

*На правах рукописи*



Кравец Максим Александрович

**ДИАГНОСТИКА И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Москва – 2019

Работа выполнена на кафедре экономики труда и основ управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет».

Научный консультант: **Щепина Ирина Наумовна**  
доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий и математических методов в экономике Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет»

Официальные оппоненты: **Дрогобыцкий Иван Николаевич**  
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры системного анализа в экономике Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

**Парахина Валентина Николаевна**  
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет»

**Щетинина Екатерина Даниловна**  
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова»

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт проблем рынка Российской академии наук (ИПР РАН)**

Защита диссертации состоится «18» октября 2019 г. в 15 часов на заседании Диссертационного совета Д 002.013.04 при Федеральном государственном бюджетном учреждении науки Центральном экономико-математическом институте Российской академии наук, по адресу: 117418, Москва, Нахимовский проспект, д. 47, ауд. 520.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ЦЭМИ РАН и на сайте ЦЭМИ РАН <http://www.cemi.rssi.ru/>.

Сведения о защите и автореферат размещены на сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации <http://vak.ed.gov.ru/>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
д.э.н., профессор



Р.М. Качалов

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Коммуникационная система имеет огромное значение для долгосрочного развития современного производственного предприятия, являясь ключевым инструментом интеграции, адаптации и создания инноваций.

Актуальность данной темы исследования определяется, по меньшей мере, тремя причинами: во-первых, необходимостью систематизации многообразия проявлений коммуникационной компоненты как стратегического фактора развития предприятия; во-вторых, практическим запросом на методики анализа и выбора стратегии развития коммуникаций предприятия; в-третьих, потребностью интегрированного подхода к развитию коммуникаций предприятия, соответствующего термину «коммуникационная система».

Нарастающий объем публикаций по проблеме организационных коммуникаций как стратегического фактора породил разнообразие точек зрения, теоретических и практических выводов в отношении совершенствования элементов коммуникационной системы. Возникает задача систематизации и сведения разрозненных коммуникационных направлений, которые обозначаются в концепции стратегического потенциала, интеллектуального капитала и динамических способностей предприятия.

Необходимость стратегического управления организационными коммуникациями признана сегодня учеными и практиками, однако проблема создания диагностического инструментария, увязанного с выбором направлений развития коммуникационной системы, стоит наиболее остро.

Интегрированный подход на практике охватывает маркетинговые коммуникации, тем не менее в ряде задач требуется более широкая интеграция, которая может быть достигнута только в целостном рассмотрении комплекса внешних и внутренних коммуникаций, в рамках совершенствования коммуникационной системы производственного предприятия. Интегрированные коммуникации отвечают современным потребностям управления, позволяют улучшить инновационные и адаптационные процессы предприятия.

**Степень разработанности темы.** Исследованию проблем функционирования и развития российских производственных предприятий посвящены многие работы известных отечественных ученых: В. И. Данилина, Р. М. Качалова, Г. Б. Клейнера, Ю. А. Ковальчук, В. Н. Парахиной, В. Н. Родионовой, В. Л. Тамбовцева, О. Г. Туровца, С. Г. Фалько и др. Тем не менее коммуникационная подсистема, признаваемая весьма значимым фактором развития предприятия, в особенности в средовых теориях предприятия, до сих пор не получила в достаточной степени раскрытия как с точки зрения интеграции в систему управления предприятием, так и с точки зрения механизма ее совершенствования.

Организационные коммуникации представляют собой широкое междисциплинарное поле исследования, обусловленное необходимостью учета как

коммуникационных, так и организационно-управленческих теорий и практик.

Общая теория коммуникации и теории, фокусирующиеся на специфических коммуникационных аспектах (социальная коммуникация, психология общения, компьютерно-опосредованная коммуникация), формируют понимание развивающихся информационно-коммуникационных процессов и факторов результативной коммуникации, общие требования к использованию средств коммуникации, правила коммуникации, которые затем рассматриваются сквозь призму специфики организационных коммуникаций.

В работах по общей теории коммуникации и социальной коммуникации Г. М. Андреевой, М. Дэнса, Т. М. Дридзе, В. Б. Кашкина, Г. Д. Лассуэлла, Т. Ньюкомба, Ч. Осгуда, Г. Г. Почепцова, А. В. Соколова, Ф. И. Шаркова, Ч. Шрама сформирован основной понятийный аппарат, разработаны модели коммуникации как процесса.

Сформированное многообразие моделей, развивающееся от механистического к деятельностному подходу, хотя и дает множество выводов и рекомендаций в отношении различных элементов и составляющих организационных коммуникаций, но имеет ограниченные возможности, поскольку рассматривает коммуникацию как процесс на уровне отдельных сотрудников предприятия, т.е. на уровне, не затрагивающем сложность и целостность организационных коммуникаций во всей организации, что не позволяет в полной мере учесть влияние разнообразных организационных факторов и сформулировать стратегические решения.

Процессный подход в анализе коммуникаций предприятия, хотя и применяется в ряде направлений исследований (дискурсивная практика, жанры коммуникации, сложение легенд, совместная импровизация), в 80-х гг. прошлого столетия сменился системным, в рамках которого осуществляются попытки описания организационных коммуникаций на уровне предприятия.

Формирование комплексных моделей сопровождается исследованием различных элементов и характеристик организационных коммуникаций.

Структурные аспекты коммуникационного взаимодействия, исследуемые в рамках коммуникационных сетей, изложены в работах Р. Агарвала-Роджерса, Дж. Вальтера, Н. В. Басова, Э. Бевеласа, С. П. Боргатти, А. К. Викесберга, В. П. Дудяшовой, Н. А. Кипень, Р. Л. Кросса, Г. Ливитта, А. Мундта, Э. М. Роджерса, У. Б. Стивенсона, М. Е. Шоу.

Важное значение коммуникационной структуры для успеха в организационных изменениях отмечается и в научных трудах, и в практико-ориентированных исследованиях консалтинговых агентств (KPMG, McKinsey). Формирование целостной коммуникационной сети рассматривается как ключевая задача стратегического управления в рамках развития организационных способностей: абсорбционной (У. Дж. Кеттингер, У. Н. Коэн, Д. А. Левинталь, Р. А. Лейч, Л. С. Ли, Д. Файар); инновационной (Н. Пфедферман, М. Хулсман); способности к изменению (Т. МакГиннесс, Р. Морган, Б. Окстоби, Д. Андерсон, Л. А. Андерсон). Однако, несмотря на признание значимости данного фактора и необходимости устранения изоляционизма в сети, нормативные вопросы построения коммуникационной сети на

сегодняшний день не решены.

Изучению свойств каналов и средств организационных коммуникаций посвящены работы Ч. И. Барнарда, А. С. Биккулова, Р. Л. Дафта, Р. Х. Ленгела, Дж. О'Шонесси, Д. Тоуриша, Р. Э. Райса. Специфика информационных систем и интернет-коммуникаций как ключевого направления совершенствования средств коммуникаций предприятия отображена в трудах А. С. Биккулова, Т. Р. Куртцберга, Л. М. Мартынова, Е. В. Романченко, В. В. Трофимова, А. И. Уринцова, С. Р. Фассел, Дж. Фьерместада.

Проблемы построения эффективного документооборота поднимаются такими учеными, как В. А. Арлазаров, Н. Е. Емельянов, М. И. Басаков, Т. В. Кузнецова, М. В. Ларин, Н. С. Ларьков, Н. А. Храмцовская.

Коммуникационная культура и ее наиболее динамично развивающееся направление исследований – коммуникационный климат – рассмотрены в работах Ч. Р. Бентса, Дж. Р. Гибба, Г. С. Денниса, М. В. Коротичкой, Дж. Костигана, Р. Пейса, Е. С. Суровцевой, М. С. Шалль, Д. Ф. Фолза, М. Шмейдлер.

В многообразии подходов к описанию и исследованию организационных коммуникаций можно выделить работы с акцентом либо на внутриорганизационных коммуникациях (Р. Агарвала-Роджерс, О. Вийо, Дж. Гибсон, Дж. М. Голдхабер, К. В. Доунс, Б. З. Мильнер, Э. М. Роджерс, Р. Ходжетс, В. А. Штроо), решающих задачи кооперации, интеграции, мотивации, накопления знаний и поддержки организационных изменений, либо на внешних коммуникациях (Д. А. Аакер, И. В. Алешина, И. В. Аракелова, Дж. Бернет, А. О. Блинов, Е. П. Голубков, Е. Н. Голубкова, Б. Джи, И. М. Дзялошинский, Н. В. Дубино, К. Л. Келлер, Ф. Котлер, Р. Ф. Лаутерборн, С. Мориарти, С. И. Танненбаум, Л. Г. Титова, М. С. Старикова, С. А. Старов, Э. Ф. Хандамова, Д. В. Чернов, Ф. И. Шарков, Д. Е. Шульц, Е. Д. Щетинина), интегрирующих предприятие во внешнюю среду, формирующих позитивный имидж, способствующих поступлению финансовых, человеческих и иных ресурсов в организацию.

