

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Логистика и управление цепями поставок  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций (на примере ООО «ТПВ РУС»)

Студент

Е. В. Родина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент, С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е. В. Родина

Тема работы: «Совершенствование логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций (на примере ООО «ТПВ РУС»»).

Руководитель: к.э.н., доцент Данилова С.Ю.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование и разработка практических рекомендаций, предусматривающих направления совершенствования логистической системы внутрипроизводственных

Объектом исследования выступает ООО «ТПВ РУС», предметом – совершенствование логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций организации.

Методология исследования. В процессе исследования использовалась современная законодательная база России, публикации международных организаций, отчетная и статистическая информация. В работе найдено применение теоретической и фактологической базы, представленная в отечественных и зарубежных литературных источниках.

Методы исследования. Метод теоретического анализа научных источников, системный анализ, методы финансового анализа и графического представления данных, метод обобщений.

Ожидаемые результаты работы. На основе применения логистических инструментов и совершенствования логистической составляющей деятельности организации повысить эффективность внутрипроизводственных коммуникаций.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа включает введение, три раздела, заключение, список литературы и приложения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты совершенствования логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций .....	8
1.1 Роль и виды коммуникаций в системе управления предприятием.....	8
1.2 Логистическая составляющая системы внутрипроизводственных коммуникаций предприятий .....	11
2 Анализ системы внутрипроизводственных коммуникаций предприятия (на примере ООО «ТПВ РУС»).....	19
2.1 Общая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ осуществления внутренних и внешних коммуникаций предприятия .....	27
3 Направления совершенствования логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций (на примере ООО «ТПВ РУС»)....	56
3.1 Совершенствование логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций .....	56
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .....	67
Заключение .....	71
Список используемой литературы .....	74
Приложение А Коммуникации как бизнес-процесс.....	79
Приложение Б Коммуникационный процесс .....	80
Приложение В Уровни коммуникаций в организации .....	81

## Введение

Актуальность темы исследования. Современное состояние рынка в России характеризуется высокой конкуренцией и господствующим положением предложения над спросом. Это приводит руководство современных организаций и предприятий к необходимости повышения экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, а, следовательно, возрастают бюджеты на продвижение товаров или услуг, чтобы они не потерялись среди разнообразного множества предложений конкурентов. Важнейшим элементом успешного развития предприятия являются коммуникации. Мировая практика показывает, что успеха достигают лишь те компании, которые систематически изучают рынок и вовремя заявляют о себе и о своих продуктах, активно структурируют, развивают, совершенствуют внутренние коммуникации, целенаправленно реализуют и совершенствуют внешние коммуникации.

Актуальность внутрифирменного и межфирменного взаимодействия в современном мире возрастает с каждым днем. В связи с экономическим кризисом в стране активно сокращаются маркетинговые бюджеты, но при этом существует необходимость поиска эффективных бюджетных способов коммуникации с потребителями.

Предпринимательство нуждается в действенных мероприятиях, направленных на повышение экономической эффективности своей деятельности и поддержание уровня конкурентоспособности фирмы на рынке.

В век информационных технологий, когда то, что еще совсем недавно казалось новым, сегодня уже неактуально, руководителям приходится модернизировать процессы управления. Организациям приходится внедрять современные инструменты, которые позволяют удовлетворять потребности общества, социальных групп и отдельных потребителей с учетом имеющихся ресурсов.

Опыт зарубежных компаний, а также части отечественных предприятий, показывает рост эффективности показателей деятельности за счет использования коммуникационной политики. Каждая компания должна обладать индивидуальным преимуществом, что позволит ей выделиться из толпы конкурентов, тем самым обеспечить определенную зону безопасности и успешности осуществления своей деятельности.

Коммуникации и логистика имеют тесную взаимосвязь.

«Логистическая система ложится в основу экономической стратегии фирм, когда логистика используется как орудие в конкурентной борьбе и рассматривается как управленческая логика для реализации планирования, размещения и контроля над финансовыми и людскими ресурсами. Такой подход обеспечивает тесную координацию логистического обеспечения рынка и стратегии организации» [12].

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что формирование компетенций в рамках выпускной квалификационной работы, как никогда актуально и востребовано.

Степень разработанности проблемы. Теоретические установки, положенные в основу работы базируются на материале отечественных публикаций, касающихся вопросов коммуникаций и консультирования по управлению коммуникациями таких ученых, как А.С. Агафоновой, О.В. Андриющенко, Дж. Бернет, С. Мориарти, О.А. Бурцевой, Н.А. Карнауховой, Л.М. Гончаровой, О.Н. Мизиновой, А.Н. Федоровой, А.С. Орлова и других. Проведенный анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что недостаточно внимания уделяется вопросам разработки направлений повышения эффективности внутренних и внешних коммуникаций компаний.

Этим обосновывается выбор темы исследования и круг научных проблем, являющихся предметом изучения.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование и разработка практических рекомендаций, предусматривающих направления

совершенствования логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций (на примере ООО «ТПВ РУС»).

В соответствии с указанной целью в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты совершенствования логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций;
- провести анализ системы внутрипроизводственных коммуникаций предприятия (на примере ООО «ТПВ РУС»);
- разработать направления совершенствования логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций (на примере ООО «ТПВ РУС»).

Объектом исследования выступает ООО «ТПВ РУС», предметом – совершенствование логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций организации.

Методология исследования. В процессе исследования использовалась современная законодательная база России, публикации международных организаций, отчетная и статистическая информация. В работе найдено применение теоретической и фактологической базы, представленная в отечественных и зарубежных литературных источниках.

Методы исследования. Метод теоретического анализа научных источников, системный анализ, методы финансового анализа и графического представления данных, метод обобщений.

Ожидаемые результаты работы. На основе применения логистических инструментов и совершенствования логистической составляющей деятельности организации повысить эффективность внутрипроизводственных коммуникаций.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа включает введение, три раздела, заключение, список литературы и приложения.

Во введении нашли отражение актуальность, степень разработанности проблемы, цель и задачи, объект, предмет исследования, также определены ожидаемые результаты, теоретическая и практическая значимость работы.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты совершенствования логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций.

Во втором разделе проведен комплексный анализ деятельности, внутрипроизводственных коммуникаций и логистической системы ООО «ТПВ РУС».

В третьем разделе работы разработаны рекомендации по совершенствованию логистической системы организации и системы внутрипроизводственных коммуникаций и проведена оценка их эффективности.

В заключении отражены достигнутые результаты написания данной работы.

# **1 Теоретические аспекты совершенствования логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций**

## **1.1 Роль и виды коммуникаций в системе управления предприятием**

«Актуальные на сегодняшний день исследования и практические примеры отмечают, что возрастает роль коммуникативных взаимодействий в развитии и функционировании современных организаций, на передний план выдвигается проблема управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью повышения эффективности деятельности, оптимизации, учета и подготовки к рискам. Так, если внутренние коммуникации имеют за собой огромное количество литературы, схем и моделей, рассчитанных под различные типы организаций и коллективы внутри них, то управление внешними коммуникациями, несмотря также на имеющиеся исследования, являются более ситуативными. Это связано с тем, что внешнее окружение организации можно разделить на два основных вида, это те, что определены влиянием изначально, например государство, регламентирующее деятельность и избираемые, партнерство с которыми инициирует сама организация, например выбор поставщиков. Так, как всех стейкхолдеров стоит рассматривать целостно, не выделяя ни одного, соответственно также нужно относиться и к коммуникациям с ними, в этом и заключается научный интерес и сложность данного процесса» [12, с. 34].

«Как в теории, так и на практике эффективные коммуникации являются одним из основных условий успешного достижения стоящих перед организацией целей. Несмотря на это, именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто» [17, с. 41].



Д. Шульц и Р. Лаутерборн дают такое определение понятию интегрированных коммуникаций: «Это новый способ анализа целого там, где раньше мы видели только отдельные разрозненные составляющие - такие, как реклама, публик рилейшнз, стимулирование продаж, закупки, коммуникации с работниками и т.д. Такой подход позволяет скоординировать все виды коммуникаций, чтобы взглянуть на них глазами потребителя - как на поток информации из не дифференцируемых источников» [21, с. 39].

«Именно комплексный подход является наиболее актуальным в современных условиях. Он обращен к исследованию всех аспектов и проблем коммуникации в организации и отличается ярко выраженным междисциплинарным и интеграционным характером, а также позволяет достичь эффекта синергизма» [19].

О. Мельник определяет предприятие как сложную социально-экономическую систему, «которая функционирует в условиях жесткой внешней среды и формирует внутреннее пространство с собственной экономикой» и так же подчеркивает, что «именно в этом аспекте информация приобретает факторные признаки производственного ресурса, который имеет стоимость и существует в виде продукта, принимает участие в экономическом обороте и имеет возможность к воссозданию» [28].

Упрощенная модель коммуникации представлена в Приложении А на рисунке А1 [31].

Современная система управления предприятием состоит из двух подсистем управляющей (субъекта управления) и управляемой (объекта управления), которые находятся в постоянном взаимодействии (рисунок Б1 Приложения Б) [27].

Управление предприятием опирается на коммуникации, а также, непосредственно создает их. Коммуникации, осуществляемые на предприятиях, могут быть классифицированы по ряду признаков.

Различают следующие уровни коммуникаций (таблица 1).

Таблица 1 – Уровни коммуникаций

Уровень коммуникации	Внешние коммуникации	Внутренние коммуникации
Связи	Компания с внешним окружением	Взаимодействие внутри компании, между ее отдельными составляющими различного рода подчинения
Описание	Существует огромное множество средств коммуникаций с внешней средой компании: – с потребителями: все многообразие рекламы, мероприятия продвижения товаров на рынок, стимулирование сбыта (ценовое, натуральное и т.п.); – с поставщиками: онлайн-площадки, выставки-ярмарки, интернет-реклама и т.п.	Существуют следующие информационные потоки внутри компании: – нисходящие: от высшего руководства на более низкие уровни (распоряжения, задания, инструкции и т.п.); - восходящие: передача информационных данных снизу-вверх, от работников к руководству (отчеты, служебные записки, предложения и т.п.). Данные представлены на рисунке 1.6.

Коммуникации по восходящей линии часто несут в себе искаженность информации. В первую очередь это объясняется желанием подчиненных выставить себя в «хорошем свете», при этом умалчивая негативные факторы, ошибочные действия и т.п. [30, с. 127].

Как дополнение общению между уровнями подчиненности, в компании существуют горизонтальные коммуникации, осуществляемые между различными подразделениями, отделами в рамках одной компании.

Уровень горизонтальной коммуникации (рисунок В1 Приложения В) [30] в действующей компании достигается до 80-90%, это связано с тем, что люди, работающие на одном уровне, знают проблемы в одинаковой степени осведомленности, нацелены на приблизительно на один результат.

Вертикальное общение, подразумевающее общение по уровням достаточно мал эффективное, порядка 20-30% доходит в своем первоначальном виде до подчиненного и полностью им воспринимается. Чаще всего присутствует большая доля искажений от источника информации сверху до самого низкого уровня (непосредственного исполнителя).

При этом статистика хронометража рабочего времени свидетельствует, что до 40% руководитель тратит на рассмотрение документации и направление информационных указаний своим подчиненным, начальники среднего звена до 30%, начальники подразделений, отделов до 20%. Таким образом, высокая трудовая нагрузка на коммуникации на предприятии формируют определенные трудности в управлении компании. Также данные показывают, что уровень достижения предложений от подчиненных руководством компании не превышает и 10%. Поэтому наблюдается огромный разрыв в передаче информации между звеньями предприятия [45].

«Как внешние, так и внутренние коммуникации можно разделить на два типа: формальные и неформальные. Как правило, в практике управления существует два типа неформальных каналов: «управление, основанное на выходе людей» и «жизнь»» [31].

В заключение можно отметить, что управленческая коммуникация - это процесс обмена информацией между субъектом и объектом контроля, целью которого является мотивация определенного поведения или влияние на него. Связь, осуществляемая в компаниях, может быть классифицирована в соответствии с определенным количеством характеристик: форма связи, каналы связи, организационные характеристики (пространственное расположение каналов) и направление связи.

## **1.2 Логистическая составляющая системы внутрипроизводственных коммуникаций предприятий**

Важнейшим элементом логистики является логистическая система [9, с. 13].

«Логистическая система представляет собой сложную, организационно полную (структурированную) экономическую систему, состоящую из взаимосвязанных звеньев элементов в едином процессе управления материальными и смежными потоками» [9, с. 13].

Подходы к понятию логистической системы отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к определению сущности понятия «логистическая система»

Автор (источник)	Определение
1	2
1. Д.Д. Бауэрокс [1, с. 8]	это динамическая, открытая, стохастическая, адаптивная комплексная или «крупномасштабная система обратной связи, выполняющая определенные логистические функции, например, промышленное предприятие, территориально-производственный комплекс, коммерческое предприятие и др» [1, с. 8].
2. Гаджинский А.М. [4, с. 4]	адаптивная система обратной связи, выполняющая определенные логистические функции.
3. Галанов В.А. [13, с. 9]	«совокупность относительно стабильных структурных (функциональных) подразделений компании, а также поставщиков, потребителей и логистических посредников, соединенных между собой основными и/или связанными с ними потоками и объединенных единым управлением для реализации стратегических (тактических) объектов» [13, с. 9].
4. Гончаров В.Н. [14, с. 5]	«сложная, структурированная экономическая система, состоящая из элементов-звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными, сервисными и сопутствующими потоками» [14, с. 5].
5. Григорьев М.Н. [6, с. 9]	ложная организационно-экономическая система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обеспечивает формирование, реализацию и процесс управления ресурсными потоками, задачи которых определяются внутренними целями организации.
6. Дж. С. Джонсон [16, с 32]	«сложная организационно-завершенная экономическая система, которая состоит из подсистем, взаимосвязанных в едином процессе управления финансовыми, кадровыми, материальными, информационными, сервисными и сопутствующими потоками, причем задачи функционирования этих звеньев » [16, с 32].
7. Еловой И.А. [10, с. 130]	система, состоящая из нескольких подсистем, выполняет логистические функции и устанавливает связь с внешней средой, то есть с рынком (потребителями, поставщиками, партнерами, посредниками).
8. Курочкин Д.В, [19, с. 5]	экономические системы с высокими адаптивными характеристиками при выполнении сложных логистических функций и операций.
9. Левкин Г.Г. [20, с. 7]	это товаропроводящая система компании, включающая подсистемы закупок, таможенного оформления и сертификации, транспорта, производства и операционного аутсорсинга, обслуживания клиентов (сбыт, дистрибуция, розница).

Примечание: собственная разработка на основании изученной экономической литературы

Как видно из таблицы 2 «в качестве логистической системы можно рассматривать промышленное предприятие, территориально-производственный комплекс, коммерческое предприятие и др.» [9, с. 13].

В определениях авторов можно выделить следующие общие признаки, выделяемые ими для характеристики (таблица 3).

Обобщим взгляды авторов в аналитической таблице 3.

Таблица 3 – Анализ подходов к сущности понятия «логистическая система»

Автор (источник)	Ключевые определения (логистическая система - это)			
	Сложная система с обратной связью, выполн. логистические	Товаропроводящая система компании	Сложная организационно-завершенная экономическая система	Другие мнения
1	2	3	4	5
1. Д.Д. Бауэрокс [1, с. 8]	+	-	-	-
2. Гаджинский А.М. [4, с. 4]	+	-	-	-
3. Галанов В.А. [13, с. 9]	-	-	-	+
4. Гончаров В.Н. [14, с. 5]	-	-	-	+
5. Григорьев М.Н. [6, с. 9]	-	-	+	-
6. Дж. С. Джонсон [16, с. 32]	-	-	+	-
7. Еловой И.А. [10, с. 130]	-	-	+	-
8. Курочкин Д.В. [18, с. 5]	-	-	+	-
9. Левкин Г.Г. [20, с. 7]	-	-	+	-
10. Маргунов В.И. [22, с. 23]	-	-	+	-
Итого	20%	10%	60%	20%

Примечание: собственная разработка на основании таблицы 2

Согласно данным таблицы 3, был проведен анализ существующих точек зрения, относительно понятия «логистическая система», что позволило объединить авторов в группы.

