler // International Journal of Strategic Communication. – 2018. – 12 (4). – P. 367-381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>.

155. Van Ruler B. The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies // Public Relations Review, Volume 30, Issue 2, 2004, Pages 123-143, ISSN 0363-8111. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.01.002>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811104000220>).

156. Zeng K. J., Yu I. Y., Yang M. X., Chan H. Communication strategies for multi-tier loyalty programs: The role of progress framing // *Tourism Management*, Volume 91, 2022, 104460, ISSN 0261-5177. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104460>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721001795>).
157. Промышленный потенциал региона // Официальный сайт Инвестиционного портала Орловской области [Электронный ресурс]: <https://invest-orel.ru/articles-obl/promashlennost> (дата обращения: 19.01.2024).
158. Официальная статистика // Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Орловской области [Электронный ресурс]: <https://orel.gks.ru/ofstatistics> (дата обращения: 31.01.2024).
159. Социально-экономическое развитие региона // Официальный сайт Инвестиционного портала Орловской области [Электронный ресурс]: <https://invest-orel.ru/articles-obl/ekonomika> (дата обращения: 05.02.2024).
160. «ГМС Ливгидромаш» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.hms-livgidromash.ru/company/> (дата обращения 07.01.2023).

**Показатели, характеризующие эффективность использования
экономического потенциала ОАО «Гамма»**

Наименование показателя	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7
Выручка, тыс. руб.	645 579	431 736	349 819	361 579	253 417	39,25
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	(512 705)	(342 527)	(264 832)	(359 537)	(251 299)	49,01
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	(21 936)	(30 404)	(15 079)	(22 855)	(59 552)	271,48
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	(33 595)	(28 870)	(34 020)	21 072	(71 220)	В 2,1 р.
Численность работников, чел.	758	497	410	385	232	30,61
Собственный капитал, тыс. руб.	255 964	226 967	192 947	212 957	141 737	55,37
Фондоёмкость	0,20	0,24	0,23	0,20	0,28	140,0
Фондоотдача	4,92	4,11	4,35	5,12	3,57	72,56
Производительность труда	851,69	868,68	764,7	821,4	674,5	79,20
Рентабельность: - продаж, % - собственного капитала, %	-3,40 -13,12	-7,04 -12,72	-4,30 -17,63	-6,30 9,89	- 25,3 -0,4	-
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,16	1,80	1,82	1,94	1,56	72,22
Длительность оборота, дней	168,98	202,78	200,55	188,14	230,77	136,57
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,01	0,04	0,02	0,01	50,00
Коэффициент текущей ликвидности	1,60	2,25	2,23	3,92	3,92	245,00
Коэффициент общей ликвидности	1,59	2,15	2,09	3,37	2,54	159,75
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,37	0,52	0,51	0,69	0,59	159,46
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,59	0,71	0,67	0,79	0,75	127,12
Коэффициент финансовой зависимости	1,69	1,41	1,49	1,27	0,24	14,20

**Показатели, характеризующие эффективность использования
экономического потенциала АО «Протон»**

Наименование показателя	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7
Выручка, тыс. руб.	1 530 878	1 632 947	1 601 291	2 005 973	2 645 116	172,78
Себестоимость продаж, тыс. руб.	(1 414 509)	(1 439 755)	(1 429 102)	(1 852 719)	(2 276 093)	160,91
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	85 718	158 332	154 747	129 788	339 256	395,78
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	57 737	87 756	118 297	75 251	300 234	В 5,2 р.
Численность работников, чел.	840	820	802	784	778	92,62
Собственный капитал, тыс. руб.	945 539	1 033 295	1 151 592	1 226 843	1 527 077	161,50
Фондоёмкость	0,12	0,17	0,23	0,20	0,26	216,67
Фондоотдача	8,33	5,88	4,35	5,00	3,85	46,22
Производительность труда, тыс. руб.	1 691,55	1 769,95	1 763,52	2 166,10	3 399,89	201,0
Рентабельность: - продаж, % - собственного капитала, %	3,77 6,30	5,37 8,87	7,39 10,83	3,75 6,33	11,35 19,66	-
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,56	1,61	1,50	1,41	1,23	78,85
Длительность оборота, дней	233,97	226,71	243,33	258,87	292,68	125,09
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,04	0,83	0,86	0,62	0,57	54,81
Коэффициент текущей ликвидности	2,68	2,56	2,25	1,55	1,37	51,12
Коэффициент общей ликвидности	2,67	2,56	2,24	1,55	1,32	49,44
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,62	0,61	0,55	0,32	0,24	38,71
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,71	0,70	0,69	0,52	0,44	61,97
Коэффициент финансовой зависимости	1,41	1,42	1,44	1,94	2,29	162,41