Комплексность изучения организационных коммуникаций, обусловленная необходимостью целостного подхода к анализу коммуникаций предприятия в задачах создания инноваций, управления знаниями, адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды, формирования непротиворечивого имиджа и культуры предприятия, прослеживается в трудах Л. Ван Гемерт, М. Вос, Э. Воудстры, К. С. Еленева, Т. М. Орловой, Т. В. Симонян, Е. С. Суровцевой, Р. В. Чернышева, Х. Шумейкера.

Несмотря на значительное число работ по коммуникационной проблематике, по нашему мнению, недостаточно проработаны аспекты стратегического управления коммуникациями предприятия.

Поле стратегических решений в отношении развития организационных коммуникаций, увязанное с внешними и внутренними стратегическими факторами, нуждается сегодня в систематизации. Формирование четкого механизма управления развитием коммуникационной системы предприятия обуславливает необходимость

уточнения взаимосвязи и содержания коммуникационных ресурсов и способностей, создания диагностического инструментария, позволяющего не только выявить стратегические проблемы, но и предложить набор решений в отношении организационных коммуникаций.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методологического и инструментального обеспечения диагностики и развития коммуникационной системы производственного предприятия.

Для достижения указанной цели в работе были сформулированы следующие задачи:

- развить теоретическое представление о видах и функциях организационных коммуникаций;
- разработать модель организационных коммуникаций, описывающую их как структурированную целостную систему;
- выявить и раскрыть содержание категории «коммуникационная способность предприятия»;
- разработать алгоритм и методику диагностики коммуникационной системы производственного предприятия в контексте его стратегического развития;
- диагностировать коммуникационные проблемы промышленных предприятий и сформировать инструменты их решения;
- выявить тенденции в развитии коммуникационных систем промышленных предприятий;
- раскрыть сущность стратегии организационных коммуникаций производственного предприятия;
- разработать рекомендации по развитию коммуникационной системы производственного предприятия и обосновать их эффективность.

**Объектом исследования** являются производственные предприятия различных отраслей промышленности, работающие в условиях возрастания нестабильности и непредсказуемости внешней среды.

**Предмет исследования** – разработка методов диагностики и управления развитием системы внутренних и внешних коммуникаций производственного предприятия.

**Область исследования** соответствует требованиям следующих пунктов паспорта специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами — промышленность)»:

1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

1.1.29. Методологические проблемы экономики промышленности как науки.

**Методология и методы исследования.** В диссертационной работе использован

следующий комплекс подходов, методов и практик: достижения ресурсно-компетентностной теории стратегического управления, системный подход к исследованию коммуникаций предприятия, сетевой анализ, методы проверки статистических гипотез, методы экспертных оценок.

**Информационной базой** исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, официальные сайты изучаемых предприятий, данные статистических ведомств, информационно-аналитических, консалтинговых агентств, опросов предприятий.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования** состоит в выявлении стратегического значения для предприятия его коммуникационных ресурсов и формировании инструментов диагностики и стратегического развития коммуникационной системы производственного предприятия.

Основными результатами диссертационного исследования являются следующие положения:

1. Развита коммуникационная составляющая ресурсно-компетентностной теории предприятия. Предложенный подход, в отличие от существующих теорий организационных коммуникаций, сфокусирован на стратегическом предназначении для предприятия его коммуникационных ресурсов и способностей, рассматриваемых как коммуникационная система во взаимосвязи с факторами внешней и внутренней среды предприятия. Со стороны внешней среды учтено влияние на коммуникационную систему институциональных и технологических факторов, а также турбулентности, характеризующей нестабильность и непредсказуемость отраслевых рынков. Во внутренней среде выявлена связь элементов коммуникационной системы со структурными и средовыми факторами, а также стратегией предприятия. Обоснована структура коммуникационных способностей и их первичных коммуникационных ресурсов, позволяющая, в отличие от предшествующих работ, решать актуальные стратегические задачи ресурсообеспечения и адаптации промышленных предприятий.

2. На базе проведенного статистического исследования построена нормативная модель зависимости коммуникационной сети предприятия от уровня турбулентности его внешней среды. В отличие от принятого способа моделирования коммуникационной сети предложенный подход учитывает информационно-коммуникационную значимость сотрудников через их принадлежность к частям сети (ядру или периферии), их уровня знаний и наличия внешних связей. Полученная модель позволяет: 1) выявить коммуникационные проблемы, возникающие в отношении обсуждения планируемых стратегических изменений; 2) идентифицировать информационно значимых сотрудников на нижних уровнях управления; 3) рационализировать устойчивые связи руководства с сотрудниками предприятия. Полученное нормативное описание характеристик коммуникационной сети позволяет руководству успешно решать задачу адаптации промышленного предприятия к изменениям внешней среды в условиях роста турбулентности.

3. На основе сравнительного анализа подходов к исследованию

организационных коммуникаций разработаны методика и алгоритм диагностики коммуникационной системы производственного предприятия. Методика диагностики включает: комплекс отобранных и модифицированных методов исследования и оценки коммуникационных ресурсов предприятия; совокупность целевых и рассчитываемых показателей; критерий допустимого отклонения; формулы для определения уровня развития коммуникационной системы предприятия. Предложенный в диссертации алгоритм включает три стадии (задание целевых значений показателей развития коммуникационной системы; измерение текущих значений показателей и расчет отклонений от целевого уровня; постановку диагноза), конкретизирует последовательность проведения диагностики. Указанная методика, в отличие от известных ранее, предлагает комплексное решение для системы внешних и внутренних коммуникаций предприятия в рамках ресурсно-компетентного подхода к стратегическому управлению, что позволяет обосновать предложения по комплементарному развитию устойчивых коммуникационных ресурсов.

4. В условиях возрастания турбулентности внешней среды установлена неизвестная ранее тенденция выравнивания значимости коммуникаций, поддерживающих организационные изменения, по сравнению с ресурсообеспечивающими коммуникациями, что повышает значение внутренних коммуникаций для современных предприятий, в том числе и при распределении бюджетов развития коммуникаций.

5. Общепринятое разграничение организационных коммуникаций на формальные и неформальные существенно углублено и дополнено за счет введения дополнительного фактора типологизации – интенсивности наблюдаемых признаков коммуникации (неформальность языка коммуникации, диалоговость, богатство содержания). Полученная типологизация, в отличие от известных ранее, позволяет выявить «патологические» коммуникации.

6. На основании анализа статистических данных о характеристиках коммуникационных систем предприятий Воронежской области и привлечения фактологического материала управления коммуникациями зарубежных предприятий выделены для производственных предприятий не рассматривавшиеся ранее уровни развития коммуникационной системы. Уровни развития представлены в двух измерениях (поддержка организационных изменений, ресурсное обеспечение), отражающих стратегическое предназначение коммуникационной системы для производственного предприятия. Первое измерение хорошо характеризуется схемами коммуникационной сети в модели «ядро-периферия»: коммуникационная сеть руководителя → малое централизованное ядро с вырожденной периферией → расширенное децентрализованное ядро с периферией → стратегическая команда с развитой периферией → плотная децентрализованная система с высоким разнообразием внешних связей. Второе измерение характеризуется наблюдаемыми чертами внешних коммуникаций: начальный уровень бытовых коммуникаций → улучшенные бытовые коммуникации → имиджевые коммуникации → интегрированные коммуникации → интеграция стейкхолдеров.



7. Выявлены на основе диагностики коммуникационных систем российских производственных предприятий принципиальные различия в типичных коммуникационных проблемах предприятий, работающих в условиях низкой и высокой турбулентности. В первом случае основная проблема коммуникационной системы заключается в «изоляционизме» значительного числа сотрудников, что приводит к увеличению сроков и затрат на внедрение плановых нововведений. Во втором случае адаптационная способность предприятия существенно снижается за счет невысокой плотности взаимодействия, закрытого коммуникационного климата и недостаточного разнообразия внешних связей. По выявленным коммуникационным проблемам обобщены и систематизированы возможные управленческие решения. Для первого случая акцент делается на совершенствовании формальных вертикальных и горизонтальных каналов с учетом персонального состава сотрудников, изолированных от коммуникационной сети; для второго – на развитии прямых связей между сотрудниками, трансформации коммуникативного паттерна руководителей, управлении разнообразием внешних связей, согласованным с кадровой политикой предприятия.

8. Многообразие стратегических направлений развития коммуникационной системы, в отличие от известных одномерных решений, представлено в виде матрицы ключевых факторов стратегического выбора (уровень турбулентности внешней среды, вид конкурентной стратегии). Проведенные эмпирические исследования показали, что матрица адекватно объясняет различия в направлениях развития коммуникационных систем производственных предприятий, в том числе интеграции коммуникационных ресурсов и процессов (коммуникационная сеть, интегрированные маркетинговые коммуникации, организационные коммуникации).