Система управления логистикой, как и любая система, на самом деле может охватывать отдельные компоненты производства и продажи на разных этапах развития и в разной степени полноты.

«Опубликованные в зарубежных СМИ данные об опыте применения логистических систем управления на предприятиях ряда крупных промышленно развитых стран показывают, что эти системы управления характеризуются четырьмя уровнями развития или четырьмя степенями полноты. Для логистической системы первой степени полноты покрытия ее компонентов характерно выполнение функций организации хранения готовой к отгрузке продукции и ее транспортировки потребителю. Система обеспечивает демпфирование выходных данных, правильно и своевременно реагируя на ежедневные пики и колебания запросов клиентов, а также неожиданные задержки в доставке продукта во время выполнения этих запросов» [24, с. 139].

«Для логистической системы второй степени полноты покрытия компонентов характерно расширение ее прав на выпуск фактического производства. Такая система, а также система доставки продукции потребителю и склад готового продукта, характерная для системы первичной целостности, также охватывает заводские склады готовой продукции. Функции этих систем включают обработку заказов, обслуживание клиентов, хранение готовой продукции на предприятии и управление запасами готовой продукции на заводе» [28, с. 143].

«Особенностью логистических систем третьей степени компонентного покрытия является расширение их возможностей в дополнение (по сравнению с системами второй степени компонентного покрытия) к входным складам, системам доставки сырья, закупкам и поставкам ассортимента, а также перемещению материалов в процессе производства. В соответствии с этой

расширенной компетенцией эти системы выполняют управление закупками и поставками сырья и компонентов, управление запасами сырья и компонентов и уровень текущей работы в дополнение к ранее обсуждаемым системам» [24, с. 103].

Логистическая система, охватывающая компоненты четвертого уровня, расширяет свои возможности до всех элементов и этапов производственного процесса. «Это позволяет объединить результаты маркетинговых исследований с операциями по планированию, производству, поставкам и финансам. Логистическое управление основано на принципах интеграции и идее экономического компромисса» [30, с. 139].

Логистику можно рассматривать как реальный хозяйственный процесс производства продукции или оказания услуг. Состав этого процесса проиллюстрирован на рисунке 1.

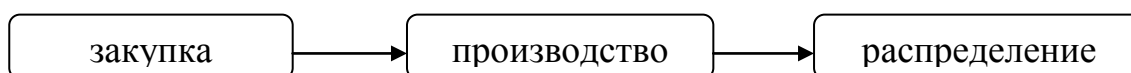


Рисунок 1– Хозяйственный процесс производства отдельного вида продукции

«Характер логистических операций меняется в процессе работы системы под воздействием постоянно меняющихся внешних условий. Логистическая система, используемая для исследования и проектирования, разделена на подсистемы, звенья и элементы. Подсистема логистической системы представляет собой совокупность элементов и звеньев логистической системы, выделенных в соответствии с организационной структурой, что позволяет решать задачи логистического управления всей системой и / или управлять группой объектов в отдельном регионе деятельности компании» [12, с. 88].

Распределение функциональных подсистем, непосредственно связанных с функциональными областями (регионами) логистики,

обусловлено необходимостью повышения уровня управляемости логистических процессов снабжения (закупок), производства и распределения (распределения).

Выделяются два основных комплекса подсистем:

- функциональный;
- обеспечивающий.

«Функциональный комплекс соответствующим образом управляет основными логистическими функциями. В поставке, производстве и распределении. Таким образом, распределительная подсистема: распределение (продажа / распределение); поддержка производственного процесса; поставка (управление закупками). Обеспечивающая подсистема включает организационно-экономическую, правовую и информационную, а также компьютерную поддержку, экологическую и эргономическую логистическую поддержку» [28, с. 142].

«Звено логистической системы – это экономически и/или функционально независимый объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции. Связь логистических систем может быть трех основных типов: генерация, преобразование и поглощение материалов, а также сопутствующие информационные и финансовые потоки. В логистических системах часто встречаются смешанные звенья, в которых эти три основные звенья объединяются в разные комбинации. В звеньях логистической системы материальные потоки могут сходиться, разветвляться, разделяться, изменять их содержание, параметры, интенсивность и т.д. Элемент логистической системы является неотъемлемой частью звеньев (подсистем) логистической системы в рамках заданной управленческой или проектной задачи. Элементы (звенья) логистической системы образуют логистическую цепочку (цепочку поставок) в определенном порядке» [17, с. 312].

«Процесс формирования системы логистики предприятия является сложным, поэтому целесообразно его разделить на несколько этапов:



- 1-й этап – определение основных аспектов формирования логистической системы;
- 2-й этап – учет основных факторов формирования логистической системы;
- 3-й этап – формирование логистической системы предприятия» [17, с. 318].

«Основными факторами формирования системы логистики предприятия должны быть:

- миссия предприятия;
- стратегия предприятия;
- риски деятельности предприятия;
- факторы внешней среды предприятия;
- составляющие функционирования логистики на предприятии;
- составляющие организации логистики на предприятии» [17, с. 318].

«Ученые разных стран сходятся во мнении, что современное развитие логистика получила в основном благодаря появлению и развитию средств передачи и обработки данных» [13, с.20].

Таким образом, «информация сама по себе представляет один из важнейших элементов производства, а для систем материально-технического снабжения играет решающую роль в повышении их эффективности» [9, с.70].

Основными проблемами, связанными с управлением отношениями в цепях поставок являются:

- 1) Конфиденциальность.
- 2) Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.
- 3) Рост ожиданий потребителя.
- 4) Проблема центра власти и влияния.
- 5) Массовое изготовление «под заказ».

б) Разделение ответственности.

Проведенный в теоретической части работы анализ литературы позволяет сделать вывод, что коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности организации сферы услуг. Это важнейший элемент обеспечения эффективности её деятельности. В большинстве организаций в документах отражается формализация бизнес-коммуникаций во внутренней и внешней среде. Данные бизнес-коммуникации формализуются в ряде локальных документов компаний: в инструкциях по работе с дебиторской и кредиторской задолженностью, в положениях о закупках, в годовых планах работы и так далее.

Таким образом, в первом разделе было раскрыто понятие логистической системы с точки зрения различных авторов. Это сложная организационно-завершенная экономическая система, состоящая из множества элементов-звеньев, функционирование которых достигается посредством логистических операций и объединено внутренними и/или внешними целями организации.

Главным резервом для улучшения деятельности предприятия является сокращение логистических затрат.

## **2 Анализ системы внутрипроизводственных коммуникаций предприятия (на примере ООО «ТПВ РУС»)**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

ООО «ТПВ РУС» – молодая, динамично развивающаяся компания, в которой сейчас работает около 520 человек.

Сфера деятельности – постановка на производство и изготовление автомобильных сидений для автосборочных предприятий.

Производственные мощности позволяют производить до 620 тысяч комплектов сидений в год.

«ТПВ РУС» – является основным поставщиком комплектов автомобильных сидений для автомобилей LADA GRANTA FL и LADA 4×4 производства АО «АВТОВАЗ».

Предприятие располагается на двух площадках: производство каркасов сидений осуществляется в Сызрани, а сборка готовых комплектов сидений – в Тольятти.

На ООО «ТПВ РУС» внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества, соответствующая требованиям ISO 9001:2015 и IATF 16949:2016 .

При этом предприятие заботится об окружающей среде, здоровье и безопасности человека.

Достигая производственных успехов, компания ТПВ РУС не забывает и о поддержке спорта. Так, ООО «ТПВ РУС» является официальным спонсором команды BRAGIN racing team.

Численность сотрудников предприятия составляет 194 человека.

Целью компании является увеличение прибыли и обеспечение высокой степени конкурентоспособности.

На предприятии используется линейно-функциональная структура управления (рисунок 2).

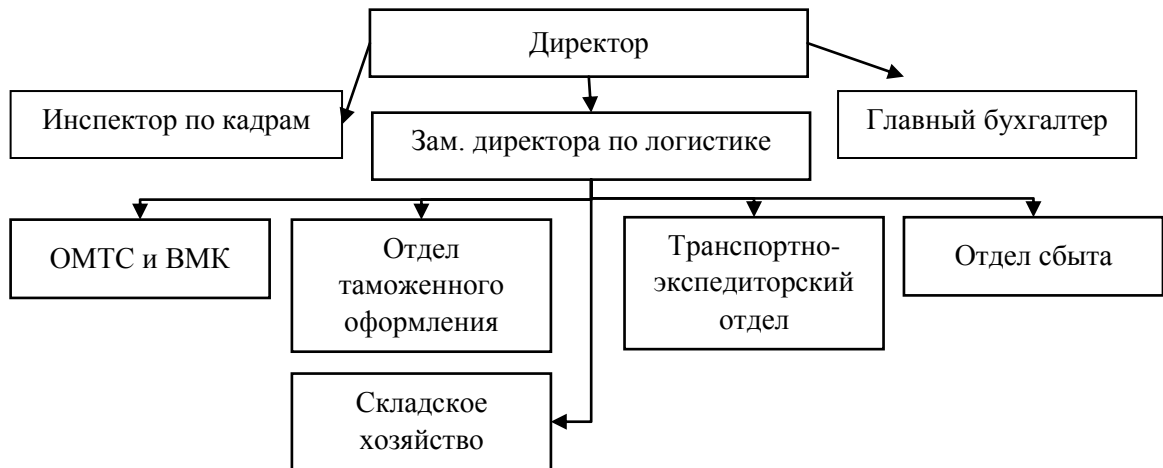


Рисунок 2 – Организационная структура

ОМТС и ВК (отдел материально-технического снабжения и внутреннего контроля) занимается определением годовой, месячной потребности Общества в сырье и комплектующих для производства, обеспечении отгрузок и ремонтно-эксплуатационных работ и образования необходимых страховых запасов; поиском, выбором и оценкой поставщиков; планирование поставок товарно-материальных ценностей (далее – ТМЦ); контролирует движения поставляемых ТМЦ и так далее.

Отдел таможенного оформления занимается организацией работы по ведению таможенной документации общества; представлением интересов общества в таможенных органах; ведением учета движения сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции в свободной таможенной зоне Общества и т.д.

В состав складского хозяйства входят: склад готовой продукции; склад сырья и материалов; склад инвентаря и хозяйственных принадлежностей.

Отдел сбыта занимается осуществлением процесса сбыта и поставки производимой ООО «ТПВ РУС» продукции, комплектующих, товаров, иных товарно-материальных ценностей готовой продукции; обеспечением текущего взаимодействия с покупателями, получателями продукции;

ведением делопроизводства и автоматизированной системы расчетов, обеспечение надлежащего документооборота отдела сбыта.

В части организации управления распределением в логистической системе ООО «ТПВ РУС» основными задачами отдела сбыта являются:

- организация выполнения плана поставок в сроки и в объеме в соответствии с заказами;
- обеспечение клиентского сопровождения на всех этапах сбытовой цепочки;
- ведение делопроизводства и электронной базы данных;
- обеспечение сервиса в обслуживании клиента.

Директор обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия требований, установленных для предприятия государственными стандартами, санитарными, противопожарными правилами и другими нормативными документами; оформляет, получает лицензии, соответствующие разрешения и иные документы и представляет их либо часть информации, содержащейся в этих документах; обеспечивает наличие оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов.

Главный бухгалтер обязан–осуществлять организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль над использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия; возглавлять работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций и др.

Инспектор по кадрам координирует и несет ответственность за работу по подготовке, подбору и расстановке кадров, а также повышение их квалификации. Складское хозяйство состоит из нескольких функционирующих складов.

В таблице 4 представим основные финансовые показатели организации.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТПВ РУС» за 2018 – 2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, млн.руб.	65536,0	73892,0	81888,0	8356,0	112,75	7996,0	110,82
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	56580,0	65530,0	69554,0	8950,0	115,82	4024,0	106,14
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	8956,00	8362,00	12334,0	-594,00	93,37	3972,0	147,50
4. Управленческие расходы, млн.руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	8956,00	8362,00	12334,0	-594,00	93,37	3972,0	147,50
7. Чистая прибыль, млн. руб.	-131,00	-1194,0	1628,0	-1063	911,45	2822,0	-136,35
8. Основные средства, млн. руб.	11291,0	11345,0	11487,0	54,00	100,48	142,00	101,25
9. Оборотные активы, млн. руб.	30214,0	40125,0	40097,0	9911,0	132,80	-28,00	99,93
10. Численность ППП, чел.	178,00	181,00	194,00	3,00	101,69	13,00	107,18
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , млн. руб.	4272,00	4344,00	4656,00	72,00	101,69	312,00	107,18
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)	368,18	408,24	422,10	40,06	110,88	13,86	103,40
13. Среднегодовая заработная плата работающего, млн. руб. (стр11/стр10)	24,00	24,00	24,00	0,00	100,00	0,00	100,00
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,17	1,84	2,04	-0,33	84,90	0,20	110,90
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,17	1,84	2,04	-0,33	84,90	0,20	110,90
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	13,67	11,32	15,06	-2,35	82,81	3,75	133,10
17. Рентабельность производства, %	15,83	12,76	17,73	-3,07	80,62	4,97	138,97
18. Затраты на рубль выручки	86,33	88,68	84,94	2,35	102,72	-3,75	95,78

Далее представим основные финансовые показатели деятельности предприятия (таблица 5).

Таблица 5 - Основные финансовые показатели деятельности предприятия за 2013 – 2020 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Доходы, тыс. руб.	59 253	70 329	92 871	77 455	73 872	65 536	73 892	81 888
Расходы, тыс. руб.	57 682	-5 761	70 050	67 513	61 487	56 580	65 530	69 554
Прибыль, тыс. руб.	1 116	7 348	3 037	-1 324	1 855	-131	-1 194	1 628
Рентабельность продаж, %	188	104,48	327	-171	251	-20	-161,59	198,8

Отметим, что выбор большого периода для представления данных обусловлен тем, что в компании с 2013 по 2015 годы наблюдался неуклонный рост доходов, тем не менее, прибыль падала.

Как следует из данных, представленных в данной таблице, отметим, что доходы компании росли с 2013 по 2015 годы, далее началось их неуклонное снижение вплоть до 2018 года включительно, и снова рост в 2019, и в 2020 годам.

Расходы компании постоянно увеличиваются. Далее наблюдается резкое сокращение в 2016 году и далее небольшие сокращения в периоде 2017 – 2018 годов, только с 2019 года началось небольшое увеличение показателей.

Прибыль компании за ряд лет имела отрицательное значение, но в 2020 году имеет положительное значение.

Рентабельность также имела отрицательное значение за ряд лет, но в 2020 году, аналогично показателю прибыли, имеет положительное значение, и составляет 46,1%.

Соотношение основных качественных групп активов организации на последний день анализируемого периода характеризуется большой долей

(93,7%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь рассматриваемый период увеличились на 6 538 тыс. руб. (на 68,1%). Отмечая значительное увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 3,7 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей): дебиторская задолженность – 4 538 тыс. руб. (58,5%) денежные средства и денежные эквиваленты – 3 054 тыс. руб. (39,3%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам: нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 5 575 тыс. руб. (83,1%), кредиторская задолженность – 1 102 тыс. руб. (16,4%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «запасы» в активе и «оценочные обязательства» в пассиве (-657 тыс. руб. и -173 тыс. руб. соответственно).

На 31 декабря 2020 г. собственный капитал организации составил 3 533,0 тыс. руб. Собственный капитал организации в течение анализируемого периода (с 31 декабря 2012 г. по 31 декабря 2020 г.) вырос на 5 575,0 тыс. руб.