**Показатели, характеризующие эффективность использования
экономического потенциала АО «ГМС Ливгидромаш»**

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7
Выручка, тыс. руб.	5 068 557	4 856 770	4 456 145	4 914 051	6 048 429	119,33
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3748045	3 696561	3 448134	3 648194	4 340541	115,81
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	394 280	143 570	25 952	348 870	689 577	174,90
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	7 868	-208 329	-302 252	-4 105	569 900	В 72,4 р.
Численность работников, чел.	2 600	2 462	2 224	2 211	2 220	85,38
Собственный капитал, тыс. руб.	1 088 819	880 490	578 238	574 134	829 846	76,22
Фондоёмкость	0,28	0,56	0,61	0,53	0,43	153,57
Фондоотдача	3,57	1,79	1,64	1,89	2,33	65,27
Производительность труда, тыс. руб.	1 949,45	1 972,69	2 003,66	2 222,55	2 724,52	139,76
Рентабельность: - продаж, % - собственного капитала, %	7,78 0,72	2,96 - 21,16	0,58 - 41,44	7,10 - 0,71	11,40 81,18	-
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,86	1,77	1,72	1,69	2,73	146,77
Длительность оборота, дней	196,24	206,21	212,21	215,98	133,70	68,13
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25	0,11	0,16	0,25	0,25	100,00
Коэффициент текущей ликвидности	1,88	2,47	2,54	1,49	1,62	86,17
Коэффициент общей ликвидности	1,35	1,00	0,74	2,79	2,90	214,81
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	- 0,83	- 0,82	- 1,17	- 7,22	- 0,59	71,08
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,19	0,14	0,10	0,09	0,11	57,89
Коэффициент финансовой зависимости	5,33	7,02	9,53	11,62	8,84	165,85

Эффективность системы управления на выбранных объектах исследования была рассчитана по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{cy} = \frac{УР}{ОС + ОбС} \times 100\% , \quad (1)$$

где УР – управленческие расходы, тыс.руб.;

ОС – среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.;

ОбС – среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.

Эффективность менеджмента по конечному результату рассчитана по формуле:

$$\mathcal{E}_m = \frac{\Pi_{дн}}{Ч_{ур}} , \quad (2)$$

где $\Pi_{дн}$ –прибыль до налогообложения, тыс.руб.

$Ч_{ур}$ – численность управленческих работников, чел.

Эффективность системы управления повышенной «чувствительности» рассчитана по формуле:

$$\mathcal{E}_{cy} = \frac{\frac{УР}{ОС + ОбС}}{\frac{ВП}{Ч}} \times 100\% , \quad (3)$$

где УР – управленческие расходы, тыс.руб.;

ОС – среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.;

ОбС – среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.;

ВП – объём произведенной продукции за год;

Ч –общая численность сотрудников, чел.

Расчёт индекса роста эффективности менеджмента по конечному результату был осуществлён по формуле:

$$I_{эм} = \frac{\Pi_{дн1} \div Ч_{ур1}}{\Pi_{дн0} \div Ч_{ур0}} , \quad (4)$$

где $\Pi_{дн1}$ и $\Pi_{дн0}$ –прибыль до налогообложения за текущий и предыдущий периоды, тыс.руб.;

$Ч_{ур1}$ и $Ч_{ур0}$ – численность управленческих работников за текущий и предыдущий периоды, чел.

«Анкета удовлетворённости сотрудников системой коммуникации на предприятии»

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в научном исследовании.

Для ответа на вопросы выберите тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению.

Блок 1. «Информация общего характера»

а) Пол:

- мужской;
- женский

б) Возраст:

- до 25 лет;
- 25-35 лет;
- 35-45 лет;
- 45-55 лет;
- свыше 55 лет

в) Я работаю в организации:

- менее 1 года;
- 1-3 года;
- 3-5 лет;
- 5-10 лет;
- более 10 лет

Блок 2. «Вопросы анкеты»

Раздел А: «Информационный критерий»

1. Как Вы считаете, влияет ли предоставление полной информации о деятельности предприятия на качество выполняемой вами работы?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

2. Оцените уровень информированности сотрудников о текущем положении дел на предприятии, а также перспективах его развития.

- «совершенно не информированы»;
- «недостаточно информированы»;
- «частично информированы»;
- «информированы в достаточной мере»

3. Удовлетворены ли Вы существующей системой обратной связи со стороны руководителя / подчинённого?

- «совершенно неудовлетворён»;
- «скорее неудовлетворён»;
- «скорее удовлетворён»;
- «полностью удовлетворён»

4. Испытываете ли вы сложности в получении информации при выполнении своей работы?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

5. Испытываете ли вы сложности в получении информации, если вам для выполнения работы необходимы данные другого подразделения организации?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

Раздел Б: «Критерий технического оснащения»

1. Как Вы считаете, в достаточной ли степени Ваше предприятие использует цифровые каналы коммуникации (Инtranет, официальный сайт организации, внутренние корпоративные мессенджеры, электронная почта и др.)?

- «совсем не использует»;
- «использует частично»;
- «использует значительное количество»;
- «использует в достаточной степени»

2. Существует ли на Вашем предприятии электронный документооборот?

- «точно нет»;
- «возможно, существует»;
- «такая стратегия существует»;
- «затрудняюсь ответить»

3. Через какие каналы коммуникации чаще всего Вы получаете информацию, необходимую для работы?