9. На основе анализа лучших зарубежных и российских практик управления коммуникациями предложены организационные решения по интеграции отдельных коммуникаций для российских предприятий в зависимости от их размера. Данный комплекс рекомендаций в отличие от известных учитывает современные тенденции стратегического менеджмента, необходимость диагностики и развития организационных коммуникаций как целостной системы.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в раскрытии сущности организационных коммуникаций как ключевого фактора стратегического успеха предприятия, значение которого возрастает с увеличением турбулентности внешней среды и влияния различных групп стейкхолдеров. Развитие коммуникационной составляющей ресурсно-компетентностной теории предприятия, особенно в отношении его динамических способностей, представляет важный шаг для дальнейших работ по данной проблематике.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что полученные результаты доведены до конкретных рекомендаций по совершенствованию коммуникационной системы отечественных производственных предприятий. Разработанный инструментарий стратегической диагностики, матрица выбора стратегии развития коммуникационной системы могут быть использованы наряду с другими

инструментами стратегического менеджмента для разработки стратегии производственных предприятий.

Теоретические и методические положения работы могут быть использованы в высших учебных заведениях при преподавании таких дисциплин, как «Стратегическое управление», «Менеджмент», «Организационные коммуникации», «Исследование внутриорганизационных коммуникаций». Материалы диссертационного исследования могут найти применение в управленческом консультировании, программах переподготовки руководящих кадров.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты и положения диссертационной работы были представлены и обсуждены на Всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (Москва, 2018 г., 2019 г.), Международной научной школе-семинаре имени академика С.С. Шаталина «Системное моделирование социально-экономических процессов» (Руза, 2007 г.; Воронеж, 2013 г.; Казань, 2015 г.; Санкт-Петербург, 2016 г.; Воронеж, 2017 г.; Нижний Новгород, 2018 г.), конференциях, проводимых под эгидой Российской Коммуникативной Ассоциации (Москва, 2008 г.; Воронеж, 2009 г.), Международной научно-практической конференции «Проблемы менеджмента, маркетинга и финансов» (Воронеж, 2012 г., 2014 г.), научно-практическом семинаре «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров» (Воронеж, 2007 г., 2013 г., 2014 г.); Международной научно-практической конференции «Проблемы развития менеджмента, логистики и коммерции в условиях новой экономики» (Астрахань, 2006 г.), Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы менеджмента в РФ: формирование эффективных систем стратегического управления в Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях» (Санкт-Петербург, 2013 г.), Международной научно-практической конференции «Адаптационные механизмы и практики в трансформирующихся обществах» (Воронеж, 2014 г., 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление» (Воронеж, 2015–2017 гг.).

В учебном процессе полученные в ходе исследования результаты используются при преподавании дисциплин «Организационные коммуникации», «Исследование внутриорганизационных коммуникаций» (справка о внедрении).

Разработанные методы и инструменты диагностики и развития коммуникационной системы были апробированы на промышленных предприятиях ООО НПФ «Крыло», ООО «Современные технологии» (справки о внедрении).

**Публикации результатов исследования.** Основные выводы и результаты диссертации опубликованы в 52 работах общим объемом 48,2 п.л. (36,75 п.л. лично автором), из них 3 монографии (19,65 п.л. лично автором), 20 работ в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемый ВАК РФ (10,45 п.л. лично автором).

**Структура и объем работы.** Диссертация содержит введение, пять глав, заключение, библиографический список из 401 источника, включает 29 таблиц, 23 рисунка, и 7 приложений. Общий объем работы составляет 356 страниц, в том числе

основного текста, включая список источников, – 339 страниц.

В первой главе раскрыты сущность, состав, структура и функции коммуникационной системы производственного предприятия, систематизированы виды коммуникаций предприятия. Во второй главе проанализирована роль и место коммуникационной системы в стратегическом потенциале производственного предприятия, раскрыто содержание его коммуникационных способностей. В третьей главе исследованы подходы и методы анализа организационных коммуникаций, сформированы алгоритм и методика диагностики коммуникационной системы производственного предприятия, определены уровни развития коммуникационной системы предприятия. В четвертой главе раскрыто содержание стратегических решений в отношении системы внутренних и внешних коммуникаций предприятия. В пятой главе проанализированы коммуникационные проблемы российских производственных предприятий, разработаны рекомендации по развитию коммуникационной системы производственного предприятия, рассчитана эффективность предложенных рекомендаций.

## **II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

**1. Развита коммуникационная составляющая ресурсно-компетентностной теории предприятия. Предложенный подход, в отличие от существующих теорий организационных коммуникаций, сфокусирован на стратегическом предназначении для предприятия его коммуникационных ресурсов и способностей, рассматриваемых как коммуникационная система во взаимосвязи с факторами внешней и внутренней среды предприятия. Со стороны внешней среды учтено влияние на коммуникационную систему институциональных и технологических факторов, а также турбулентности, характеризующей нестабильность и непредсказуемость отраслевых рынков. Во внутренней среде выявлена связь элементов коммуникационной системы со структурными и средовыми факторами, а также стратегией предприятия. Обоснована структура коммуникационных способностей и их первичных коммуникационных ресурсов, позволяющая, в отличие от предшествующих работ, решать актуальные стратегические задачи ресурсообеспечения и адаптации промышленных предприятий.**

Организационные коммуникации играют всё более значимую роль в стратегическом развитии предприятий, способствуя совершенствованию адаптационного механизма, созданию инновационной среды, решению ряда актуальных задач ресурсного обеспечения. Для промышленных российских предприятий можно отметить характерные проблемы, устранение которых может основываться на стратегическом подходе к организационным коммуникациям: низкая инновационная активность; невысокая рентабельность; нехватка «длинных» денег для развития технологической базы; сложности с привлечением квалифицированных специалистов и рабочих.

Несмотря на распространенность моделирования коммуникации как процесса в

социологических и экономических работах, мы основываемся на представлении коммуникаций как системы в масштабах всей организации, в которой коммуникационная способность является итоговым измерением и направлением развития коммуникационной системы предприятия, состав и взаимосвязь элементов которой отображены на рис. 1.