Годовая выручка за последний год составила 81 739 тыс. руб. Годовая выручка сильно выросла в течение анализируемого периода (на 22 674 тыс. руб., или на 38,4%). Рост выручки наблюдался на протяжении почти всего анализируемого периода.

Прибыль от продаж за последний год равнялась 2 300 тыс. руб. За 8 последних лет финансовый результат от продаж увеличился всего лишь на 42 тыс. руб., или на 1,9%. При этом на повышение финансового результата от продаж также указывает и усредненный (линейный) тренд.



Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Далее охарактеризуем персонал компании с помощью количественных и качественных показателей.

В таблице 6 проведен анализ динамики персонала и, в частности, персонала, обеспечивающего управление и организацию распределения (отдел сбыта) продукции ООО «ТПВ РУС».

Таблица 6 – Структура персонала ООО «ТПВ РУС» за 2019-2020 гг.

Показатель	2019 г.		2020 г.		Отклонение (+;-)	Темпы роста, %	Изменение в структуре, п.п.
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %			
Среднесписочная численность работников, всего	181	100,0	194	100,0	13	107,2	0,0

Далее представим в таблице 7 распределение персонала согласно приведенной ранее организационной структуре компании.

Таблица 7 – Распределение персонала по структурным подразделениям в ООО «ТПВ РУС» в 2020 гг.

Подразделение (должность)	Количество, чел.
Директор	1
Зам. директора по логистике	1
ОМТС и ВМК	12
Отдел таможенного оформления	14
Складское хозяйство	67
Транспортно-экспедиторский отдел	43
Отдел сбыта	19
Иные сотрудники	37
Итого	194

В целом, структура оптимальная. Большая часть сотрудников обеспечивает организацию основной деятельности компании. Большое

количество рабочего персонала объясняется спецификой работы (прием-складирование-отправка). Во главе каждого функционального подразделения находится руководитель. У подавляющего числа сотрудников высшее образование, средне-специальное у рабочего персонала. Структура типична для занимаемых должностей и степени охвата высшего образования в России. Основная часть сотрудников работает 5-9 лет (55%). Существенная часть более 10 лет (24%). Менее 5 лет работает 21% - в основном молодые продавцы, товароведы и некоторые рабочие специалисты.

В целом, можно сделать вывод о том, что социальная структура в ООО «ТПВ РУС» гармонична по всем показателям. Обстановка внутри организации благожелательная, сотрудники работают сплоченно, старшее поколение помогает молодому освоиться. Само предприятие работает эффективно, финансово-экономические показатели демонстрируют положительную динамику.

Подводя итог вопросам, рассмотренным в данной части работы, следует выделить такие тенденции развития предприятия, как:

– с 2013 гола расходы компании постоянно увеличиваются. Далее наблюдается резкое сокращение в 2016 году и далее небольшие сокращения в периоде 2017 – 2018 годов, только с 2019 года началось небольшое увеличение показателей в силу того, что предприятие наработало устойчивые связи с партнерами, что привело к повышению экономических показателей деятельности;

– структура персонала компании достаточно стабильна;

– с 2019 года компания достигла стабильного положения по персоналу и экономическим показателям деятельности, но значительного их роста не наблюдается.

Считаем, что основной проблемой рассматриваемой компании является сохранение стабильного положения в условиях кризисности российской экономики, мировой экономики и продолжающейся сложной обстановки во

внешнеполитических отношениях, особенно для предприятий, повышение прибыльности и устойчивости деятельности.

## **2.2 Анализ осуществления внутренних и внешних коммуникаций предприятия**

Для того, чтобы оценить внутренние и внешние коммуникации компании, рассмотрим их по ряду блоков.

Сначала начнем с видов локальных правовых актов, разработанных и принятых в компании:

- 1) Устав ООО «ТПВ РУС»;
- 2) Правила внутреннего трудового распорядка;
- 3) Положение о коммерческой тайне;
- 4) Положение о порядке обработки и хранения персональных данных сотрудников ООО «ТПВ РУС».

Устав ООО «ТПВ РУС» является учредительным документом, положения которого регламентируют всю деятельность общества.

«В правилах внутреннего трудового распорядка в ООО «ТПВ РУС» определяют порядок приема и увольнения сотрудников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени и его использование, меры поощрения за эффективную работу и ответственность за всевозможные нарушения. Правила созданы для регулирования трудовых отношений во внутренней среде организации, помогают рационально использовать рабочее время, способствуют высокому качеству работы, повышению производительности и эффективности труда. Правила действуют в отношении всех лиц, заключивших трудовой договор и являются обязательными» [49].

Положение об оплате труда имеет цель повышения эффективности труда и мотивации работников на достижение высоких результатов труда, обеспечение соблюдения законодательства РФ. Положение регламентирует

структуру оплаты труда, порядок отнесения должностей к грейду (шкала зарплатной структуры), правила расчета переменной части заработной платы, прочие выплаты стимулирующего характера.

Положение о коммерческой тайне – документ, содержащий сведения о сохранении коммерческой тайны. В документе перечислены положения о защите информации компании. В документе приведена следующая информация:

- право на отнесение информации к сведениям, составляющим коммерческую тайну;
- полномочия подразделений и должностных лиц организации по вопросу отнесения информации к сведениям, составляющим коммерческую тайну и ее защиты;
- порядок отнесения информации к сведениям, составляющим коммерческую тайну;
- распоряжения информацией, составляющей коммерческую тайну;
- сохранности конфиденциальности информации, несущей коммерческую тайну, всевозможная ответственность за разглашение информации, составляющей коммерческую тайну, потери носителей информации, составляющей коммерческую тайну и иные нарушения режима коммерческой тайны.

Положение о порядке обработки и хранения персональных данных работников ООО «ТПВ РУС» устанавливает порядок работы, хранения и обработки персональных данных сотрудников компании. В документе отражены:

- понятие и состав персональных данных;
- сбор, обработка и хранение персональных данных;
- доступ к данным;
- защита.

Основная цель Положения – защита персональных данных работников компании от несанкционированного доступа.

Также в документе прописано, что относится к персональным данным, а именно: ФИО, дата и место рождения, ИНН, номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования, образование, семейное положение, паспортные данные, адрес места жительства по паспорту и фактический, номер телефона, сведения о воинском учете, заработная плата.

В организации разработано и реализуется Положение о документообороте организации. Положение обязательно к применению всеми подразделениями организации.

Основные процедуры документооборота:

- 1) Прием и первичная обработка поступающих документов;
- 2) Предварительное рассмотрение документов службой делопроизводства;
- 3) Регистрация поступающих документов;
- 4) Рассмотрение документов руководством организации и доведение документов до исполнителей;
- 5) Обработка, исполнение документов, подготовка ответов;
- 6) Сокращение количества документов и копий на бумаге, по возможности замена их электронными;
- 7) Регистрация отправляемых документов;
- 8) Отправка документов;
- 9) Разработка, оформление и регистрация внутренних документов;
- 10) Обработка и учет иностранной корреспонденции;
- 11) Учет и анализ объемов документооборота.

Прием и обработку поступающей в организацию корреспонденции осуществляет делопроизводитель. При этом делопроизводитель:

- проверяет правильность адресов поступающих документов, правильность доставки и комплектности документов. Ошибочно

доставленную корреспонденцию делопроизводитель пересылает по принадлежности;

- вскрывает принятую корреспонденцию (за исключением корреспонденции с отметкой на конверте «Лично»), сортирует документы на подлежащие и не подлежащие регистрации;

- конверты от поступившей корреспонденции сохраняет и прилагает к документам в случаях, если календарный штамп на конверте должен служить доказательством времени отправки или получения данного документа или если адрес отправителя указан только на конверте. Обязательно сохраняются конверты с письмами претензионного характера, а также с обращениями граждан;

- выделяет документы, адресованные в структурные подразделения организации для передачи документов непосредственно в структурное подразделение, минуя руководство;

- документы, поступившие в организацию в рабочее время, проходят первичную обработку и передаются на регистрацию в день поступления в течение 48 часов. В случае поступления документов в нерабочее время сроки обработки документов и передачи их на участок регистрации или в структурные подразделения начинаются с первого рабочего часа следующего рабочего дня;

- в случае обнаружения некомплектности документа, повреждения документа или конверта (упаковки) делопроизводитель устанавливает их причины, при необходимости связывается с производителем (отправителем) документа, принимает необходимые меры для устранения выявленных недостатков. При обнаружении отсутствия документов или приложений к ним, порчи всего или части документа делопроизводитель составляет акт в трех экземплярах. Один остается у делопроизводителя, второй приобщается к поступившему документу, третий направляется отправителю документа;

- при наличии на конверте (упаковке) отметки о конфиденциальности, а также пометок «Лично», «Срочно», «Оперативно» и т.п. делопроизводитель

передает такие документы на регистрацию незамедлительно. Корреспонденция с отметкой «Лично» вручается лично адресату или его доверенному лицу. Корреспонденция, имеющая пометку «Конфиденциально», обрабатывается тем сотрудником, который имеет к ней допуск.

Также в данном локальном нормативном акте организации закреплено рассмотрение документов руководством организации и доведение документов до исполнителей.

Зарегистрированный документ передается тому руководителю (исполнителю), в адрес которого он поступил, а при несовпадении компетенции адресата и содержания документа - передается компетентному руководителю (исполнителю).

Документы, не требующие рассмотрения руководства, передаются начальникам структурных подразделений организации в соответствии с содержанием документов.

После рассмотрения и наложения руководителем резолюции (резолюция включает фамилию исполнителя, содержание поручения, срок исполнения, подпись и дату) документы возвращаются делопроизводителю для перенесения указаний по исполнению документа в регистрационно-контрольную форму (РКФ), которая берет документ на контроль и передает исполнителю под расписку в журнале регистрации входящей корреспонденции с проставлением исполнителем даты получения. Если в резолюции указано несколько исполнителей, то снимаются (сканируются) дополнительные копии документа по числу указанных исполнителей. Подлинник документа направляется исполнителю, указанному в резолюции первым.

При направлении документа нескольким исполнителям ответственность за подготовку материала несет исполнитель, указанный в резолюции первым. Остальные исполнители обязаны представить

необходимые материалы ответственному исполнителю в согласованные с ним сроки.

Ответ должен быть завизирован всеми исполнителями, перечисленными в резолюции.

Документы, поступившие от делопроизводителя в структурные подразделения, там вторично не регистрируются.

Ответственность за обработку, исполнение документов, подготовку ответов и оформление документа в соответствии с установленными в организации правилами, а также согласование проекта документа с заинтересованными лицами и организациями (внешнее согласование) и должностными лицами организации (внутреннее согласование) возлагается на структурное подразделение - исполнитель документа.

Исполнители, в том числе сотрудники структурных подразделений организации, в процессе исполнения документа осуществляют:

- сбор и обработку необходимой информации;
- подготовку проекта документа и всех необходимых приложений с соблюдением правил документирования, установленных в организации;
- согласование проекта с заинтересованными должностными лицами;
- подготовку сводки отзывов (с комментарием «Принято», «Отклонено» с указанием причин, «Принято частично» с соответствующим пояснением);
- доработку проекта документа по замечаниям, полученным в ходе согласования (в случае серьезной корректировки проекта документа проводится его повторное согласование);
- в необходимых случаях - подготовку списка (указателя) рассылки документа;
- представление проекта документа на подпись (утверждение) руководству;



- определение места хранения документа (копии документа) проставлением отметки с указанием номера дела по номенклатуре дел, в которое должен быть помещен документ.

Порядок работы над документом в случаях, если исполнение документа поручено нескольким лицам:

- функция ответственного исполнителя и функции соисполнителей в подготовке проекта документа распределяются руководителем, дающим поручение. Если функции не распределены, то функции распределяет первый (ответственный) исполнитель;

- ответственный исполнитель созывает соисполнителей для выработки совместного решения;

- порядок и срок представления проектов ответственному исполнителю определяет руководитель или сам ответственный исполнитель.

Проекты документов организации готовятся на бланках установленной формы; для отправки документов, не имеющих адресной части, готовятся сопроводительные письма.

Подписанные руководством организации документы в тот же день передаются руководителем (исполнителем) в Службу делопроизводства для регистрации и отправки.

Далее охарактеризуем документооборот и документационное обеспечение управления ООО «ТПВ РУС».

Документы ООО «ТПВ РУС» оформляются в основном на бланках и имеют установленный комплекс реквизитов и порядок их расположения.

В процессе деятельности ООО «ТПВ РУС» создаются следующие виды документов:

- организационно-правовые документы (устав, положение, правила, инструкция, штатное расписание);

- распорядительные документы (приказ, распоряжение, постановление, решение, указание);

- информационно-справочные документы (письмо, акт, протокол, докладная и служебная записка).

В компании на всем высших руководящих должностях находятся квалифицированные специалисты, имеющие высшее профессиональное образование и имеющие навыки рационального планирования производственной деятельности, его правильной организации, выполнения административных функций.

Документационная деятельность предприятий любого вида и сферы функционирования содержит схожие делопроизводственные операции и процессы, которые могут расходиться лишь в незначительной степени.

Качество труда секретаря имеет прямое отношение к состоянию делопроизводства и общей культуры обслуживания руководителей ООО «ТПВ РУС», других сотрудников. При этом должностная инструкция секретаря на предприятии не предусмотрена, что является недопустимым моментом. В целях обеспечения организации процесса документационного обеспечения управления, необходимо разработать и принять в деятельность должностную инструкцию секретаря-делопроизводителя.

Документооборот в ООО «ТПВ РУС» можно охарактеризовать как смешанный. В качестве среды распространения документов здесь используется программа «1-С», с помощью которой пересылаются файлы с документами, и эта же программа применяется для пересылки образов документов, получаемых путем сканирования первичных бумажных оригиналов.

В таблице 8 представлено количество входящих, исходящих и внутренних документов.

Таблица 8 – Количество входящих, исходящих и внутренних документов в ООО «ТПВ РУС», единиц

Год	Количество входящих документов	Количество исходящих документов	Количество внутренних документов	Итого
2018	106410	65930	38930	156870
2019	127920	72520	42020	185960
2020	154730	94880	54330	229740

Исходя из полученных данных мы видим, что в соответствии с показателями 2019 года наблюдается переходный период организации, основной прирост документооборота приходится на 2020 год. Анализ процесса документационного обеспечения ООО «ТПВ РУС» показал, что основными недостатками в данной области являются несистемный характер выполнения данного процесса, деятельность не регламентирована, а так же отсутствует ряд разработанных форм документов. Далее представим оперограмму движения входящего документа ООО «ТПВ РУС» на рисунке 3.