- «непосредственно при личном контакте»;
- «по телефону»;
- «по электронной почте»;
- «через внутренние сети»

4. Зависит ли результативность вашей работы от скорости получения необходимой информации?

- «точно нет»;

- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

5. Существует ли необходимость в овладении вами дополнительными компетенциями для работы с современными цифровыми каналами коммуникации?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

Раздел В: «Социально-психологический критерий»

1. Считаете ли Вы, что личностные взаимоотношения являются залогом успешной коммуникации?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

2. Насколько Вы удовлетворены взаимоотношениями со своим руководителем / подчинённым?

- «совершенно неудовлетворён»;
- «скорее неудовлетворён»;
- «скорее удовлетворён»;
- «полностью удовлетворён»

3. Оцените уровень влияния каждого сотрудника на формирование конечной стратегии деятельности предприятия.

- «мнение сотрудников совершенно не учитывается»;
- «мнение сотрудников учитывается частично»;
- «учитывается мнение отдельных сотрудников»;
- «мнение каждого сотрудника важно»

4. Испытываете ли профессиональный дискомфорт в вопросах получения необходимой для вашей работы информации от коллег (других специалистов, руководителя, подчиненных)?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

5. Удовлетворены ли вы уровнем коммуникативной культуры в вашей организации (подразделении) и компетентностью коллег в вопросах осуществления личных и групповых коммуникаций?

- «совершенно неудовлетворён»;

- «скорее неудовлетворён»;
- «скорее удовлетворён»;
- «полностью удовлетворён»

Раздел Г: «Организационно-управленческий критерий»

1. Удовлетворены ли степенью взаимодействия работников между структурными подразделениями?

- «совершенно неудовлетворён»;
- «скорее неудовлетворён»;
- «скорее удовлетворён»;
- «полностью удовлетворён»

2. Удовлетворены ли Вы способами принятия управленческих решений?

- «совершенно неудовлетворён»;
- «скорее неудовлетворён»;
- «скорее удовлетворён»;
- «полностью удовлетворён»

3.1 Считаете ли Вы, что все задачи, которые ставит перед Вами руководитель, соответствуют Вашим должностным обязанностям? *(Для работников предприятия)*

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

3.2 Считаете ли Вы, что работники предприятия не в полной мере выполняют свои должностные обязанности? *(Для управленческого персонала предприятия)*

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

4. Есть ли у вас идеи по вопросу минимизации трудозатрат по получению необходимой для вашей работы информации?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

5. Как вы считаете, изменения в существующей системе взаимодействия между подразделениями организации могут повысить эффективность коммуникаций (скорость, качество получаемой информации)?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;

- «однозначно да»

Раздел Д: «Критерий внешнеэкономических связей»

1. Как Вы считаете, насколько для Вашей организации важны внешние коммуникации?

- «не имеют значения»;
- «скорее неважны»;
- «скорее важны»;
- «являются необходимыми»

2. Существует ли на Вашем предприятии чётко выстроенная стратегия осуществления внешних коммуникаций?

- «точно нет»;
- «возможно, существует»;
- «такая стратегия существует»;
- «затрудняюсь ответить»

3. Считаете ли Вы, что Ваше предприятие является авторитетным участником отраслевого рынка в регионе?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

4. Удовлетворены ли вы тем, как настроен сайт вашей компании на выстраивание коммуникаций с различными целевыми аудиториями?

- «совершенно неудовлетворён»;
- «скорее неудовлетворён»;
- «скорее удовлетворён»;
- «полностью удовлетворён»

5. Способствует ли по вашему мнению коммуникативная культура вашей организации расширению деловых связей, поддержанию положительного имиджа, лоббированию интересов в правительственных и деловых кругах?

- «точно нет»;
- «скорее нет, чем да»;
- «скорее да, чем нет»;
- «однозначно да»

Благодарим за участие в опросе!

Карта уровня развития коммуникаций на исследуемых промышленных предприятиях региона

Наименование индикатора	Достиженные значения показателей									
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>ОАО «Гамма»</i>										
Iзкк						+				
Iуос								+		
Iкп			+							
Iад				+						
Iосск			+							
Iдпо			+							
Iтк									+	
Iкс					+					
Iппк									+	
Iд			+							
Iц								+		
Iскп			+							
Iрск	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Iртц		+								
Iсвс			+							
<i>АО «Протон»</i>										
Iзкк							+			
Iуос							+			
Iкп		+								
Iад							+			
Iосск						+				
Iдпо								+		
Iтк							+			
Iкс				+						
Iппк						+				
Iд						+				
Iц				+						
Iскп					+					
Iрск	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Iртц				+						
Iсвс				+						
<i>АО «ГМС Ливгидромаш»</i>										
Iзкк						+				
Iуос								+		
Iкп		+								
Iад							+			
Iосск									+	
Iдпо									+	
Iтк				+						
Iкс					+					
Iппк							+			
Iд							+			
Iц							+			

Приложение 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I _{СКП}				+						
I _{РСК}	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
I _{РТЦ}				+						
I _{СВС}							+			