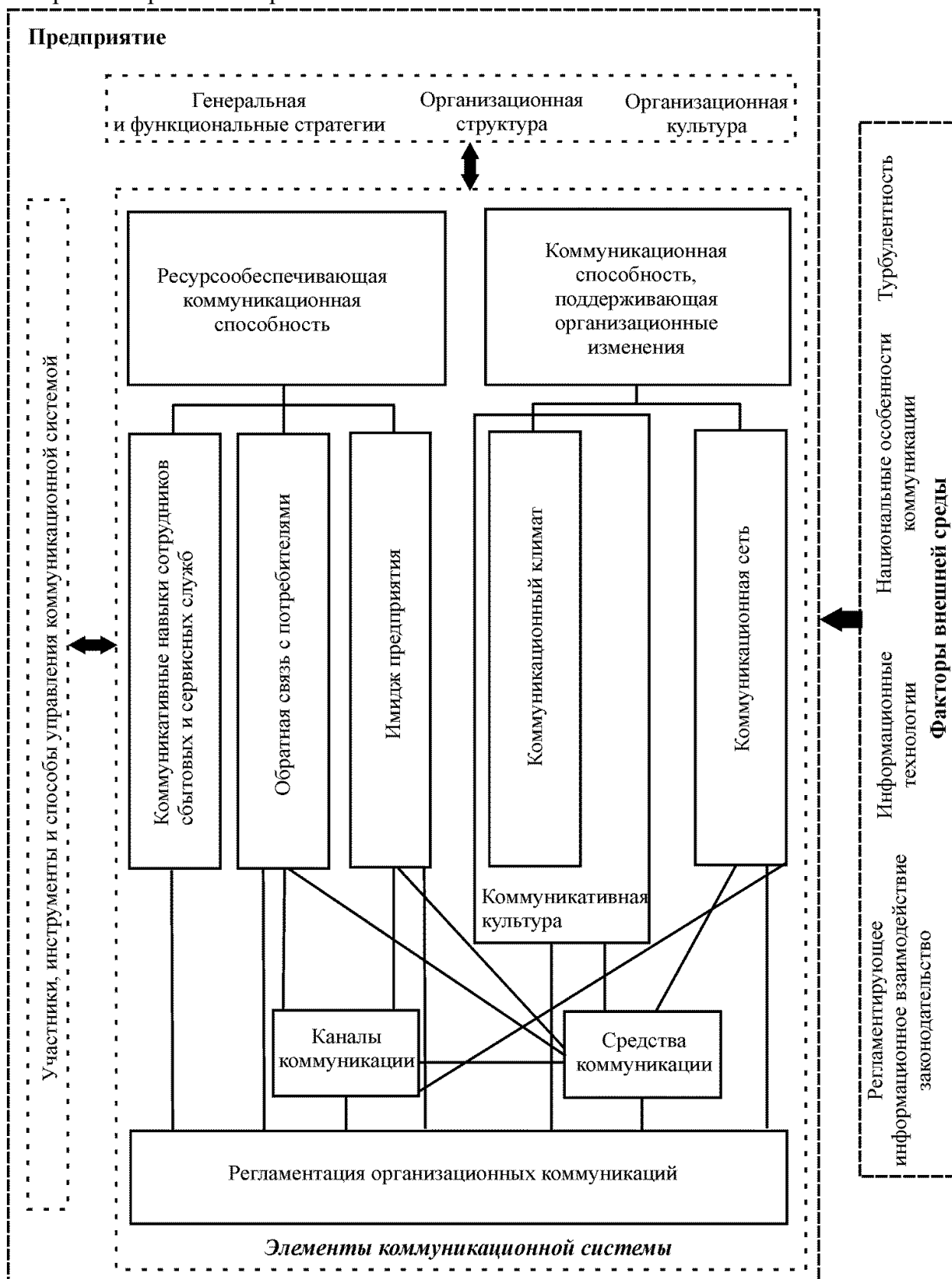


Рис. 1. Состав и взаимосвязь элементов коммуникационной системы

Такой подход, хотя и является некоторой абстракцией реальных процессов обмена информацией, по нашему мнению, позволяет: во-первых, акцентироваться на целостных характеристиках объекта исследования, имеющего структурное и средовое измерение; во-вторых, выйти на уровень решения интеграционных задач внешних и внутренних коммуникаций; в-третьих, сосредоточиться на ключевых направлениях совершенствования коммуникационной системы предприятия; в-четвертых, исследовать содержание коммуникационных способностей предприятия.

Моделирование коммуникаций с точки зрения стратегического подхода к управлению позволяет определить их как структурированный комплекс процессов обмена информацией, характеризуемый на уровне предприятия специфическими (коммуникационными) ресурсами и способностями.

Комплексность процессов подразумевает необходимость их рассмотрения как некоторой целостности при проектировании, диагностике и развитии. Структурированность является и целью управления, и одной из ключевых характеристик анализа. Коммуникации формируются в значительной степени руководством предприятия, хотя и не в полной мере (самоорганизация – неформальные коммуникации). Коммуникации подвергаются структурированию в ходе проектирования и регламентации организационной структуры, определения состава участников собраний и совещаний, формирования элементов командной работы, проектирования документооборота компании, принятия решений в отношении развития коммуникаций с отдельными группами стейкхолдеров, что во многом определяет упорядоченность коммуникационных процессов, заключенных в рамках коммуникационной сети. Специфические (коммуникационные) ресурсы и способности – это фокус управления при разработке стратегии развития.

Как это ни парадоксально, но упорядочение тем коммуникационных способностей может быть реализовано в рамках систематизации предельно общих задач выживания биосистем, в том числе и на надорганизменном уровне, т.е. на уровне социально-экономической системы: ресурсного обеспечения и адаптации, саморегуляции или гомеостаза. Хотя многообразие коммуникационных функций не ограничивается данными темами, стратегическое значение, заключающееся в формировании организационного потенциала, как мы выяснили в ходе анализа работ по данной проблематике, в целом укладывается на современном этапе развития коммуникационной теории в рамках ресурсообеспечения и организационных изменений (табл. 1). Такое заключение сделано нами на основании анализа работ по разработке стратегии организационных коммуникаций (Л. Ван Гемерт, 1999; Ш. Д. Фергюсон, 1999; Б. Джи, 2000; Т. М. Орлова, 2002; Дж. Корнелиссен, 2004; К. Келлер, 2005; Дж. Б. Барни, 2007; Д. Аакер, 2008; Н. А. Морозова, 2010; А. В. Лаут, 2011; М. Хулсман, Н. Пфефферман, 2011; А. Е. Архипов, 2012; К. С. Еленев, 2013; Г. Ф. Томас, К. Дж. Стивенс, 2015), а также работ идентифицирующих отдельные способности/ресурсы организационных коммуникаций как самостоятельное поле исследований, так и в составе других способностей (С. Шарма, Х. Вреденбург, 1998; Б. Окстоби, Т. МакГиннес, Р. Морган, 2002; А. Кармели, А. Тишлер, 2004; А. Лопес-Кабралес, Р. Валье, И. Герреро, 2006; Т. Риттер, 2006; М. Хулсман, Н. Пфефферман, 2011; Д. Файар, Л. С. Ли, Р. А. Лейч, У. Дж. Кеттингер, 2012; К.С. Еленев К.С., 2013).

Таблица 1

## Матрица обоснования выбора тем коммуникационных способностей предприятия

	Устоявшиеся стратегические коммуникационные темы	Отдельные способности организационных коммуникаций, в том числе в составе других способностей	Функции организационных коммуникаций, рассматриваемые в стратегическом значении
Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность	«+» Стратегия имиджа как ключевого нематериального коммуникационного актива предприятия	«+» Способность интегрировать стейкхолдеров; компонент маркетинговой способности предприятия	«+» Имиджевая, сбытовая
Способность поддерживать организационные изменения	«+» Стратегия инновационных коммуникаций	«+» Абсорбционная (поглощающая) способность; компонент организационной способности к изменению	«+» Адаптационная, инновационная
Другие темы	«-»	«+/-» Часть способности по формированию организационной культуры	«+/-» Мотивационная

Ресурсообеспеченность производственного предприятия является одним из ключевых императивов его существования. В принципе ресурсы могут поступать на предприятие, которое не обладает развитыми коммуникациями, но это возможно либо в условиях плановой экономики (что как раз определило отставание российской науки о коммуникации в управлении предприятием), либо носит исключительно случайный характер. В современной рыночной экономике коммуникации предприятия являются основой устойчивых транзакционных отношений. Хотя внешние коммуникации предприятия дифференцируются по своему значению, тем не менее управление ими объединяется в рамках стратегического стейкхолдерского похода, в основе которого лежит ресурсная модель влияния стейкхолдеров.

Необходимо пояснить, что в данную группу коммуникаций будут входить не только стратегические коммуникационные аспекты, связанные с непосредственно поступающими ресурсами на вход предприятия, т.е. коммуникации на рынках покупателей (материалы, капитал, труд), но и коммуникации на рынках продавцов (готовый продукт), а также коммуникации со стейкхолдерами, оказывающими прямое или косвенное влияние на поступление ресурсов (государственные органы, общественность). Коммуникативная активность на выходе направлена на обеспечение устойчивого денежного потока, конвертацию продукции в денежную форму, что позволяет повторять производственный цикл.

Такое объединение не является противоречивым, оно фигурирует в концепции интегрированного подхода к внешним коммуникациям, обусловлено взаимовлиянием

и взаимопроникновением групп стейкхолдеров, стратегической задачей формирования целостного и непротиворечивого имиджа предприятия.

Другое направление коммуникационных усилий связано с необходимостью изменений организационной системы, размеры, новизна и частота которых может существенно отличаться, что отобразится и на необходимости формирования соответствующего уровня развития коммуникационной подсистемы производственного предприятия.

Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, включает способность обсуждения организационных изменений и способность получения информации из внешней среды, определяемые соответствующей спецификой взаимодействия сотрудников внутри предприятия и с акторами внешней среды.

В ходе систематизации коммуникационных способностей мы идентифицировали наиболее значимые для промышленных предприятий способности, хотя за рамками нашей схемы остался ряд малозначительных тем, обозначенных в отдельных работах, но не раскрытых в полной мере. Так, коммуникация признается отдельными авторами важным мотивационным аспектом, однако ее стратегический характер, связанный с раскрытием кадрового потенциала, не является доказанным, а на российских предприятиях сегодня вообще доминирует материальная мотивация. Тема культуры предприятия носит стратегический характер, однако коммуникационные рекомендации здесь носят универсальный характер и, как правило, не составляют стратегическую проблему руководства.

Исходя из сущности категории «способность предприятия» (то, что оно может делать; пул ресурсов) и наполнения стратегических решений в области организационных коммуникаций, сформированы ресурсные пулы и сформулированы определения коммуникационных способностей предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Описание коммуникационных способностей предприятия

Характеристика	Название коммуникационных способностей предприятия	
	Ресурсообеспечивающая способность	Поддерживающая организационные изменения
Стратегическое предназначение	Ключевой фактор ресурсообеспеченности развития предприятия в условиях конкуренции за ресурсы	Механизм обнаружения, обсуждения и реализации необходимых организационных изменений в условиях возрастания турбулентности внешней среды
Ключевые компоненты интегральной оценки	Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб; обратная связь с потребителем; имидж предприятия	Коммуникационная сеть предприятия; коммуникационный климат

Ресурсный пул ресурсообеспечивающей способности сформирован нами на основании детализации и конфигурирования взаимодействующих ресурсов маркетинговых коммуникаций. В отличие от работ, акцентирующих внимание исключительно на стратегической роли имиджа современного предприятия как

ключевого коммуникационного ресурса, сохраняющего ценность, используемую для генерирования прибыли и получения преимуществ на рынке, мы включаем ресурсы, характеризующие ключевые ресурсы системы сбыта (коммуникационные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб, обратная связь с потребителями). Оценку всего спектра маркетинговых коммуникаций, тем более не фрагментированных по составляющим ресурсам, мы считаем непродуктивным подходом. Такое утверждение можно аргументировать неравнозначностью маркетинговых коммуникаций (например, принципиально различна природа коммуникаций связей с общественностью и стимулирования сбыта), что отображается в темах «стратегии имиджа», «стратегии связей с общественностью», «стратегии бренда»; работах, подчеркивающих приоритетность оценки и планирования первоначально стратегических тем, связанных с отдельными способностями и ресурсами организационных коммуникаций; практике планирования коммуникаций «под и над чертой», расставляющей приоритетность в финансировании и планировании; результатах проведенного нами социологического опроса представителей российских предприятий, выявившего различия в отношении коммуникаций «формирующих» и «использующих» организационный потенциал.