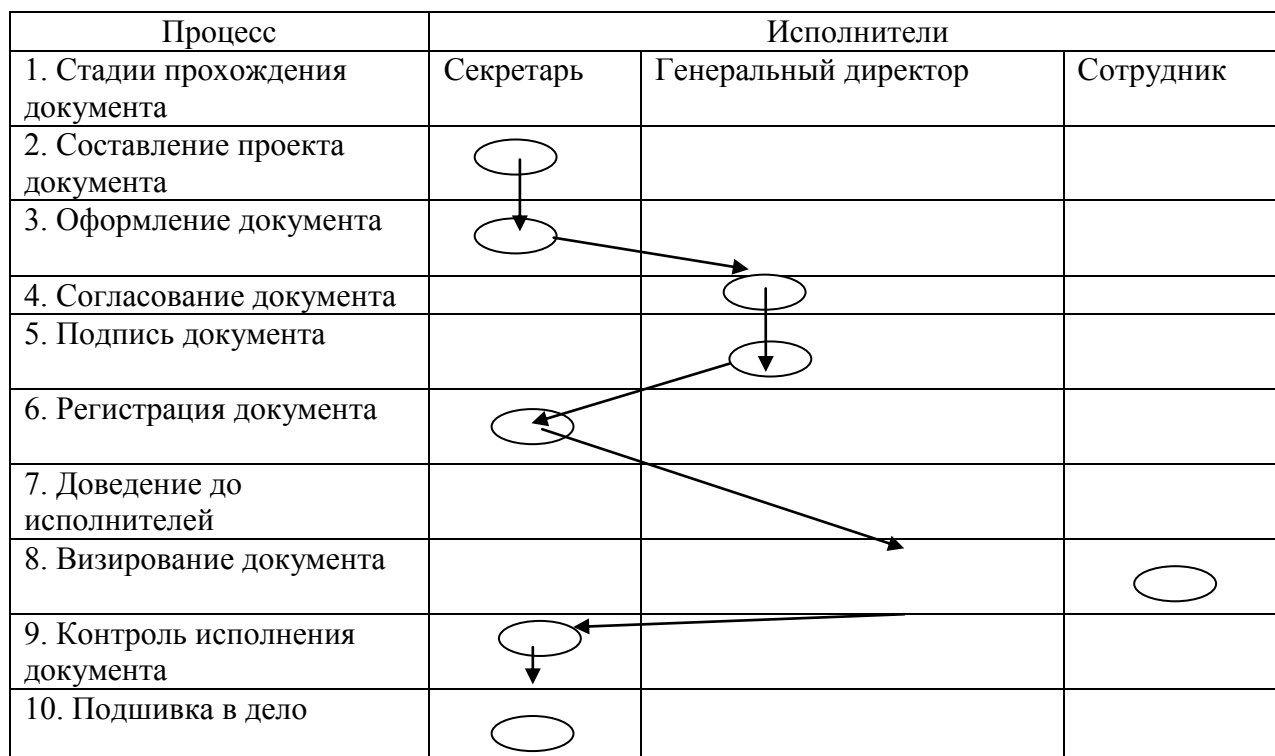


Рисунок 3 – Оперограмма движения приказа в организации

Далее представим оперограмму движения организационно-распорядительного документа в ООО «ТПВ РУС» на рисунке 4.

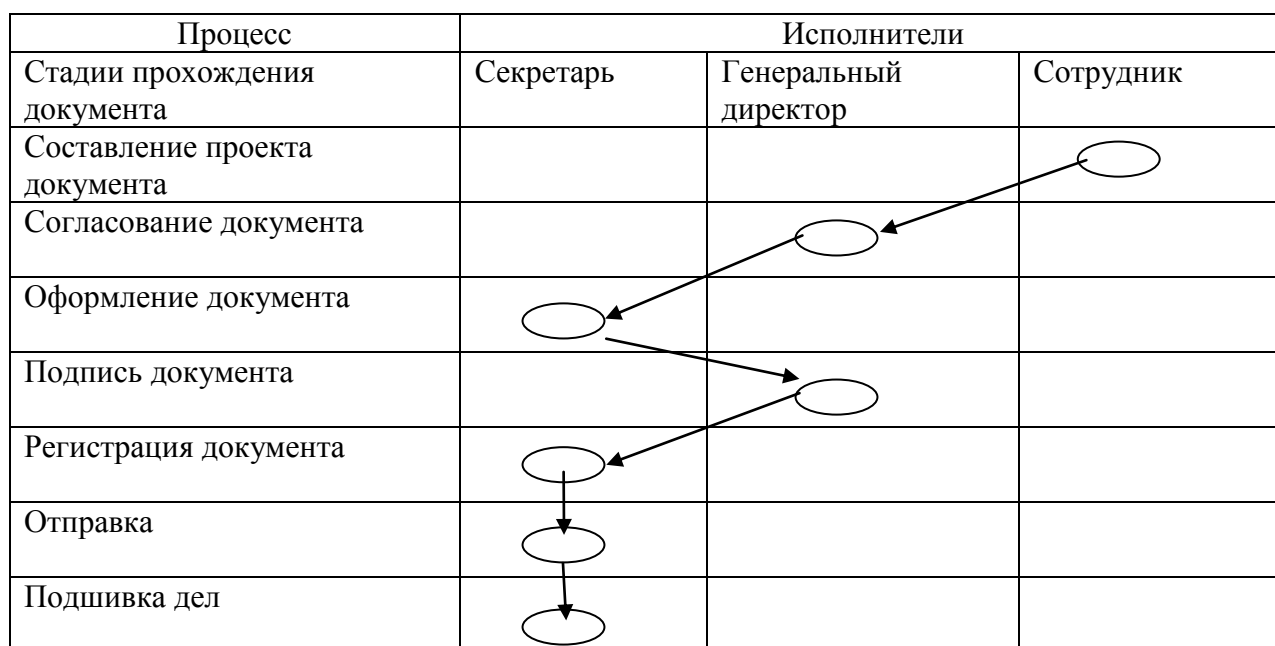


Рисунок 4 - Оперограмма движения организационно-распорядительного документа в ООО «ТПВ РУС»

Обработка внутренних документов. К внутренним документам относятся докладные, объяснительные записки, протоколы, акты, заявления, приказы, организационно-распорядительные документы и т.д.

Обработка внутренних документов на этапах их подготовки и оформления проходит путь подготовки исходящих документов (составление черновика, подготовка проекта документа, его согласование (визирование), удостоверение, регистрацию, отправку), а на этапе исполнения – входящих документов (прием, предварительное рассмотрение, регистрацию, рассмотрение руководством, передачу на исполнение).

Далее представим оперограмму движения внутренних документов ООО «ТПВ РУС» на рисунке 5.



Рисунок 5 – Оперограмма движения внутренних документов

Документооборотом называется движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или. Такой подход к определению базируется на акцентировании процесса движения документов, их пути от одного структурного элемента организации до другого. Данный путь включает в себя и ознакомление с документами, удержанием для принятия решения, согласование и редактирование, регистрацию и контроль, а так же подготовку к отправке.

«Существующая в организации система документационного обеспечения управления не является оптимальной для работников, не побуждает их к эффективной деятельности и не создает для нее соответствующих условий. Все существующие недостатки необходимо устранить, поскольку только упорядоченный документооборот позволяет получать своевременную и полноценную информацию для принятия верных решений и исключает возможность утраты документов и информации. Для

этого требуется разработка документов регламентирующая документационное обеспечение, совершенствования документационного обеспечения управления» [49].

Анализ процесса документационного обеспечения ООО «ТПВ РУС» показал, что основными недостатками в данной области являются несистемный характер выполнения данного процесса, деятельность в сфере обмена документами и порядка работы с ними для сотрудников, не являющихся делопроизводителями, недостаточно четко регламентирована, а так же отсутствует ряд разработанных типовых форм документов, что позволило бы снизить число ошибок в их оформлении и создании и в целом упростить данный процесс. Также в организации не применяется современная система электронного документооборота, что снижает эффективность внутренних коммуникаций между подразделениями компании.

Внутренние информационные связи внутри организации между ее структурными подразделениями возникают по следующим вопросам и направлениям:

- 1) Планирование распределения товарных ресурсов.

В основу построения системы планирования положена иерархия планов. Планы нижних уровней зависят от планов более высоких уровней, т.е. план высшего уровня устанавливает входные данные, намечаемые показатели и/или какие-то ограничения для планов низшего уровня. Кроме того, эти планы связаны между собой таким образом, что результаты планов нижнего уровня оказывают обратное воздействие на планы высшего уровня, то есть имеется обратная связь.

К планам высшего уровня при планировании товарооборота организации относится план деятельности организации, который утверждается на собрании акционеров. На основании данного плана коммерческий директор производит выдачу целей отделам продаж в разрезе товарных групп.

## 2) Прогнозирование спроса.

Прогнозирование - это установление значения переменной (или ряда переменных) на какой-то момент времени будущего. Целью прогнозных расчетов является обеспечение информацией процесса планирования.

Первичные прогнозы продаж по клиентам (ассортимент по клиентам) составляются менеджерами отделов продаж (для каждого клиента, с которым работает менеджер).

Планирование прогнозов продаж ведется в недельном формате в физических единицах измерения. В качестве физических единиц измерения выступают либо коробки (для штучных товаров), либо килограммы (для весовых товаров).

## 3) Контроль выполнения планов и закупок.

Обязательно предусмотрена процедура контроля выполнения данных планов.

- 1) Анализ выполнения планов продаж/закупок.
- 2) Отбор товарных позиций, по которым выявлены отклонения свыше установленных норм.
- 3) Выявление причины отклонений.
- 4) Выработка решений по сглаживанию выявленных проблем
- 5) Утверждение решений.

Далее рассмотрим внутренние коммуникации компании с точки зрения человеческого фактора и взаимодействия между руководителями и сотрудниками.

«В организации очень хорошо развит процесс обмена информацией. Как и в любой другой организации, существуют вертикальные и горизонтальные связи. С помощью нисходящих вертикальных коммуникаций директор доносит до сотрудников сведения о задачах, которые нужно решить, изменениях во внутренней и внешней среде, об изменении правил, инструкций, стандартизации. Благодаря восходящим коммуникативным связям руководитель получает информацию о реальном положении дел в

организации, о мнении сотрудников по каким-либо вопросам. С их учетом строится дальнейшая работа организации» [40]. Для улучшения коммуникативных связей с персоналом проводятся регулярные планерки и совещания, также развиты неформальные встречи и переговоры (рисунок 6).



Рисунок 6 – Взаимодействие между генеральным директором и сотрудниками

«В организации существуют горизонтальные связи. Взаимодействие между сотрудниками сильно развито, общение построено на взаимопомощи и доверии, что позволяет улучшить работу всего коллектива, помогает в достижении поставленных задач, в поддержании дружеской атмосферы в коллективе на основе создания благоприятного социально-психологического климата» [18]. Это подтверждается тем, что в организации проводятся корпоративные мероприятия, внедрена практика поздравления сотрудников с Днями рождениями, осуществляется материальная помощь нуждающимся сотрудникам, принят демократический стиль управления.

Следующее направление анализа связано с тем, что проиллюстрировать сущность и состояние коммуникаций внутри организации возможно, исходя из рассмотрения функционирования организации и осуществления взаимодействия между ее структурными подразделениями.



Управление логистическим потоком и логистикой на ООО «ТПВ РУС» осуществляется под руководством заместителя директора по логистике и может быть представлено в виде следующей схемы (рисунок 7).

Логистической деятельностью занимается заместитель директора по логистике, возглавляющий следующие отделы: отдел материально-технического снабжения и внешней кооперации, отдел сбыта, транспортно-экспедиционный отдел, отдел таможенного оформления и складское хозяйство.

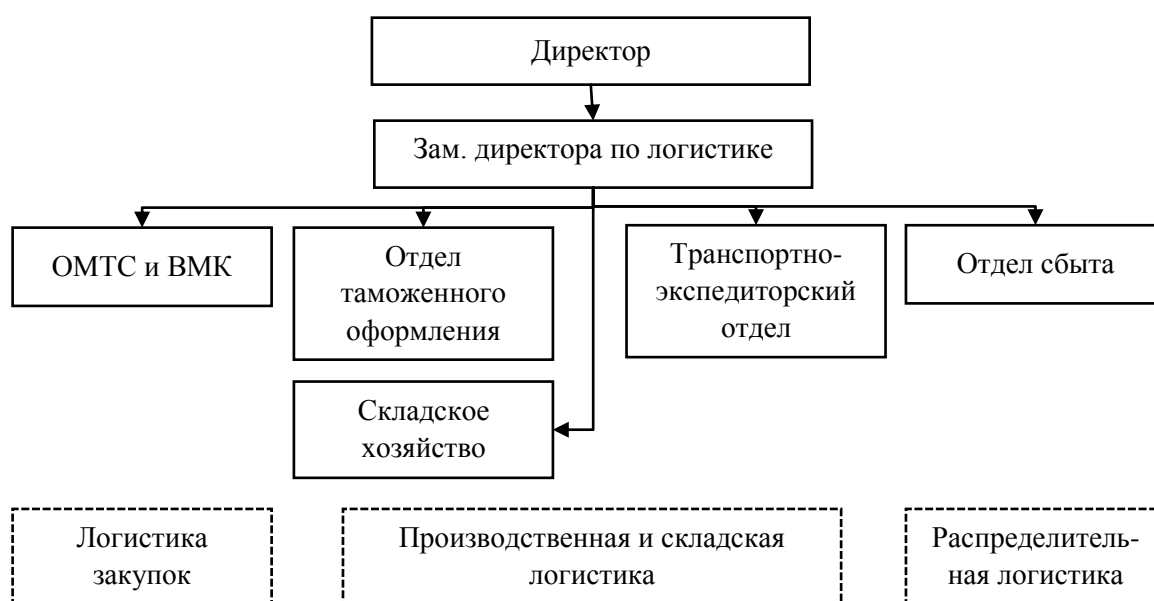


Рисунок 7 – Структура управления логистикой на ООО «ТПВ РУС»

ОМТС и ВК занимается определением годовой, месячной потребности Общества в сырье и комплектующих для производства, обеспечении отгрузок и ремонтно-эксплуатационных работ и образования необходимых страховых запасов; поиском, выбором и оценкой поставщиков; планирование поставок товарно-материальных ценностей (далее – ТМЦ); контролирует движения поставляемых ТМЦ и так далее.

Отдел таможенного оформления занимается организацией работы по ведению таможенной документации Общества; представлением интересов

Общества в таможенных органах Республики Беларусь; ведением учета движения сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции в свободной таможенной зоне Общества и т.д.

В состав складского хозяйства входят: склад готовой продукции; склад сырья и материалов; склад инвентаря и хозяйственных принадлежностей.

Отдел сбыта занимается осуществлением процесса сбыта и поставки производимой ООО «ТПВ РУС» продукции, комплектующих, товаров, иных товарно-материальных ценностей готовой продукции; обеспечением текущего взаимодействия с покупателями, получателями продукции; ведением делопроизводства и автоматизированной системы расчетов, обеспечение надлежащего документооборота отдела сбыта.

В части организации управления распределением в логистической системе ООО «ТПВ РУС» основными задачами отдела сбыта являются:

- организация выполнения плана поставок в сроки и в объеме в соответствии с заказами;
- обеспечение клиентского сопровождения на всех этапах сбытовой цепочки;
- ведение делопроизводства и электронной базы данных;
- обеспечение сервиса в обслуживании клиента.

В таблице 9 проведен анализ динамики логистического персонала и, в частности, персонала, обеспечивающего управление и организацию распределения (отдел сбыта) продукции ООО «ТПВ РУС».

Таблица 9 – Показатели деятельности ООО «ТПВ РУС» за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.		2018 г.		Отклонение (+;-)	Темпы роста, %	Изменение в структуре, п.п.
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %			
Логистический персонал	24	13,3	25	12,9	1	104,2	-0,4
- из них - занятый в распределении продукции	5	2,8	5	2,6	0	100,0	-0,2

Как видно из данных таблицы 9, на фоне роста совокупной численности работников на 13 человек, в том числе – на 1 человека за счет увеличения среднесписочной численности совокупного логистического персонала (25 человек в 2018 году), численность работников, занятых в сфере распределения продукции организации не изменилась и составляла 5 человек. Доля их в структуре работников организации снизилась за 2018 год на 0,2 п.п. и составила в 2018 году 2,6 % от общей численности работников организации.

Спецификой распределения продукции в ООО «ТПВ РУС» является то, Распределение продукции ООО «ТПВ РУС» осуществляется по следующим каналам (рисунок 8).



Рисунок 8 – Состав каналов распределения ООО «ТПВ РУС»

В таблице 10 представлен анализ динамики и структуры каналов распределения продукции ООО «ТПВ РУС» за 2017-2018 гг.