В ресурсный пул коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, нами включены два основных ресурса: коммуникационная сеть и коммуникационный климат. Если коммуникационная сеть – хотя и имеет различные подходы к описанию – может быть однозначно охарактеризована как базовый коммуникационный ресурс, то коммуникационный климат признан важным компонентом инновационного поведения предприятия, дополняя частотную характеристику связей свойством открытости, что позволяет получить необходимое разнообразие мнений, идей и предложений (Н. Пфедерман, М. Хулсман). Исходя из экстраполяционного предположения о значимости климата и вне зоны инновационной активности, а также соображений положительного влияния климата на снижение организационного сопротивления (Л. Тюдор, В. Элвинг), на характеристики адекватности и полноты информационного обмена (Д. Макдональд, Д. П. Роджерс, Дж. Тромбетта, Р. В. Фарас), можно рассматривать коммуникационный климат как важный фактор любых организационных изменений, влияние которого возрастает с увеличением числа и новизны технологических, управленческих и продуктовых изменений. Коммуникационная сеть, в отличие от других подходов, имеет существенное развитие в своем рассмотрении, позволяет графически учесть проблемы формирования и функционирования стратегической команды, определить проблемы коммуникаций с сотрудниками, являющимися значимыми с точки зрения знаниевого аспекта.

Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность – это способность предприятия осуществлять необходимые коммуникации со стейкхолдерами для обеспечения устойчивого притока ресурсов, необходимых для его функционирования и развития.

Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, заключается в способности предприятия получать через внешние связи



коммуникационной сети разнообразную информацию об изменениях внешней среды, исходящих из нее угроз и возможностей (что позволяет увидеть возможности развития); обсуждать ее во внутриорганизационной коммуникационной сети предприятия (что позволяет осознать необходимые изменения и успешно их реализовать). Способность получать информацию об изменениях реализуется внешними коммуникациями, определяется разнообразием и интенсивностью внешних связей коммуникационной сети. Способность внутриорганизационного обсуждения изменений определяется конфигурацией коммуникационной сети и климатом внутри предприятия.

**2. На базе проведенного статистического исследования построена нормативная модель зависимости коммуникационной сети предприятия от уровня турбулентности его внешней среды. В отличие от принятого способа моделирования коммуникационной сети предложенный подход учитывает информационно-коммуникационную значимость сотрудников через их принадлежность к частям сети (ядру или периферии), их уровня знаний и наличия внешних связей. Полученная модель позволяет: 1) выявить коммуникационные проблемы, возникающие в отношении обсуждения планируемых стратегических изменений; 2) идентифицировать информационно значимых сотрудников на нижних уровнях управления; 3) рационализировать устойчивые связи руководства с сотрудниками предприятия. Полученное нормативное описание характеристик коммуникационной сети позволяет руководству успешно решать задачу адаптации промышленного предприятия к изменениям внешней среды в условиях роста турбулентности.**

Коммуникации, как и многие другие факторы внутренней среды предприятия, должны соответствовать внешней среде, которая сегодня наилучшим образом описывается через концепцию турбулентности.

Хотя ряд ученых сходятся во мнении о том, что турбулентность является трудно операционализируемой метафорой, тем не менее мы присоединяемся к значительной части специалистов (И. Ансофф, Ф. Агион, Н. Блум, С. П. Болотов, В. К. Бурлачков, Б. Лакинг, Р. Садун, Дж. Реенен), признающих возможность и необходимость использования физического понятия в стратегическом управлении предприятием.

Турбулентность внешней среды предприятия – это ее атрибутивный признак, характеризующий изменение среды как нестабильное, неупорядоченное и непредсказуемое, детали которого не могут быть воспроизведены на больших интервалах времени при сколь угодно точном задании начальных и граничных условий.

Уровень турбулентности – степень нестабильности и непредсказуемости среды, измеряемая посредством агрегирования ее характеристик (сложности среды, скорости изменений, новизны будущего, степени видения будущего), сопутствующих возникновению и нарастанию нерегулярных, хаотических процессов изменений среды предприятия.

Уровень турбулентности может иметь разную степень дифференциации,

принципиальным является различие низкой и высокой турбулентности. Низкая турбулентность (уровень не превышает 3,5 баллов по пятибалльной шкале измерения турбулентности И. Ансоффа) характеризуется умеренными, в целом предсказуемыми изменениями, для которых допустимо применение долгосрочного экстраполяционного планирования, реактивного управления. Высокая турбулентность отличается быстрыми, новыми, лишь частично предсказуемыми изменениями среды и требует иных подходов к управлению, обеспечивающих стратегическое видение и гибкость предприятия.

Предлагаемая нами модель имеет специфическую визуализацию структуры взаимодействия, построенную на главенствующей роли в организационных изменениях стратегической управленческой команды, приоритетности информационной значимости индивидов, обладающих высоким уровнем знаний и наличием внешних связей. На рис. 2 можно увидеть сотрудников, входящих (они заштрихованы) и не входящих в стратегическое ядро.

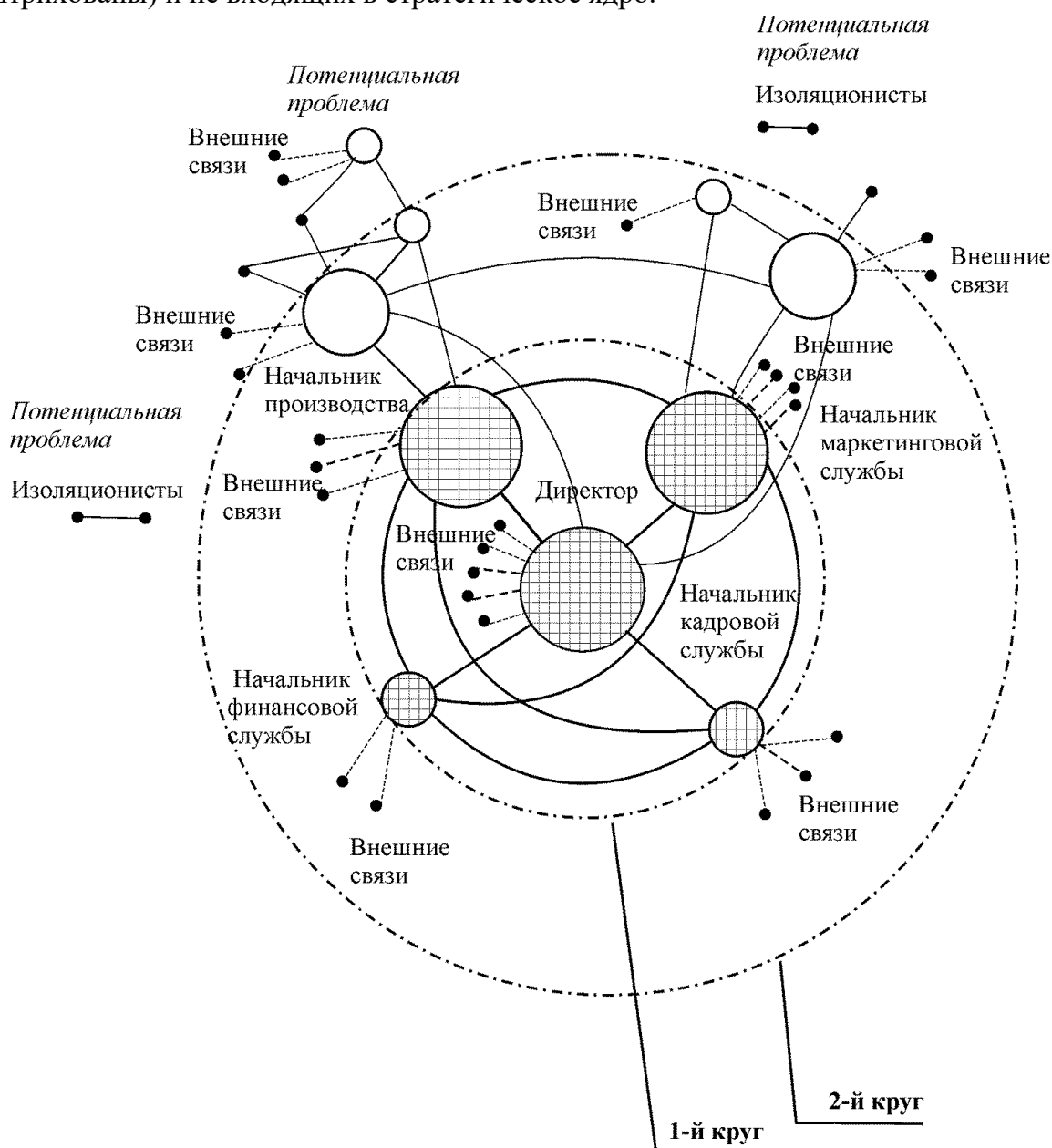


Рис. 2. Коммуникационная сеть предприятия

Диаметр круга пропорционален значимости данного индивида как источника знаний для остальных сотрудников, точкой обозначены индивиды, не являющиеся источниками знаний, а также внешние целевые аудитории. Толщина линий соответствует силе связей; сплошной чертой обозначается взаимодействие во внутренней коммуникационной сети, штрихпунктирной – взаимодействие с внешними целевыми аудиториями.