Таблица 10 – Структура каналов распределения ООО «ТПВ РУС» за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.		2018 г.		Отклонение (+;-)	Темпы роста, %	Изменение в структуре, п.п.
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %			
Всего реализовано продукции	31 902	100,0	34 422	100,0	2 520	107,9	0,0
в том числе:							
оптовые каналы	27 030	84,7	32 666	94,9	5 636	120,9	10,2
розничные каналы	3 715	11,6	1 128	3,3	-2 587	30,4	-8,4
прочие	1 157	3,6	628	1,8	-529	54,3	-1,8

Как видно из данных таблицы 10, на долю основных (оптовых) каналов в 2017 году приходилось 84,7 % реализации продукции, а в 2018 году – уже 94,9 %, или 32 666 тыс. руб. из 34 422 тыс. руб. реализованных продукции, работ и услуг организации. Удельный вес розничных каналов снизился на 8,4 п.п. до 3,3 %, а прочих каналов (личные продажи, маркетинговые стимулирующие продажи, реализация на выставках и т.д.) – на 1,8 п.п. до 1,8 % в 2018 году.

Управление производством осуществляется главным инженером и службой заместителя директора по производству, обеспечением производства материальными ресурсами – отделом материально-технического снабжения, выпуск продукции осуществляется специализированными цехами (рисунок 9).

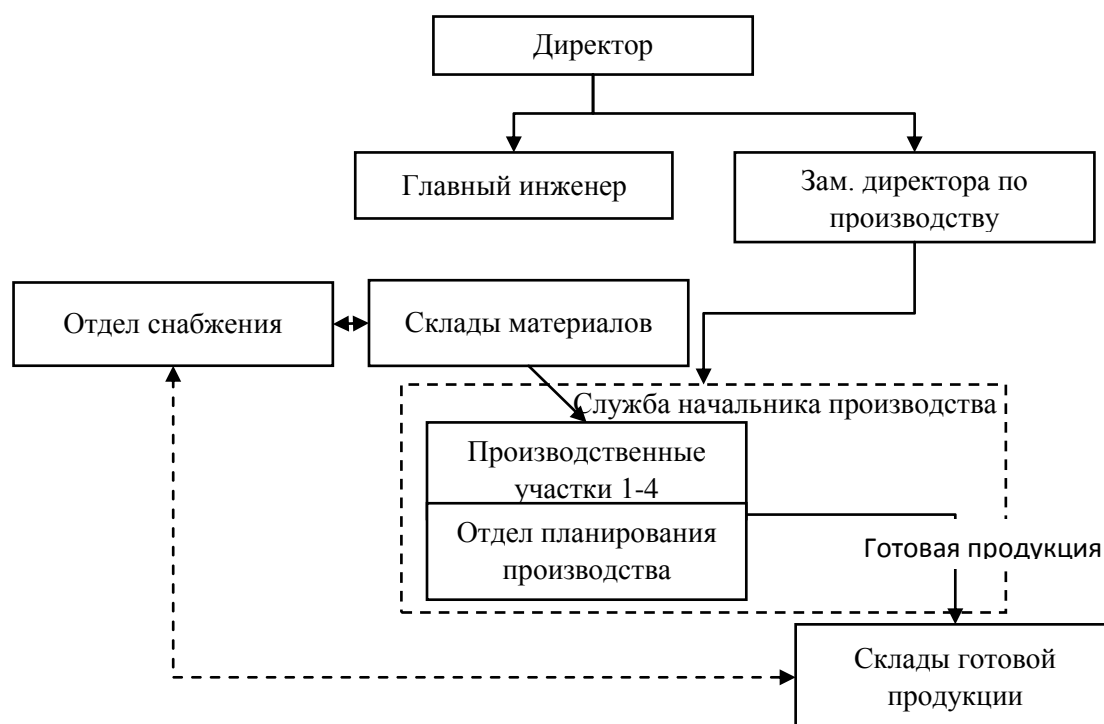


Рисунок 9 – Схема управления производственным процессом ООО «ТПВ РУС»

Инженерно-техническое управление осуществляется через структурные подразделения, подчиненные главному инженеру, в состав которых входят отдел работы с имуществом, лаборатория, участок

подготовки производства, бюро метрологии, служба капитального строительства.

Производственная лаборатория осуществляет входной контроль сырья и материалов, а также контроль качества полуфабрикатов и готовой продукции.

За обеспечение производства и эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, хранение сырья, отвечает отдел материально-технического снабжения, материальный склад.

Главным ответственным лицом за реализацию производственной логистики в ООО «ТПВ РУС» является заместитель директора по производству.

Производство продукции в ООО «ТПВ РУС» имеет поточный характер. Каждый производственный цех производит широкую номенклатуру продукции в соответствии со своим назначением.

Управление закупками и формированием запасов в процессе материально-технического обеспечения деятельности организации в ООО «ТПВ РУС» осуществляется отделом материально-технического снабжения, отвечающим за материально-техническое обеспечение производственной деятельности.

Структура управления отделом представлена на рисунке 10.

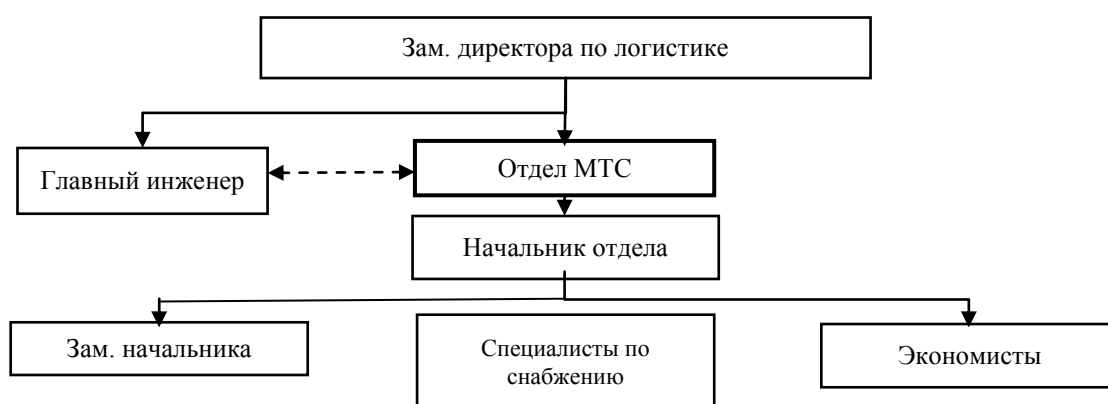


Рисунок 10 – Структура управления отдела материально-технического снабжения ООО «ТПВ РУС»

Отдел материально-технического снабжения ООО «ТПВ РУС» работает с производителями, а также с их сбытовыми организациями.

На рисунке 11 представлена организационная структура взаимодействия функциональных подразделений ООО «ТПВ РУС», осуществляющих управление закупками в организации.

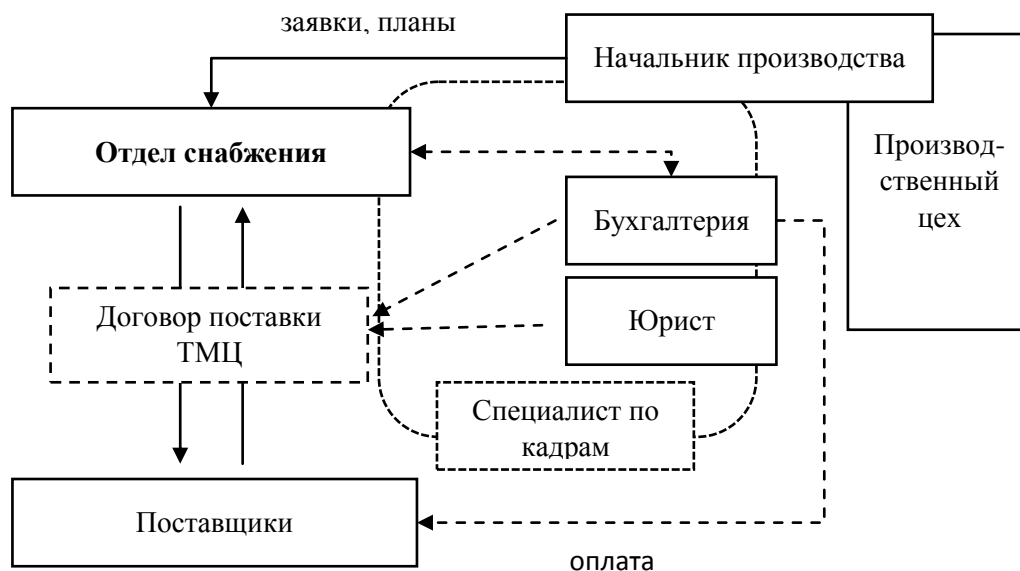


Рисунок 11 – Организационная структура взаимодействия функциональных подразделений ООО «ТПВ РУС», осуществляющих управление закупками

Для решения задач по повышению эффективности закупок на ООО «ТПВ РУС» под контролем директора предприятия проводится постоянная работа по формированию эффективной системы управления материальными ресурсами и потоками.

В целях бесперебойного обеспечения ООО «ТПВ РУС» сырьем и материалами отдел снабжения ежегодно формирует годовой план закупок товарно-материальных ценностей (согласно предоставленным годовым заявкам), а также корректирует объем закупок согласно ежемесячным цеховым заявкам. Результативность и эффективность приобретения сырья и материалов достигается за счет выбора поставщика по процедуре оформления

конкурентного листа, процедуре запроса ценовых предложений и процедуре открытого конкурса.

Порядок планирования потребности в материальных ресурсах в ООО «ТПВ РУС» для формирования запасов на всех этапах логистического процесса схематично можно представить на рисунке 12.

Как видно из представленной схемы, ключевыми участниками процесса планирования потребности в материальных ресурсах, помимо службы снабжения организации, являются планово-экономический отдел, начальники производств, а также управление маркетинга и отделы сбыта ООО «ТПВ РУС».

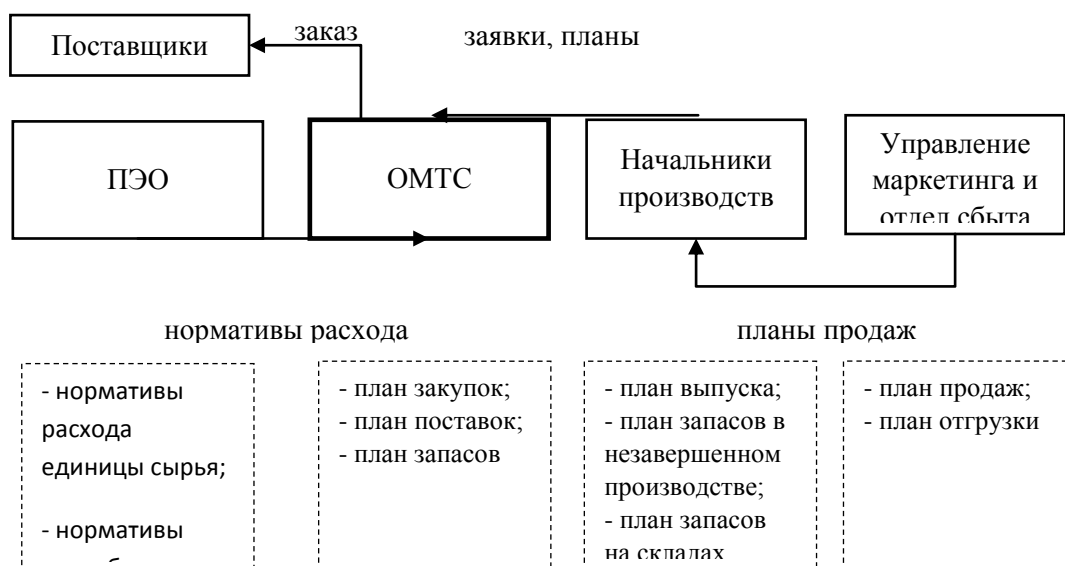


Рисунок 12 – Порядок планирования потребности в материальных ресурсах в ООО «ТПВ РУС»

Продолжительность разработки плана поставки товарно-материальных ценностей в расчете на месяц составляет:

2-3 дня – планово-экономический отдел подготавливает нормативы расхода отдельных видов ресурсов;

2 дня – управление маркетинга вместе с отделами сбыта с учетом фактических остатков готовой продукции подготавливает планы продаж и отгрузки продукции;

2-3 дня – начальники производств подготавливают планы выпуска продукции с учетом фактических запасов продукции на складах и в незавершенном производстве.

Общая продолжительность подготовки плана снабжения на месяц составляет до 6 дней.

В своей работе при организации движения материального потока, состоящего из поставляемых на организацию материальных ресурсов, отдел материально-технического снабжения ООО «ТПВ РУС» использует преимущественно принципы системы поставки с фиксированным размером заказа, в рамках которой оптимальный размер заказа на будущие периоды (квартал, полугодие, год) определяется из текущих планов выпуска отдельных видов продукции на будущие периоды.

ООО «ТПВ РУС» располагает собственным складским хозяйством общей площадью 2,5 тыс. м<sup>2</sup>. «Закупка и отгрузка продукции осуществляется с данного склада. В отдаленные уголки страны товар едет через транзитные склады, где товар лежит упакованный под пломбой и ждет отправления. Сущность складского обслуживания сводится к приемке, хранению, учету, подготовке к отпуску и передаче материалов цехам и другим структурным подразделениям. Поступающие материалы подвергаются входному контролю, в ходе которого выявляется соответствие сопроводительным документам по массе, объему, количеству, а также характеристикам, установленным техническими условиями, стандартами, образцами и нашедшим отражение в договоре на поставку. Основной задачей отдела материально–технического снабжения является своевременное и бесперебойное обеспечение предприятия материалами, комплектующими и сопутствующими изделиями, разнообразными средствами производства при использовании эффективной и рациональной схемы их закупки» [45].

Отдел материально–технического снабжения представляет собой организационно–структурное подразделение предприятия, в обязанности которого входят:



- определение потребности в необходимых материальных ресурсах,
- получение и оценка предложений поставщиков,
- выбор поставщиков,
- заключение договоров на поставку,
- размещение материальных ресурсов на складе,
- управление запасами.

Материально–техническое обеспечение процесса производства в ООО «ТПВ РУС» осуществляется по сложившимся хозяйственным связям на основе заключения договоров с поставщиками сырья, материалов и топливно–энергетических ресурсов.

«В соответствии с установленными стандартами важнейшими функциями складов ООО «ТПВ РУС» являются: планирование работы; прием, обработка (включая сортировку) товаров; организация надлежащего хранения (создание условий для исключения ущерба для уничтожения, поддержания необходимой температуры, влажности) постоянный мониторинг и отчетность о движении материальных ценностей; создание условий, которые предотвращают кражу материальных ценностей, строгое соблюдение мер противопожарной защиты, упаковку отгрузочных документов и доставку» [45].

Кладовщик ООО «ТПВ РУС» осуществляет работу по получению, хранению и распределению товаров и материалов на складе для их размещения с учетом наиболее эффективного использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска и вывоза, а также сохранения материальных активов; он гарантирует безопасность сохраненных материальных активов, соблюдение условий хранения, ведение учета операций хранения.

Как видно из данных таблицы 11, число работников складского хозяйства ООО «ТПВ РУС» за три года увеличилось и составило 18 человек. Причем в 2018 году численность работников складского хозяйства

предприятия увеличилась на 3 человека за счет увеличения числа грузчиков на 3 человека.

В таблице 11 проанализированы состав и динамика работников складского хозяйства ООО «ТПВ РУС».

Таблица 11 – Обеспеченность складского хозяйства ООО «ТПВ РУС» персоналом за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+;-)	Темпы роста, %
			2018 от 2017	2018 к 2017
Всего работников, чел.	15	18	3	120,0
в том числе:				
- заведующий	2	2	0	100,0
- кладовщики	4	4	0	100,0
- грузчики	6	9	3	150,0
- операторы	3	3	0	100,0

Такая динамика работников складского хозяйства ООО «ТПВ РУС» обусловила изменения в структуре персонала, которые проанализированы в таблице 12.

Таблица 12 – Изменение структуры работников складского хозяйства ООО «ТПВ РУС» за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.		2018 г.		Изменение в структуре, п.п. 2018 от 2017
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	
Всего работников, чел.	15	100,00	18	100,00	-
в том числе:					
- заведующий	2	13,33	2	11,11	-2,22
- кладовщики	4	26,67	4	22,22	-4,45
- грузчики	6	40,00	9	50,00	10,00
- операторы	3	20,00	3	16,67	-3,33

Как видно из данных таблицы 12, доля управленческого персонала в структуре работников складского хозяйства ООО «ТПВ РУС» за три года

сократилась на 2,22 п.п. до 11,11 % в 2018 году. Удельный вес кладовщиков по данным за 2018 год составлял 22,22 %. Возросла доля грузчиков (на 10,00 п.п. за три года) – до 50,00 %, соответственно, в 2018 году.

В таблице 13 представлена характеристика динамики и состава оборудования, используемого ООО «ТПВ РУС» в 2017-2018 гг.

Таблица 13 – Обеспеченность складского хозяйства ООО «ТПВ РУС» оборудованием за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+;-)	Темпы роста, %
			2018 от 2017	2018 к 2017
Общее число складского оборудования, ед.	13	15	2	115,4
в том числе:				
- рампы	1	1	0	100,0
- доквеллеры	1	1	0	100,0
- лифты грузоподъемные	1	1	0	100,0
- автопогрузчики для работы на открытых площадках	2	3	1	150,0
- подъемно-погрузочные средства для работы внутри помещений	2	3	1	150,0
- весовое оборудование	2	2	0	100,0

Как видно из данных таблицы 13, общее число используемого в складском хозяйстве ООО «ТПВ РУС» оборудования составило в 2018 году 15 единиц. По данным за 2018 год количество используемого предприятием оборудования в складском хозяйстве возросло на 2 единицы за счет расширения парка погрузочно-разгрузочных машин как для использования снаружи (1 единицы), так и внутри складских помещений (1 единицы). Такая динамика складского оборудования ООО «ТПВ РУС» свидетельствует о наличии тенденции поступательного развития уровня оснащенности складского хозяйства требуемым оборудованием.

При отгрузке продукции на экспорт осуществляется упаковка готовой продукции в картонные коробки в соответствии с технологическим указанием, утвержденным главным инженером ООО «ТПВ РУС». Вес 1 коробки нетто – 0,8 кг, брутто – 20 кг.

На СГП упакованная продукция хранится на деревянных поддонах в 5 рядов. Количество стеллаже составляет 45 штук, расставлены по периметру склада и в центре на тех площадях, где хранятся материалы в виде стеллажей. Высота стеллажа 4,5 м, его ширина 3,5 м.

Основываясь на данных организации, в таблице 14 дадим краткую характеристику использования в ООО «ТПВ РУС» компьютерных решений для организации и осуществления контроля за информационными потоками.

Таблица 14 – Информация об использовании электронных и компьютерных систем в ООО «ТПВ РУС» для организации контроля за информационными потоками

Область использования – продукт	Отметка об использовании	Примечание
Бухгалтерский учет и контроль: 1С-Предприятие 7.0 – контроль за состоянием хозяйственных процессов	+	Внедрена с выделением учетных записей и точек доступа специалистов снабжения, сбыта и гл. инженера
Расчетные операции: система «Клиент-банк» –контроль за состоянием расчетных операций	+	Внедрена на ООО «ТПВ РУС», ПАО «Сбербанк»
Учет запасов (складской, в производстве): ERP или иная система учета и контроля запасов	–	Отсутствует
Делопроизводство: «Дело», или иная система электронного документооборота	–	Отсутствует

Как видно из данных таблицы 14, в ООО «ТПВ РУС» используется устаревшая на данный момент программа 1С. Программа поддерживает учет ключевых хозяйственных процессов и формирование промежуточной и итоговой отчетности, что позволяет обеспечивать определенный уровень

контроля за информационными потоками в основных сферах снабжения, производства и сбыта продукции. Однако, использование только этой программы и ее версии не позволяет в полной мере обеспечивать контроль непосредственно за логистическими потоками (нельзя осуществить контроль за расходом запасов на складах и в производстве, отсутствует возможность отслеживания расходов в онлайн режиме по отдельным логистическим цепям – транспорт, производство).

Необходимо отметить, что в части организации контроля и управления за информационными логистическими потоками наблюдаются следующие проблемы:

- отсутствие модуля «1С: Склад» в используемом на предприятии программном пакете «1С: Предприятие»;
- отсутствие электронной системы логистического учета и управления запасами (системы ERP-типа и т.п.).

Следовательно, для улучшения системы управления запасами необходимо рассмотреть внедрение ERP-системы.

Минусом в работе анализируемого складского хозяйства является отсутствие программного комплекса, регулирующего деятельность складов предприятия. Данный факт является причиной трудоемкости совершаемых операций, а также высокой вероятностью допущения ошибок при проведении операций.

Подводя итог вопросам, рассмотренным в данной части работы, сделаем следующие выводы, полученные на основе оценки внутренних и внешних коммуникаций в компании.

Для того, чтобы оценить внутренние коммуникации компании, они были рассмотрены по ряду блоков:

1) Документооборот и документационное обеспечение управления ООО «ТПВ РУС».

Существующая в организации система документационного обеспечения управления не является оптимальной для работников, не

побуждает их к эффективной деятельности и не создает для нее соответствующих условий. Проблемным является использование устаревшего и неполнофункционального модуля программы «1С».

2) Компьютерные решения для организации и осуществления контроля за информационными потоками и коммуникациями.

В ООО «ТПВ РУС» используется устаревшая на данный момент программа 1С. Программа поддерживает учет ключевых хозяйственных процессов и формирование промежуточной и итоговой отчетности, что позволяет обеспечивать определенный уровень контроля за информационными потоками в основных сферах снабжения, производства и сбыта продукции. Однако, использование только этой программы и ее версии не позволяет в полной мере обеспечивать контроль непосредственно за логистическими потоками (нельзя осуществить контроль за расходом запасов на складах и в производстве, отсутствует возможность отслеживания расходов в онлайн режиме по отдельным логистическим цепям – транспорт, производство).

Необходимо отметить, что в части организации контроля и управления за информационными логистическими потоками наблюдаются следующие проблемы:

- отсутствие модуля «1С: Склад» в используемом на предприятии программном пакете «1С: Предприятие»;
- отсутствие электронной системы логистического учета и управления запасами (системы ERP-типа и т.п.).

Следовательно, для улучшения системы управления запасами необходимо рассмотреть внедрение ERP-системы.

Минусом в работе является отсутствие программного комплекса, регулирующего деятельность складов предприятия. Данный факт является причиной трудоемкости совершаемых операций, а также высокой вероятностью допущения ошибок при проведении операций.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом экономическое состояние организации ухудшилось за рассматриваемый период, что требует принятия управленческих решений для улучшения ситуации. Главным недостатком функционирования логистической системы является отсутствие программного комплекса, регулирующего деятельность складов предприятия, а также использование наемного транспорта для доставки готовой продукции оптовым и розничным потребителям.

3) Отсутствие электронной системы логистического учета и управления запасами порождает проблемы и во внешних коммуникациях предприятия.

При увеличении количества контрагентов, возможно повторение сотрудничества с недобросовестными поставщиками, что приведет к потере компанией больших денежных средств. Указанные проблемы возникают из-за отсутствия автоматизированной системы работы с поставщиками, которая позволяла бы осуществлять взаимодействие с ними в автоматическом режиме, а также не позволяет хранить структурированную информацию об опыте сотрудничества.

### **3 Направления совершенствования логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций (на примере ООО «ТПВ РУС»)**

#### **3.1 Совершенствование логистической системы внутрипроизводственных коммуникаций**

Первое направление – это совершенствование взаимодействия с потенциальными партнерами и потребителями работ и услуг компании.

«На сегодняшний день, в России особо популярным каналом и формой ведения внешней коммуникации является интернет-пространство. Стоит понимать, если в свое время появление интернета было революцией для коммуникаций, то сегодня подобные революции происходят намного чаще внутри самой сети интернет. Примером тому может стать падение посещаемости сайтов компаний в силу актуализации SMM технологий, которые в свою очередь развиваются с невероятной скоростью. Так называемые SMM-специалисты, предлагающие свои услуги гарантируют огромный захват (в зависимости от цены) и привлечение аудитории. Но мы считаем, что SMM - не может эффективно использоваться как форма внешней коммуникации, он эффективен, как сопутствующая часть - полноценной рекламной кампании» [43].

«В нашем случае, в условиях кризисности российской экономики и достаточно нестабильного финансового положения рассматриваемого предприятия велика важность построения коммуникаций на данном этапе заключена в том, что именно от реакций на первое появление в информационном поле зависит дальнейшее восприятие организации в дальнейшем. По нашему мнению, для такой ситуации необходимо применение эффективных форм построения внешней коммуникации заключающихся в своей уникальности и отходе от актуальных форм, которые



в наше время очень быстро приедаются потребителю и несмотря на свою популярность теряют эффективность» [43].

Сегментирование целевой аудитории позволяет сформировать портрет целевой аудитории в соответствии с присущими сегменту особенностями. Правильно определенная целевая аудитория дает компании возможность точечной постановки задач при определении оптимальных методов PR-продвижения.

Основная целевая аудитория состоит из юридических лиц.

В рамках реализации PR-компания планирует провести ряд мероприятий:

- 1) Создание сайта-одностраничника компании с основной информацией о ней, а также с контактами, перечнем услуг, кнопкой «Написать нам», чатом-ботом.
- 2) Создание официальных групп компании в социальных сетях «ВКонтакте», «Инстаграмм», «Фейсбук», «Одноклассники». Целевая аудитория – потенциальные бизнес-партнеры, юридические лица.

«На данный момент компания никак не представлена в социальных сообществах, поэтому для площадки реализации выбраны именно те социальные сети, аудитория которых совпадает с целевой аудиторией организации. Группы в этих сообществах необходимы для выполнения информационной функции, с привлечение и большим охватом аудитории. В рамках данного проекта предлагается создать официальную группу компании для четырех социальных сетей. Страница должна содержать основную информацию о качествах и свойствах предоставляемой услуги по хранению и транспортировке нефтепродуктов, информацию о качественных характеристиках, наглядные примеры выполненных работ, информацию о новых предложениях, а также контакты для связи (адрес, номер телефона, электронную почту)» [32].

«Данные сообщества обеспечат информационную доступность, так как в отличие от сайта, группы в социальных сетях более открыты, в них

отражаются комментарии и вопросы других пользователей, публичные ответы на которые служат отражением жизненности организации. К тому же ежедневные посещения выбранных социальных сетей аудиторией невероятно велики и наличие в них собственных групп - облегчит поиск информации, не прибегая к переходу на сторонние сайты. Это позволит улучшить узнаваемость компании, а также положительно повлияет на ее имидж надежного партнера» [32].

«Стоит отметить, что создание этих групп планируется лишь с информационной целью, без цели привлечения пользователей вступать в данные сообщества, как это принято в SMM-технологиях. Это обусловлено тем, что услуга оказывается на длительное время, а к методам привлечения внимания целевой аудитории обращены более эффективные мероприятия. Такой подход позволит сэкономить бюджет, не прибегая к услугам SMM специалистов» [33].

В связи с этим предлагается создание видеоролика, который будет представлять собой процесс оказания транспортировки и хранения нефти.

Данная рубрика обеспечит лояльность целевой аудитории, исключит риски страха неизвестности.

Стоит также использовать печатные изделия для партнеров – юридических лиц, ввиду их презентабельности, достоверности и удобству. Благодаря наличию печатных информационных материалов повысится комфортность восприятия, ведь если человек длительное время работы проводит перед монитором, то этот канал может вызывать эмоциональную и физическую усталость, в результате чего человек не станет лишним раз читать электронные материалы. Также более эффективному доставлению информации до субъекта поможет грамотное распространение печатных материалов.

В качестве печатных материалов необходимо создать:

- листовка – содержащая основные преимущества и качества услуги, а также контакты.

- буклет - содержащий подробное описание преимуществ, экономических выгод, а также поэтапно описывающий деятельность процесса с фотоиллюстрациями.

Данные виды печатной продукции выбраны из-за удобства распространения и с целью максимально заинтересовать читателя, побудив его позвонить в организацию.

«На данный вид коммуникации делается ключевое внимание, сувенирная коммуникация - это коммуникация, имеющая эстетическую или символическую ценность для получателя. Этот вид коммуникации выбран из-за того, что он не вызывает раздражения, это особенно важно, когда информация окружает нас со всех сторон, используется в течение длительного времени. Особенно важными пунктами для нашей организации является то, что у сувенирной коммуникации имеется вторичная аудитория, коммуникация распространяется не только на получателя сувенирной продукции, но и людей, окружающих его: коллеги, семья, друзья. Для организации которая только выходит в поле коммуникативного воздействия, это является мощным рывком. Но стоит отметить, что бы данный вид коммуникаций эффективно сработал, необходим оригинальный подход к её реализации» [48].

Второе направление – совершенствование процедуры взаимодействия с поставщиками.

Любое предприятие, как производственное, так и торговое, имеет в своем составе службу, осуществляющую закупку материалов. Во втором разделе работы было отмечено, что в части организации контроля и управления за информационными логистическими потоками наблюдаются следующие проблемы:

– отсутствие модуля «1С: Склад» в используемом на предприятии программном пакете «1С: Предприятие»;

– отсутствие электронной системы логистического учета и управления запасами (системы ERP-типа и т.п.).

Следовательно, для улучшения системы управления запасами необходимо рассмотреть внедрение ERP-системы.

Минусом в работе является отсутствие программного комплекса, регулирующего деятельность складов предприятия. Данный факт является причиной трудоемкости совершаемых операций, а также высокой вероятностью допущения ошибок при проведении операций.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом экономическое состояние организации ухудшилось за рассматриваемый период, что требует принятия управленческих решений для улучшения ситуации. Главным недостатком функционирования логистической системы является отсутствие программного комплекса, регулирующего деятельность складов предприятия, а также использование наемного транспорта для доставки готовой продукции оптовым и розничным потребителям.

Отсутствие электронной системы логистического учета и управления запасами порождает проблемы и во внешних коммуникациях предприятия.

При увеличении количества контрагентов, возможно повторение сотрудничества с недобросовестными поставщиками, что приведет к потере компанией больших денежных средств. Указанные проблемы возникают из-за отсутствия автоматизированной системы работы с поставщиками, которая позволяла бы осуществлять взаимодействие с ними в автоматическом режиме, а также не позволяет хранить структурированную информацию об опыте сотрудничества.

Для улучшения взаимодействия с поставщиками предлагается сформировать информационную базу, которая позволит повысить эффективность взаимодействия компании с поставщиками. Согласно выявленным проблемам с коммуникациями при осуществлении закупок во втором разделе, разрабатываемая база данных должна содержать информацию о поставщиках, об опыте компании по взаимодействию с ними, контрольный модуль по получению и оплате поступивших товаров и сырья.

Задачи и работы, относящиеся к управлению снабжения материалами.  
АИС «Управление закупками на предприятии»:

1) определение потребностей в ресурсах.

В процессе определения потребности в ресурсах необходимо идентифицировать внутрифирменное потребление ресурсов. Затем выполняется расчет потребности в ресурсах.

2) исследование рынка.

Исследование рынка начинают с анализа поведения рынка поставщиков. При этом необходимо идентифицировать всех возможных поставщиков по непосредственным рынкам и новым рынкам. Далее следует предварительная оценка всех возможных источников закупаемых материальных ресурсов.

3) выбор поставщиков.

Включает поиск информации о поставщиках, поиск оптимального поставщика, оценку результатов работы с выбранными поставщиками.

4) осуществление закупок.

Реализация данной функции начинается с проведения переговоров, которые должны завершиться оформлением договорных отношений, то есть заключением контракта. Договорные отношения формируют хозяйственные связи, рационализация которых также является важной задачей.