Поскольку коммуникационная сеть, как и коммуникации предприятия в целом, рассматриваются нами в разрезе задач стратегического управления, то коммуникации анализируются в отношении организационных изменений, которые, в особенности стратегические, сфокусированы ближе к высшему руководству и формируемым стратегическим командам. Несмотря на признание значимости лидерства руководителя организации, динамическая природа предприятия перемещается в сторону командной работы (И. Н. Дрогобыцкий, В. И. Корниенко, А. Д. Чанько). Результаты зарубежных и российских социологических опросов высшего руководства указывают на важность управленческой команды.

Концепция стратегического ядра развивается в русле теории функционирования стратегических команд, тенденции расширения состава участников стратегических коммуникаций, в том числе и за счет неформальных коммуникаций. Применение ядерной аналогия можно найти и в других работах, однако ядро нашей модели имеет свою функциональную специфику – центр обсуждения стратегических изменений. Такое ядро должно иметь достаточную плотность взаимодействия, что обеспечивает принятие взвешенных стратегических решений. Периферия в данном случае играет роль поставщика информации.

Предлагаемая модель коммуникационной сети отображает взаимодействие сотрудников предприятия с учетом их значимости в качестве источников знаний. Графическое представление позволяет выявить сотрудников на нижних уровнях управления, которые, возможно, не воспринимаются руководством в качестве значимого субъекта коммуникации.

Ряд актуальных исследований указывает на тенденцию усиления проблемы информационной перегрузки менеджмента российских предприятий и в первую очередь руководства (А. А. Афанасьев, Н. А. Воронов, В. П. Меньшов). Данная проблема может быть решена за счет рационализации коммуникационных связей руководства. Конечно, с точки зрения неограниченных способностей индивида к обработке информации наилучшей можно считать модель коммуникации руководителя со всеми сотрудниками и максимально возможным числом значимых акторов внешней среды. Однако очевидно, что в реальных условиях это невозможно. Тогда охват множества информационных источников за счет распределения разнообразия связей между сотрудниками предприятия, кластеризация как способ ограничения внутреннего взаимодействия составляют ключевой механизм формирования структуры коммуникационной сети. Решение проблемы заключается в

особой конфигурации коммуникационной сети предприятия, где в первую очередь формируются необходимые связи в «ядре» сети, затем руководство предприятия определяет необходимые связи с учетом имеющейся визуализации значимости индивидов как центров знаний и источников внешней информации. Предпочтение отдается прямым связям; менее важные, но значимые коммуникации проверяются по критерию критичности третьей коммуникации. На третьей коммуникации теряется более 50 % информации (Р. Киллиан, П. В. Льюис), что становится проблемой в условиях быстрых изменений, при управлении по слабым сигналам, поступающим с различных уровней управления.

В рамках сформированной модели коммуникационной сети нами проверен ряд гипотез в отношении коммуникационного взаимодействия сотрудников внутри предприятия и во внешней среде. Основные моменты их обоснования представлены в табл. 3.

Ключевой внешней характеристикой выступает уровень турбулентности ( $X$ ), оцениваемый по пятибалльной шкале И. Ансоффа. Гипотезы проверены в отношении структуры, характеристик (рассчитанных на основании опроса сотрудников) коммуникаций внутри и во внешней среде предприятия, как то: процент изоляционистов в сети ( $Y_1$ ); плотность сети ( $Y_2$ ); плотность взаимодействия в ядре ( $Y_3$ ); степень централизации ядра ( $Y_4$ ); процент акторов периферии, имеющих внешние связи ( $Y_5$ ); процент акторов ядра, имеющих сильные связи ( $Y_6$ ).

Определены характеристики коммуникационного взаимодействия (плотность сети, степень централизации). Сетевая плотность, в которой учитывается интенсивность коммуникационных связей, рассчитывается по формуле:

$$D = \frac{\sum w_i}{g \cdot (g - 1)}, \quad (1)$$

где  $w_i$  – сила  $i$ -й связи в сети, измеряемая по пятибалльной шкале;  $g$  – число индивидов в сети.

Централизованность ядра сети рассчитывается по следующей формуле:

$$C_D = \frac{\sum_{i=1}^g [C_D(n^*) - C_D(n_i)]}{(m - 1) \cdot (m - 2)}, \quad (2)$$

где  $m$  – число акторов ядра;  $C_D(n_i)$  – степень центральности сотрудника;  $C_D(n^*)$  – максимальная степень центральности из всех рассчитанных; центральность сотрудника определяется по степени центральности (degree centrality), т.е. определяется числом его прямых связей.

## Ключевые моменты обоснования гипотез

Формулировка гипотезы	Аргументы в пользу гипотезы
Гипотеза 1. Число изоляционистов уменьшается с увеличением турбулентности внешней среды	1. Изоляционизм рассматривается как негативный фактор в современных теориях управления, в особенности в концепции партисипативного управления, однако в традиционном централизованном подходе он не фигурирует в качестве значимой проблемы, хотя отдельные специалисты (В. Б. Мантусов, А. В. Тебекин) отмечают его связь с текучестью кадров. 2. При невысокой турбулентности решения в отношении стратегических изменений становятся достаточно очевидными, что позволяет не рассматривать изоляционистов как патологию
Гипотеза 2. Плотность взаимодействия в сети будет возрастать с увеличением турбулентности	1. Необходимость скорейшего реагирования на изменения обуславливает увеличение частоты взаимодействия руководства с сотрудниками, что с учетом расчета частотной плотности, а не бинарной, должно приводить к увеличению плотности. 2. Усиление инновационной активности предполагает увеличение включенности сотрудников в организационные изменения (Н. Пфедферман, М. Хулсман)
Гипотеза 3. Плотность взаимодействия в ядре существенно выше, чем в среднем по сети	Поскольку большая часть акторов ядра является либо руководителями, либо другими сотрудниками аппарата управления, то в силу информационно-коммуникационной природы труда они должны иметь более развитые коммуникации (Г. Минцберг, О.С. Виханский), в том числе и в отношении организационных изменений
Гипотеза 4. Централизация ядра при высоком уровне турбулентности будет близка к уровню коммуникационной сети «сильно связанный граф»	Для коммуникационной сети предприятия в целом сложно сделать вывод о степени децентрализации, однако для ядра, в котором решаются задачи стратегических изменений, можно выдвинуть предположение о приближении его к полной децентрализации в условиях нестабильной внешней среды. Ядро по численности схоже с небольшой группой и решает сложные комплексные проблемы, что близко, хотя и не тождественно, условиям лабораторных экспериментов групповой коммуникации, в ходе которых сложные задачи лучше решались в децентрализованной сети (А. Бевелас, В. Беннис, Г. Дж. Ливитт)
Гипотеза 5. Число индивидов в периферии коммуникационной сети, имеющих внешние связи, увеличивается с ростом уровня турбулентности внешней среды	1. Возрастающее число связей из-за различной природы индивидов, определяемой их различиями в профессиональной и социальной сфере, даст предприятию более разнородную информацию. 2. Слабые внешние связи сотрудников периферии коммуникационной сети могут превзойти по новизне информации сильные внешние связи руководства (М. Грановеттер, П. Пател, С. Терьесен)
Гипотеза 6. При высоком уровне турбулентности число акторов ядра, имеющих сильные внешние связи, в среднем значимо выше, чем при низком уровне	1. Увеличение частоты коммуникации повышает скорость поступления информации об изменениях внешней среды. 2. Одним из способов обеспечения устойчивости в условиях высокой неопределенности является вхождение предприятия в интеграционные формы, предполагающее усиление коммуникационных процессов (М.Ю. Шерешева, А. Мундт)

Выдвинутые гипотезы проверены по двенадцати предприятиям Воронежской области. Исходные статистические данные, характеризующие коммуникационное взаимодействие сотрудников организаций в отношении организационных изменений, представлены в табл. 4.

Таблица 4

Статистические данные по предприятиям

Характеристика внешней среды / коммуникационной сети	№ предприятия*											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Турбулентность (X), балл	2,00	2,29	2,50	2,78	3,00	3,00	3,25	3,63	3,75	3,75	4,00	4,00
Процент изоляционистов в сети (Y <sub>1</sub> )	38,1	20,2	8,7	18,2	0,0	5,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Плотность сети (Y <sub>2</sub> ), балл	0,09	0,11	0,28	0,44	0,51	0,53	0,56	0,67	0,70	0,70	0,72	1,20
Плотность взаимодействия в ядре (Y <sub>3</sub> ), балл	1,00	1,30	2,30	2,00	2,67	3,00	3,00	3,00	2,90	3,10	3,30	3,60
Степень централизации ядра (Y <sub>4</sub> ), в %	100	43,3	0,0	33,3	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Процент акторов периферии, имеющих внешние связи (Y <sub>5</sub> )	11,1	17,2	27,9	28,6	35,4	37,5	57,1	50,0	57,1	61,5	62,4	88,2
Процент акторов ядра (Y <sub>6</sub> ), имеющих сильные связи	0,0	28,6	33,3	50,0	66,7	33,3	66,7	75,0	60,0	75,0	80,0	80,0

\* Жирным курсивом выделены предприятия, попадающие в зону высокой турбулентности, где уровень турбулентности больше 3,5 баллов.

При проверке гипотез 1, 2 и 5 рассматривались статистические критерии значимости коэффициента корреляции; в случае гипотез 3 и 5 применялся коэффициент корреляции Пирсона; в случае гипотезы 1, где наблюдается отклонение от нормального распределения, рассчитан коэффициент корреляции Спирмена.

Все коэффициенты корреляции имеют высокий уровень статистической значимости:  $\rho_{XY_1} = -0,81$ ;  $r_{XY_2} = 0,918$ ;  $r_{XY_3} = 0,938$ ; а знаки совпадают с выдвинутыми предположениями.

Проверка гипотезы о равенстве средних для двух показателей применялась для гипотез 3, 4 и 6. При проверке гипотезы был установлен факт статистической тривиальности гипотезы, т.е. для высокой турбулентности практически все  $Y_4 = 0$ , тогда необходимо проверить, что при низкой турбулентности  $H_0 : M(Y_4)_{\text{Низ.Тур.}} = 0$ ;  $H_1 : M(Y_4)_{\text{Низ.Тур.}} > 0$  (в данной области выборка ведет себя как нормальная).

Проверка на нормальность распределений выполнена по критерию Шапиро-Уилка, являющемуся частным случаем критериев согласия, мощным тестом для

проверки небольших выборок на нормальность. Статистическое исследование подтвердило выдвинутые гипотезы (табл. 5).

Таблица 5

Результаты проверки статистических гипотез

Формулировка гипотезы	$t_{\text{набл}}$ , эмпирическое значение критерия	$t_{\text{кр}}$ , критическое значение критерия при $\alpha=0,05$	Результат проверки
Гипотеза 1. Число изоляционистов уменьшается с увеличением турбулентности внешней среды. $H_0: \rho_{XY_1} = 0; H_1: \rho_{XY_1} \neq 0$ ( $\rho_{XY}$ - по Спирмену)	4,37	2,23	$ t_{\text{набл}}  > t_{\text{кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 2. Плотность взаимодействия в сети будет возрастать с увеличением турбулентности. $H_0: r_{XY_2} = 0; H_1: r_{XY_2} \neq 0$ ( $r_{XY}$ - по Пирсону)	7,32	2,23	$ t_{\text{набл}}  > t_{\text{кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 3. Плотность взаимодействия в ядре существенно выше, чем в среднем по сети. $H_0: M(Y_3) = M(Y_2); H_1: M(Y_3) > M(Y_2)$	8,34	1,72	$t_{\text{набл}} > t_{\text{прав.кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 4. Централизация ядра при высоком уровне турбулентности будет близка к уровню коммуникационной сети «сильно связанный граф». $H_0: M(Y_4)_{\text{Выс.Тур.}} = 0;$ $H_1: M(Y_4)_{\text{Выс.Тур.}} > 0$ (для предприятий, работающих в условиях высокой турбулентности). Однако при проверке гипотезы был установлен факт статистической тривиальности гипотезы, т.е. для высокой турбулентности все $Y_4 = 0$ , тогда необходимо проверить, что при низкой турбулентности $H_0: M(Y_4)_{\text{Низ.Тур.}} = 0; H_1: M(Y_4)_{\text{Низ.Тур.}} > 0$	2,20	1,94	$t_{\text{набл}} > t_{\text{прав.кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 5. Число индивидов в периферии коммуникационной сети, имеющих внешние связи, увеличивается с уровнем турбулентности внешней среды. $H_0: r_{XY_5} = 0; H_1: r_{XY_5} \neq 0$ ( $r_{XY}$ - по Пирсону)	8,54	2,23	$ T_{\text{набл}}  > t_{\text{кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 6. При высоком уровне турбулентности число акторов ядра, имеющих сильные внешние связи, в среднем значимо выше, чем при низком уровне. $H_0: M(Y_6)_{\text{Выс.Тур.}} = M(Y_6)_{\text{Низ.Тур.}};$ $H_1: M(Y_6)_{\text{Выс.Тур.}} > M(Y_6)_{\text{Низ.Тур.}}$	3,54	1,81	$t_{\text{набл}} > t_{\text{прав.кр}}$ , $H_1$ принимаем

Статистическое исследование коммуникационного взаимодействия позволило не только выявить взаимосвязь турбулентности и характеристик сети по дихотомии «ядро – периферия», но и сформировать инструмент экспертной оценки уровня развития коммуникационной сети (табл. 6).

Таблица 6

Характеристики коммуникационной сети предприятия

<b>Турбулентность</b>				
Повторяющаяся	Расширяющаяся	Изменяющаяся	Прерывающаяся	Неожиданная
<b>Внутриорганизационные связи: ядро</b>				
Централизованное ядро; низкая плотность взаимодействия	Централизованное ядро; плотность взаимодействия средняя	Децентрализованное ядро; плотность взаимодействия средняя	Децентрализованное ядро; плотность взаимодействия высокая	Децентрализованное ядро; плотность взаимодействия высокая
<b>Внутриорганизационные связи: периферия</b>				
Значительное число изоляционистов	Незначительное число изоляционистов; низкая плотность взаимодействия	Отсутствие изоляционистов; низкая плотность взаимодействия; наличие единичных мостов между сотрудниками различных подразделений	Отсутствие изоляционистов; средняя плотность взаимодействия в периферии, высокая плотность взаимодействия в пределах группы; наличие среднего числа мостов между группами	Отсутствие изоляционистов; средняя плотность взаимодействия в периферии, высокая плотность взаимодействия в пределах группы; наличие большого числа мостов между группами
<b>Связи с внешней средой: ядро</b>				
Внешние связи присутствуют только у руководителя	Внешние связи появляются у других сотрудников ядра	Существенное число акторов ядра имеет сильные внешние связи	Большинство акторов ядра имеет сильные внешние связи	Большинство акторов ядра имеет сильные внешние связи
<b>Связи с внешней средой: периферия</b>				
Внешние связи отсутствуют	Слабые внешние связи у единичных представителей периферии	Слабые внешние связи у существенного числа представителей периферии	Внешние коммуникации наблюдаются у большинства акторов периферии; появляются акторы с уровнем связи выше слабого	Внешние коммуникации наблюдаются у большинства акторов; существенное число акторов имеет уровень связи выше слабого

Турбулентность, наименования которой здесь приведены по И. Ансоффу, может быть кратко описана по происходящим в среде изменениям. В повторяющейся турбулентности изменений практически не происходит, в расширяющейся –



изменения медленно увеличиваются; в изменяющейся – быстро увеличиваются. В прерывающейся турбулентности наблюдаются прерывистые частично предсказуемые изменения, в неожиданной – прерывистые непредсказуемые изменения.

**3. На основе сравнительного анализа подходов к исследованию организационных коммуникаций разработаны методика и алгоритм диагностики коммуникационной системы производственного предприятия. Методика диагностики включает: комплекс отобранных и модифицированных методов исследования и оценки коммуникационных ресурсов предприятия; совокупность целевых и рассчитываемых показателей; критерий допустимого отклонения; формулы для определения уровня развития коммуникационной системы предприятия. Предложенный в диссертации алгоритм включает три стадии (задание целевых значений показателей развития коммуникационной системы; измерение текущих значений показателей и расчет отклонений от целевого уровня; постановку диагноза), конкретизирует последовательность проведения диагностики. Указанная методика, в отличие от известных ранее, предлагает комплексное решение для системы внешних и внутренних коммуникаций предприятия в рамках ресурсно-компетентного подхода к стратегическому управлению, что позволяет обосновать предложения по комплементарному развитию устойчивых коммуникационных ресурсов.**

Несмотря на многочисленность работ по диагностике предприятия как элемента стратегического управления (среди которых можно выделить наиболее известных зарубежных и отечественных авторов, таких как И. Ансофф, Р. М. Грант, Р. М. Качалов, Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Е. Д. Щетинина), организационные коммуникации являются малоизученным аспектом стратегического анализа.