Осуществление закупок включает в себя выбор метода закупа, разработку условий поставок и оплаты, а также организацию транспортировки ресурсов.

5) контроль поставок.

Одной из значимых задач контроля поставок является контроль качества поставки, то есть учет количества рекламаций и брака. Контроль поставок включает в себя также отслеживание сроков поставки (количество несвоевременных поставок), отслеживание сроков оформления заказа, сроков транспортировки.

АИС «Управление закупками на предприятии» предназначена для комплексной автоматизации управления закупками на предприятии и дальнейшее распределение их по объектам.

АИС «Управление закупками на предприятии» создается в целях:

- улучшить качество управление закупками на предприятии;
- повышение показателей работоспособности предприятия;
- повышение простоты составления заявки на закуп материала;
- улучшение распределения материалов по объектам.

Данная автоматизированная информационная система предусматривает:

- учет закупаемых материалов на предприятие;
- учет распределения материалов по объектам;
- ведение реестра поставщиков;
- ведение реестра договоров с поставщиками.

Эту систему будет использовать отдел снабжения. АИС будет предназначена на составление договора на поставку товара для предприятия.

Для автоматизации выбраны следующие функции автоматизированной системы «Управление закупками на предприятии»:

- 1) снабжение материалом предприятие;
- 2) распределение материала по объектам.

Функция снабжения материалом предприятия предназначена для составления заявки на закупаемый материал. Эта цель достигается за счет того, что в компьютерной базе данных накапливается информация о закупаемом материале.

«Особенности автоматизированной реализации функции состоят в том, что в базе данных размещаются сведения о материале, позволяющие обеспечить пользователю быстрое составление заявки. Ожидается, что автоматизация данной функции позволит повысить быстродействие и снизить трудоемкость составления заявки на закупаемый материал за счет использования оперативных запросов к компьютерной базе данных и

формирования аналитических отчетов на ее основе. Функция распределения материала по объектам предназначена для составления заявки на распределение материалов по объектам. Эта цель достигается за счет того, что в компьютерной базе данных хранится информация об объектах. Особенности автоматизированной реализации функции состоят в том, что в базе данных размещаются сведения об объектах, позволяющие обеспечить пользователю быстрое составление заявки» [41].

Ожидается, что автоматизация данной функции позволит повысить быстродействие и снизить трудоемкость составления заявки на распределение материалов по объектам за счет использования оперативных запросов к компьютерной базе данных и формирования аналитических отчетов на ее основе.

Для приобретения была выбрана программа, специально моделируемая под предприятие от компании «Диджитал Дизайн».

Третье направление – совершенствование документооборота в логистической системе предприятия.

В результате проведенного анализа было выявлено, что основными проблемами делопроизводства в организации являются: отсутствие единой автоматизированной системы документооборота, отсутствие единых правил и стандартов организации работы с документами и документопотоками. Основные задачи делопроизводства в организации:

- обеспечение единого типа работы с документами и общий стандарт документирования;
- совершенствование форм и методов работы с документами;
- осуществление оптимального учета документов;
- разработка и внедрение автоматизированных документационных процессов.

В организации было выявлено, что в организации используются различные компьютерные технологии. Автоматизация документационного

обеспечения управления преследует ряд целей в вопросах работы с документами, которые можно объединить в следующие группы:

- обеспечение повышения оперативности и качества работы с документами;
- упорядочение документооборота;
- создание условий для перехода от традиционного бумажного документооборота к электронной безбумажной технологии;
- создание для исполнителей необходимых условий для повышения доли интеллектуального производительного труда по содержательной и смысловой работе с документами и снижения трудозатрат на рутинные операции;
- исключение дублирования работы по вводу информации о документе на различных участках работы с ним.

«Прежде всего, система электронного документооборота (ЭДО) должна предполагать выполнение всех функциональных задач документационного обеспечения управления деятельности организации в полном объеме, а именно включать в себя функции по подготовке документов и их регистрации, контролю за их исполнением, поиска документов, их хранения и справочную работу по массиву документов. «Система должна быть построена на единых методологических принципах, программно-технических и технологических решениях и в рамках действующих организационно-правовых условий в виде отечественного законодательства, государственных стандартов», действующих в организации внутренних локальных нормативных актов, инструкций и требований» [27].

При выборе СЭД мы остановились на «1С:Документооборот 8 ПРОФ. При выборе рассматривались многие параметры и рейтинг СЭД.

Автоматизация производится на платформе «1С:Предприятие 8.3», за основу берутся решения «1С:Документооборот8 ПРОФ» и «1С:Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2», обладающие широкими функциональными возможностями на уровне ERP-систем международного



класса. Возможна интеграция с бизнес-процессами, реализованными на базе решений SAP.

«Цели автоматизации работы с документами на разных предприятиях могут кардинально отличаться масштабами и динамикой. Например, построение системы управления документооборотом крупного холдинга, решившего полностью отказаться от бумажных документов, предполагает запуск проекта, несравнимого по масштабам и характеру с проектом внедрения такой же системы, но на небольшом единичном предприятии. При этом в обоих случаях речь может идти о внедрении «1С: Документооборот 8» [21].

«Универсальный инструмент для целей построения систем электронного документооборота на предприятиях любого масштаба - программу 1С Документооборот фирма 1С разрабатывала как современную ЕСМ-систему (Enterprise Content Management), которая, помимо документов, помогает контролировать и управлять деловыми процессами и организовывать совместную работу сотрудников. Решение реализует проверенные методики и имеет функционал, обеспечивающий полный цикл обработки документов на предприятии» [22].

«Функционал 1С: Документооборот 8 дает возможность:

- 1) Централизовано и безопасно хранить документы.
- 2) Регистрировать входящие и исходящие документы.
- 3) Создавать, хранить и обрабатывать организационные, распорядительные, информационные, справочные и прочие внутренние документы, договоры, служебные записки.
- 4) Получать оперативный доступ к документам с учетом прав пользователей.
- 5) Наладить коллективную работу сотрудников при прозрачном согласовании, утверждении и контроле исполнения документов.
- 6) Гибкая настройка маршрутизации документов, контроль и анализ исполнительской дисциплины.

7) Производить автоматизированную загрузку документов из электронной почты и со сканера.

8) Вести учет и контроль рабочего времени сотрудников» [21].

«Существует четыре варианта поставки конфигурации 1С: Документооборот 8.

1С: Документооборот КОРП для любых предприятий со сложной организационной структурой и развитым, многоуровневым документооборотом.

1С: Документооборот государственного учреждения для государственных (муниципальных) учреждений со сложной структурой и развитым документооборотом.

1С: Документооборот ПРОФ для малых коммерческих предприятий и бюджетных учреждений с простой организационной структурой и минимальным документооборотом (наш выбор).

1С: Document Management с двуязычным интерфейсом: английским и русским. Может использоваться на российских предприятиях с филиалами или дочерними предприятиями за рубежом, российских предприятиях со значительной долей сотрудников-иностранцев, а также в филиалах иностранных компаний в России» [29].

Была выбрана версия 1С: Document Management.

Результаты внедрения системы управления корпоративным документооборотом:

1) Формализация рабочих процессов, повышения уровня безопасности информации, ускорение процессов делопроизводства. А также обеспечение:

2) Эффективной системы хранения информации, основанной на правилах внутреннего документооборота.

3) Унификации и консолидации учетных бизнес-процессов предприятия, оперативное получение информации по учетной деятельности корпорации.

- 4) Формирования системы ведения документированного учета производства, запасов, закупок, продаж, складской логистики, бухгалтерского и налогового учета.
- 5) Автоматизации учета взаимодействия сотрудников, контроля и анализа исполнительской дисциплины, организация эффективного взаимодействия между подразделениями.
- 6) Ускорения процессов рассмотрения и согласования документов.
- 7) Архивации информации по каждой сделке, ее автонумерация по регламентированным правилам.
- 8) Ведения финансовой составляющей в разрезе каждого договора, заключенного в рамках сделки, отчеты по исполнению сделки в разрезе каждого договора
- 9) Автоматизации службы контроля исполнения сделок и автоматизация службы согласования крупных сделок.

Наиболее значимый результат управления документооборотом - это результат коммерческий.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Представим ниже перечень предполагаемых затрат по предполагаемым мероприятиям.

Первое направление – это совершенствование взаимодействия с потенциальными партнерами и потребителями работ и услуг компании.

Представим в таблице ниже требующиеся затраты для реализации данных мероприятий (таблица 15).

Таблица 15 – Затраты на реализация приведенных мероприятий

Статья затрат	Сумма, тыс.руб.
Найм специализированной компании по созданию и обслуживанию сайта, оплата взноса для анализа ситуации и получения альтернатив	28
Оплата создания сайта - одностраничника	104
Оплата годового обслуживания сайта в специализированной компании	420
Оплата услуг по интернет-продвижению услуг компании и создания ее страниц в социальных сетях	96
Итого	648

Было изучено предложение на онлайн-сайте <https://xn--65-6kc0bzbi.xn--plai/>, который не вызвал доверия, так как сам является одностраничником, хотя и предлагается создание и обслуживание сайтов по минимальным ценам.

Вторым были изучены сайты ИП Осташко А.П. (<https://sunidea.ru/page/about/>) и ООО «Интер Медиа» (<https://servisna5.ru/whoweare>). Стоимость была получена путем запроса в данные агентства и уточнение комплекса необходимых предприятию услуг. В итоге было выбрано ООО «Интер Медиа». В стоимость услуги по созданию и обслуживанию сайта были включены чат-бот, форум, интернет-продвижение. Таким образом, для реализации указанных мероприятий потребуется 648 тыс.руб. за год.

Второе направление – совершенствование процедуры взаимодействия с поставщиками. Для приобретения была выбрана программа, специально моделируемая под предприятие от компании «Диджитал Дизайн». Потребуется оплата программного продукта в размере 98 тыс. руб. Таким образом, для реализации указанных мероприятий потребуется 98 тыс.руб. за год. Третье направление – совершенствование документооборота в логистической системе предприятия.

Совокупные расходы на реализацию мероприятий по внедрению автоматизированной программы 1С: Документооборот 8 в организации представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Расходы на реализацию мероприятий по внедрению автоматизированной программы 1С: Документооборот 8

Вид расходов	Величина, тыс. руб.
1. Разработка технической документации, всего	80
2. Автоматизация управления, всего	410
3. Прочие расходы по автоматизации	10
Итого расходов	500

Итак, совокупные расходы на реализацию мероприятий по внедрению автоматизированной программы 1С: Документооборот 8 составляют 500 тыс. руб. Представим ниже общие затраты на реализацию всех предложенных мероприятий.(таблица 17)

Таблица 17 – Совокупные расходы на реализацию мероприятий

Вид расходов	Величина, тыс. руб.
Совершенствование взаимодействия с потенциальными партнерами и потребителями работ и услуг компании	648
Совершенствование процедуры взаимодействия с поставщиками	98
Совершенствование документооборота в логистической системе предприятия	500
Итого расходов	1246

Таким образом, на реализацию всех предложенных мероприятий потребуется 1246 тыс.руб.

Представим ниже, как повлияют указанные мероприятия на деятельность рассматриваемой организации.

Считаем, что внедрение специализированных программ и обеспечения, а также совершенствование логистических принципов управления организацией позволит увеличить выручку организации на 15 % и сократить себестоимость на 10%.(таблица 18)

Таблица 18 – Прогнозные изменения после реализации предложенных мероприятий

Показатель	Величина, тыс. руб.
Увеличение выручки	94171,2
Сокращение себестоимости	62598,6

Приведем в диаграмме ниже сопоставление прошлых, текущих и прогнозных показателей деятельности организации. (рисунок 13)

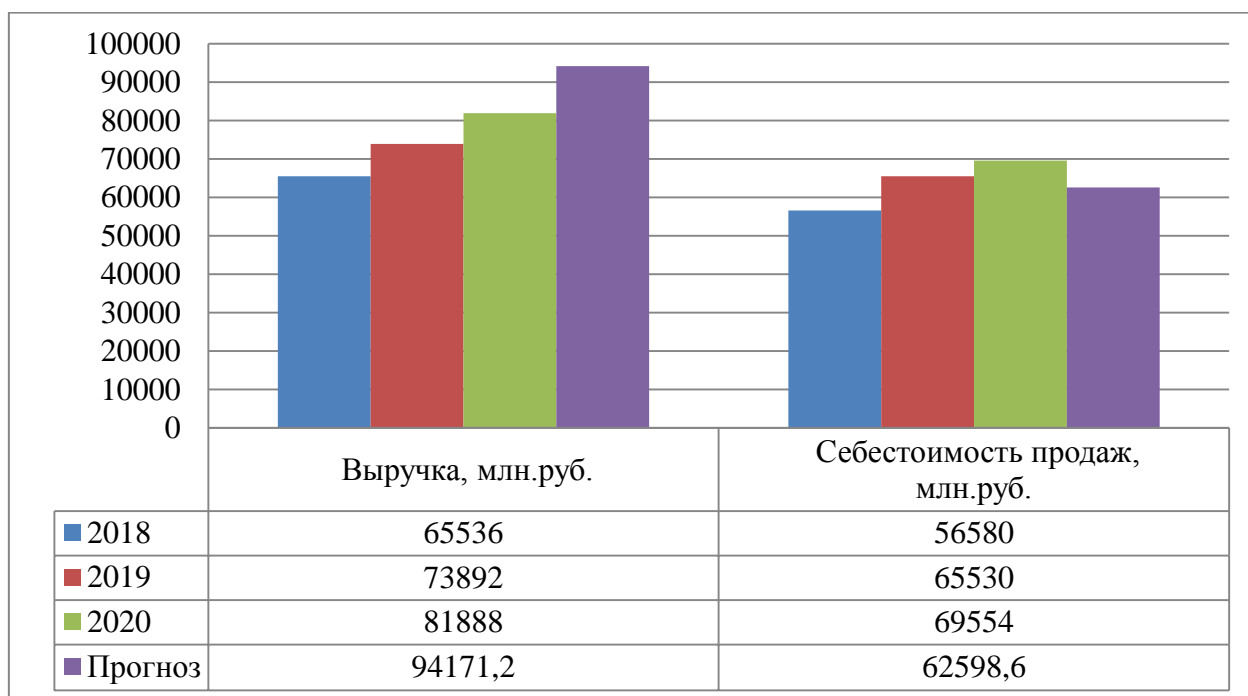


Рисунок 13 – Сопоставление текущих и прогнозных показателей организации

Считаем, что реализация указанных мероприятий позволит повысить эффективность деятельности компании по следующим направлениям:

- создание современной системы электронного документооборота;
- повышение эффективности функционирования логистической системы и системы управления запасами предприятия;
- улучшит, структурирует и автоматизирует связи предприятия с поставщиками.

## Заключение

Проведенный в теоретической части работы анализ литературы позволяет сделать вывод, что коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности организации сферы услуг, а в случае выхода организации на рынок, является просто неотъемлемой частью. Это важнейший элемент обеспечения эффективности её деятельности. В большинстве организаций в документах отражается формализация бизнес-коммуникаций во внутренней и внешней среде. Данные бизнес-коммуникации формализуются в ряде локальных документов компаний: в инструкциях по работе с дебиторской и кредиторской задолженностью, в положениях о закупках, в годовых планах работы и так далее.

Таким образом, в первом разделе было раскрыто понятие логистической системы с точки зрения различных авторов. Это сложная организационно-завершенная экономическая система, состоящая из множества элементов-звеньев, функционирование которых достигается посредством логистических операций и объединено внутренними и/или внешними целями организации.

Главным резервом для улучшения деятельности предприятия является сокращение логистических затрат.

Подводя итог вопросам, рассмотренным в данной части работы, сделаем следующие выводы, полученные на основе оценки внутренних и внешних коммуникаций в компании.

Для того, чтобы оценить внутренние коммуникации компании, они были рассмотрены по ряду блоков:

1. Документооборот и документационное обеспечение управления ООО «ТПВ РУС».

Существующая в организации система документационного обеспечения управления не является оптимальной для работников, не побуждает их к эффективной деятельности и не создает для нее

соответствующих условий. Проблемным является использование устаревшего и неполнофункционального модуля программы «1С».

2. Компьютерные решения для организации и осуществления контроля за информационными потоками и коммуникациями.

В ООО «ТПВ РУС» используется устаревшая на данный момент программа 1С. Программа поддерживает учет ключевых хозяйственных процессов и формирование промежуточной и итоговой отчетности, что позволяет обеспечивать определенный уровень контроля за информационными потоками в основных сферах снабжения, производства и сбыта продукции. Однако, использование только этой программы и ее версии не позволяет в полной мере обеспечивать контроль непосредственно за логистическими потоками (нельзя осуществить контроль за расходом запасов на складах и в производстве, отсутствует возможность отслеживания расходов в онлайн режиме по отдельным логистическим цепям – транспорт, производство).

Необходимо отметить, что в части организации контроля и управления за информационными логистическими потоками наблюдаются следующие проблемы:

- отсутствие модуля «1С: Склад» в используемом на предприятии программном пакете «1С: Предприятие»;
- отсутствие электронной системы логистического учета и управления запасами (системы ERP-типа и т.п.).

Следовательно, для улучшения системы управления запасами необходимо рассмотреть внедрение ERP-системы.

Минусом в работе является отсутствие программного комплекса, регулирующего деятельность складов предприятия. Данный факт является причиной трудоемкости совершаемых операций, а также высокой вероятностью допущения ошибок при проведении операций.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом экономическое состояние организации ухудшилось за рассматриваемый период, что требует



принятия управленческих решений для улучшения ситуации. Главным недостатком функционирования логистической системы является отсутствие программного комплекса, регулирующего деятельность складов предприятия, а также использование наемного транспорта для доставки готовой продукции оптовым и розничным потребителям.

3. Отсутствие электронной системы логистического учета и управления запасами порождает проблемы и во внешних коммуникациях предприятия.

При увеличении количества контрагентов, возможно повторение сотрудничества с недобросовестными поставщиками, что приведет к потере компанией больших денежных средств. Указанные проблемы возникают из-за отсутствия автоматизированной системы работы с поставщиками, которая позволяла бы осуществлять взаимодействие с ними в автоматическом режиме, а также не позволяет хранить структурированную информацию об опыте сотрудничества.

В проектной разделе работы предложены направления совершенствования производственных и бизнес-коммуникаций организации:

1) Целевая аудитория – потенциальные бизнес-партнеры, юридические лица.

2) Для улучшения взаимодействия с поставщиками предлагается сформировать информационную базу, которая позволит повысить эффективность взаимодействия компании с поставщиками. Согласно выявленным проблемам с коммуникациями при осуществлении закупок во 2-м разделе, разрабатываемая база данных должна содержать информацию о поставщиках, об опыте компании по взаимодействию с ними, контрольный модуль по получению и оплате поступивших товаров и сырья.

3) Внедрение СЭД «1С:Документооборот 8 ПРОФ».

Считаем, что это позволит увеличить быстродействие, снизить ошибки и повысит эффективность внутренних бизнес-коммуникаций компании.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи решены.

## Список используемой литературы

1. Агафонова А.С. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. М., 2019. - 187 с.
2. Алибеков А.У., Согомоян С.А. Внутренние и внешние коммуникации организаций. Сер.: Учебники - учебные пособия. Ростов н/Д, 2018. - 315 с.
3. Бауэрсокс, Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 640 с.
4. Барышников, Н.В. Основы профессиональной межкультурной коммуникации: Учебник / Н.В. Барышников. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 368 с.
5. Басс А., Разомасова Е.А. Сфера услуг и предпринимательство в экономическом развитии// ЭКО. - 2016. - №2- стр.75-85
6. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход. Спб., 2019. - 362 с.
7. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2020. - 216 с.
8. Бурцева О.А., Карнаухова Н.А. Коммуникационный аудит как способ изучения имиджа организации. М., 2019. - 312 с.
9. Гаджинский, А.М. Логистика: учеб. для высш. учеб. заведений. – 9-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2018. – 419 с.
10. Галанов, В.А. Логистика: учебник для студентов / Галанов В.А. – 2-е изд. – Москва: Инфра-М, 2019. – 272 с.
11. Гончаров, В.Н. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика: учебн. пособие / В.Н. Гончаров. – Минск: Мисанта, 2017. – 464 с.
12. Гончарова, Л.М. Основы теории коммуникации: Учебное пособие / О.Я. Гойхман, Т.А. Апарина, Л.М. Гончарова, В.И. Дубинский . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с..

13. Горкина М.Б. PR с нулевым бюджетом / М. Горкина. М., 2016. - 254 с.
14. Горкина М.Б., Мамонтов А.А., Манн И.Б. PR на 100%. Как стать хорошим менеджером по PR. М., 2016. - 342 с.
15. Голубков Е.П. Основы рекламы. М., 2019. - 413 с.
16. Голубкова Е.Н. Природа маркетинговых коммуникаций и управление продвижением товара. // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. №1. С. 95-99.
17. Даченков И.Б. Коммуникационный аудит: мода или необходимость. URL: <http://www.dachenkov.ru>
18. Дреннан, Д. Культура организации: учебник. М., 2016. - 329 с.
19. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. СПб., 2019. - 342 с.
20. Джонсон, Дж. С. Современная логистика / Дж. С. Джонсон. – 7–е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2019. – 624 с.
21. Еловой, И.А. Логистика: учебн.-метод. пособие / Еловой И.А. – Гомель: БелГУТ, 2016. – 245 с.
22. Иванова Г.И., Родионова М.А. Информационно-коммуникационные технологии в современном обществе // Развитие современного региона: вопросы науки и практики: сб. науч. статей. 2017. Вып. 10. С. 190-193.
23. Кампфенс И. Настоящее и будущее электронных изданий // Информационные ресурсы России. 2000. №4. С. 20-24.
24. Кириллова Н.Б. Медиакультура: от модерна к постмодерну. М., 2017. - 275 с.
25. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. М., 2018. -362 с.
26. Крылова Е.В. Использование социальных сетей в PR-деятельности крупнейших издательств России // Вестник СПбГУКИ. 2018. № 2 (июнь). С. 111-113.

27. Колодин, В.С. Основы коммерческой логистики: учеб. пособие / В.С. Ко-лодин, В.И. Бураков. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2021. – 364 с.
28. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2019. – 605 с.
29. Курочкин Д.В. Транспортная логистика. Оптимизация затрат: справочник экономиста / Д.В. Курочкин. – Минск: ООО «Промкомплекс», 2017. – 112 с.
30. Курочкин, Д. В. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с.
31. Левкин, Г.Г. Основы логистики: учебник / Г.Г. Левкин, А.М. Попович – М.- Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 387 с.
32. Логистика: Учебное пособие / О. В. Верниковская, О. В. Ерчак, Т. В. Кузнецова [и др.]; под общей ред. И.И. Полещук. – 2-е изд., стер. – Минск: РИПО, 2018. – 267с.
33. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Маргунова [и др.]. – Минск: Вышэйшая школа, 2016. – 507 с.
34. Ленский Б. В. Книгоиздательская система современной России. М., 2019. -431 с.
35. Мельников, В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. - М.: Юрайт, 2020. - 288 с.
36. Маркова, О.Ю. Коммуникативное пространство вуза: субъекты, роли, отношения // Коммуникация и образование: сб. статей / под ред. С.И. Дудника. СПб, 2019. С. 345-364.
37. Мизинова О.Н. Коммуникационная система информационного общества // Коммуникативные аспекты языка и культуры. Томск, 2018.
38. Мизинова О.Н. Технология проектирования как средство повышения эффективности принятия управленческих решений в организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2020. № 48-2. С. 43-47.

39. Мизинова О.Н., Федорова А.Н. Социокультурные особенности современной системы коммуникаций // Социокультурные проблемы языка и коммуникации. Саратов, 2018.
40. Мусатова Ж.Б. Концепции оценки экономической эффективности маркетинговых решений // Инициативы XXI века. 2019. №4. С. 26-28.
41. Неруш, Ю.М. Логистика: учебник для академического бакалавриата / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 559 с.
42. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2020. – 978 с.
43. Организация производства и управление предприятием: пособие / А. А. Горюшкин [и др.]. – Минск: БГУИР, 2019. – 144 с.
44. Основы логистики: учеб. пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечая. – М.: КноРус, 2019. – 575 с.
45. Орлов. А.С Введение в коммуникационный менеджмент. М., 2018. - 298 с.
46. Паничкина Г.Г. Как провести успешную рекламную кампанию. М., 2019.
47. Паничкина Г.Г. Маркетинговое обеспечение повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные проблемы современного менеджмента: сб. науч. трудов. Вып. 1. Саратов, 2017.
48. Парамонова Т.Н., Сандракова И.В. Место маркетинговой стратегии в системе стратегического управления предприятием: сб. науч. трудов. Т 1. / под. общ. ред. С.Н. Бабурина. М., 2016. С. 454-465.
49. Плис Р. PR-аудит: как объективно оценить эффективность PR-деятельности предприятия. URL: [www.advertology.ru/article18966.htm](http://www.advertology.ru/article18966.htm)
50. Понукалина О.В. Социологические методы исследования имиджа организации // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2018 г. № 4(73) С. 273-277.

51. Понукалина О.В. Социальные сети как инструмент PR-коммуникаций // Наука и общество. Научно-практический журнал. Сер.: Общественные науки. 2019. № 7(16). С.66-71.
52. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникация стратегического маркетинга. М., 2018. - 311 с.
53. Тебекин, А.В. Логистика / А.В. Тебекин. – М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 356 с.
54. Тоффлер Элвин Третья волна. М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ», 2018.- 781 с.
55. Федорова А.В., Конушкина А.О. Современные коммуникации: организационный подход // Инновационная наука: международный научный журнал. 2020. №3. С. 247-252.
56. Фокина Т.П. Теория организации: курс лекций для студентов высш. учеб. заведен. Саратов, 2018.
57. Царацина, Г.А. Совершенствование управления деятельности предприятия / Г. А. Царацина // Финансы. – 2010. – № 2. – С. 8-11.
58. Черняева Т.И. Социальная репутация организации: опыт PR-проектирования // Ученые записки: сб. науч. трудов / под ред. В.И. Страхова. 2018. Вып. 8. С. 124-130.
59. Черняева Т.И. Теория и практика связей общественностью: учебно-методическое пособие. Саратов, 2016. ОФОРМ
60. Чернявская В.Е. Коммуникация в науке: нормативное и девиантное. Лингвистический и социокультурный анализ. М., 2019.
61. Щербанин, Ю.А. Основы логистики / Ю.А. Щербанин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 320 с.
62. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ. Ред. Л.Б. Миротина. – М.: Издательство «Экзамен», 2020. – 368 с.

# Приложение А

## Коммуникации как бизнес-процесс

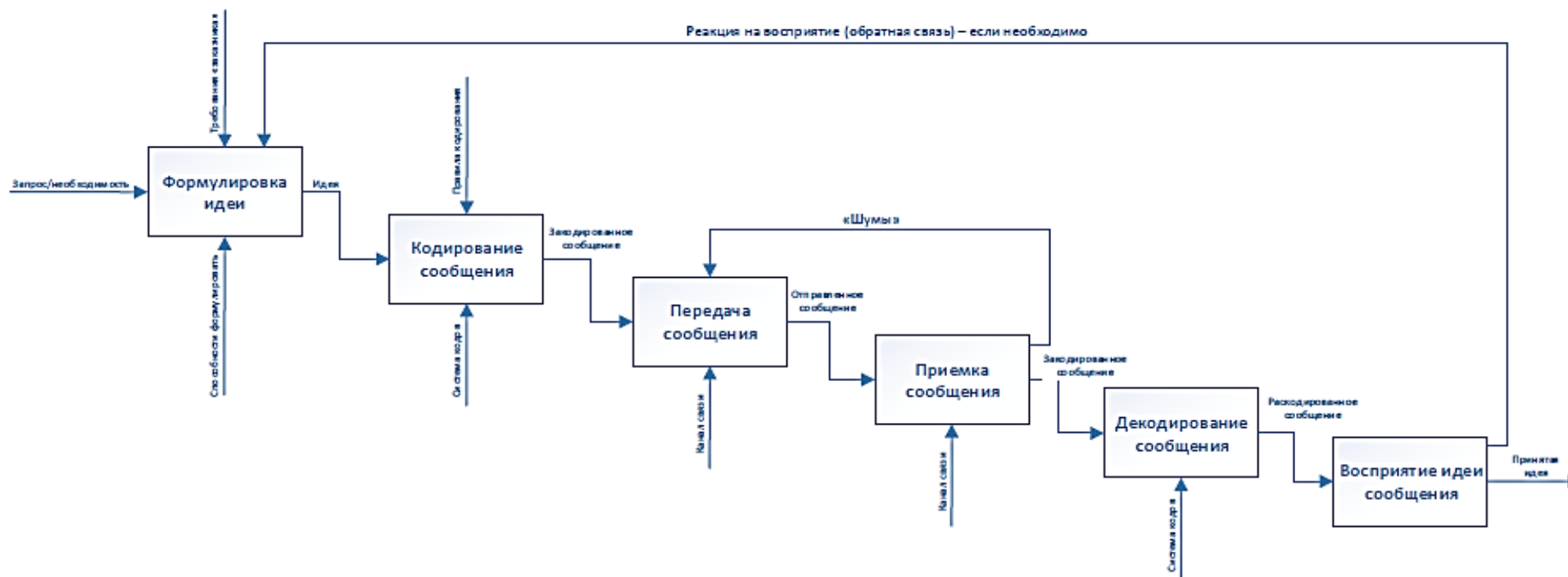


Рисунок А1 – Коммуникации как бизнес-процесс

Приложение Б  
**Коммуникационный процесс**

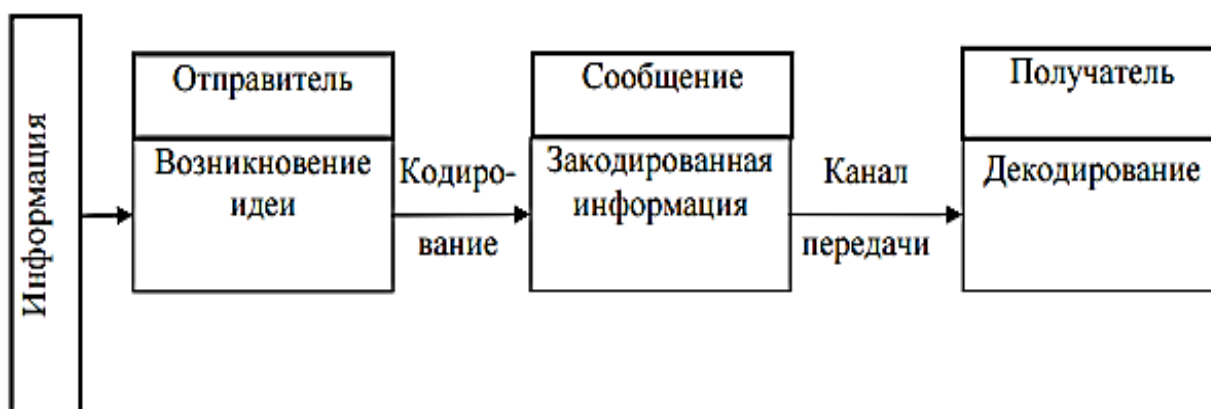


Рисунок Б1 – Коммуникационный процесс



Рисунок Б2 – Размещение информации и коммуникаций в процессе управления предприятием



## Приложение В

### Уровни коммуникаций в организации



Рисунок В1 – Уровни коммуникаций в организации