Предлагаемая диагностика коммуникаций следует в русле современной ресурсной концепции стратегического управления, где наряду с традиционными ресурсами исследуются коммуникационные способности предприятия. Как правило, измерения способностей предприятия в целом и коммуникационных способностей в частности производятся экспертами по балльной оценке (не имеющей развернутой объективной дифференциации балльного различия) пула ресурсов и иерархически вложенных способностей. В случае оценки коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, мы смогли сформировать более сложный конструкт, в котором баллы выставляются на основании развернутого описания структурных характеристик коммуникационной сети полученного нами в ходе исследования коммуникационного взаимодействия российских предприятий.

Анализ методологии исследования организационных коммуникаций, в которых можно выделить общие и специфические методы, позволил нам инструментально конкретизировать сформированную стратегическую схему оценки коммуникационной системы предприятия (ключевые коммуникационные ресурсы → коммуникационные способности предприятия → уровень развития коммуникационной системы).

В качестве инструментария оценки коммуникационного климата мы отдаем предпочтение методологии оценки внутреннего климата Дж. Р. Гибба, Дж. Костигана, М. Шмейдлер, продуцируемого менеджментом предприятия и проецирующимся на

остальные коммуникации. Данный подход получил достаточное распространение в исследовании инновационного поведения сотрудников. Более широкая трактовка внутреннего климата включает множество других аспектов удовлетворенности коммуникацией, в том числе и удовлетворенность каналами коммуникации. Однако такой подход в меньшей степени подходит для целей нашего исследования, поскольку нас интересует климат как атмосфера коммуникаций, влияющая на полноту и адекватность информационного обмена, а не как компонента оценки удовлетворенности трудом. Расширенное толкование коммуникационного климата, включающего и внешнее общение, получившее некоторое распространение в исследовании медицинских и образовательных учреждений, не является продуктивным подходом для промышленного предприятия, поскольку здесь клиенты не составляют часть длительного внутреннего процесса.

В качестве фундамента оценки имиджа предприятия мы отдаем предпочтение методологии В. Д. Шкардуна, Т. М. Ахтямова, которая располагает элементы оценки имиджа по ключевым целевым аудиториям (клиенты, партнеры, персонал, госструктуры, общественность), что наилучшим образом сочетается с российской коммуникационной практикой выделения ключевых обобщенных стейкхолдеров. Данный подход получил широкое распространение и многочисленные отраслевые модификации. Инструментарий оценки подвергнут нами ревизии с точки зрения значимых измерителей в развивающейся теории информационной прозрачности, краудсорсинга как неотъемлемого атрибута деятельности современного промышленного предприятия, а также с точки зрения сокращения отдельных показателей, которые могут быть обобщены или признаны незначимыми для отдельных категорий имиджа промышленного предприятия. Принципиально иной подход, заключающийся в финансовой оценке имиджа предприятия (Interbrand, EquiTrend, Young&Rubicam и др.), нами не используется с точки зрения диагностических целей, где итогом должна стать балльная оценка, дифференцированная по целевой аудитории.

На рис. 3 изображен алгоритм диагностики, описывающий порядок действий исследователя для постановки диагноза, в котором определяются проблема и ее решение.

Базовыми элементами диагностики являются коммуникационные способности предприятия, которые есть производные от комплекса коммуникационных ресурсов. Ресурсообеспечивающая способность рассчитывается по группам ключевых стейкхолдеров, имеющих разное значение для предприятия (что подтвердило и наше исследование, в том числе некоторые группы рассматриваются руководством организаций как незначимые); а коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, вычисляется по двум компонентам: способности получать информацию из внешней среды (внешние связи «ядра» и «периферии»); способности обсуждать изменения (структура внутренней коммуникационной сети и коммуникационный климат).

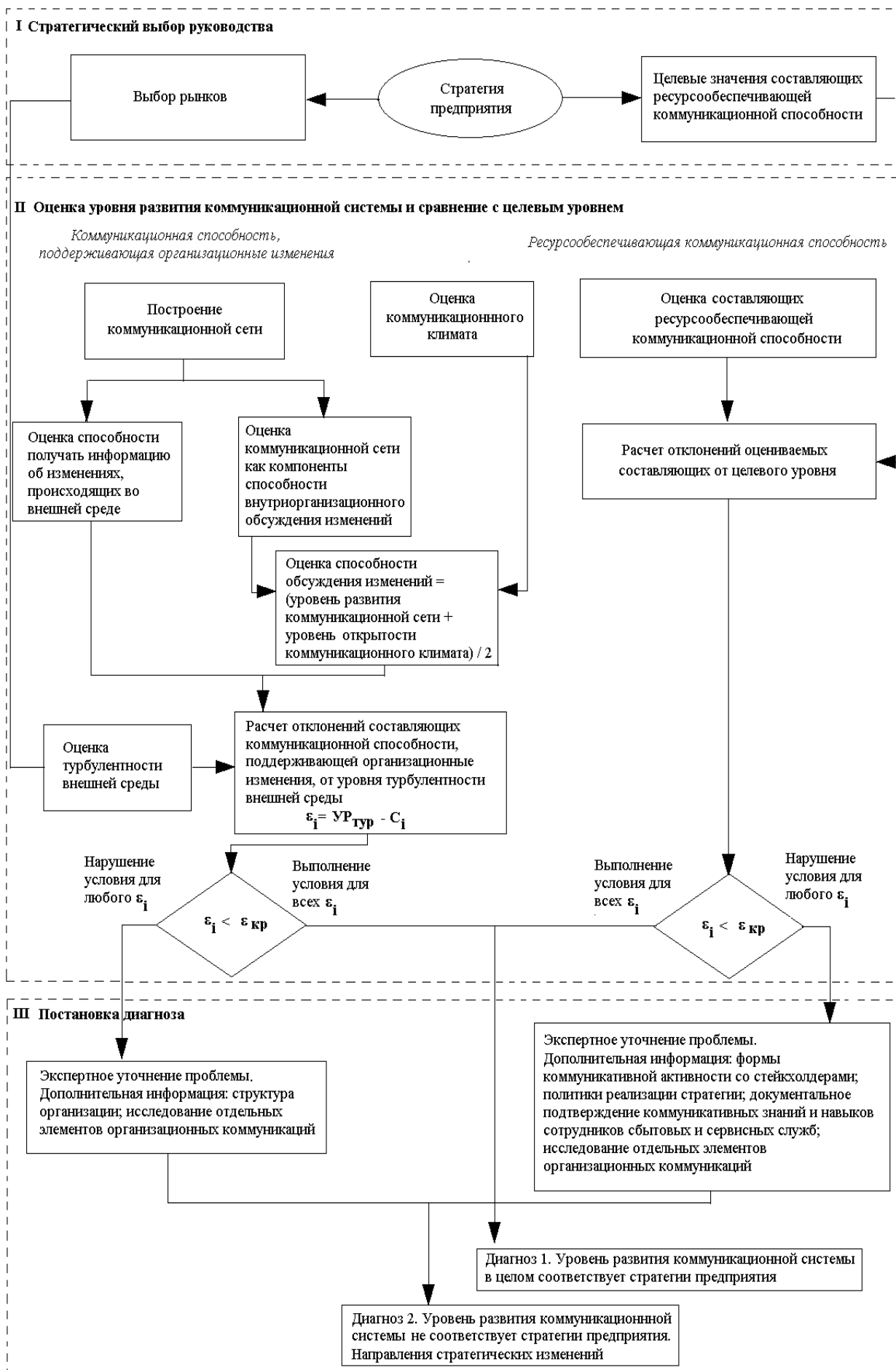


Рис. 3. Алгоритм диагностики коммуникационной системы предприятия

Стратегический разрыв коммуникационной способности (измеряемый по критерию, введенному И. Ансоффом и получившему многочисленную апробацию), поддерживающей организационные изменения, устанавливается в сравнении с уровнем турбулентности внешней среды, а разрыв ресурсообеспечивающей способности, рассчитанный по ключевым группам стейкхолдеров, определяется по целевым значениям показателей, которые сформированы руководителем предприятия совместно с начальниками маркетинговых и сбытовых служб.

Оценка составляющих ресурсообеспечивающей коммуникационной способности выполняется путем опроса на основе инструментария, дифференцированного по соответствующим группам стейкхолдеров. Сравнение с заданными руководством целевыми значениями показателей, которые существенно различаются в зависимости от избранной конкурентной стратегии (низких издержек или дифференциации), позволяет идентифицировать проблемные области коммуникационной системы предприятия.

Диагностика способности в поступлении информации основывается на анализе внешних связей коммуникационной сети предприятия, исследование способности в отношении обсуждения организационных изменений добавляет к сетевой характеристике коммуникационный климат, определение которого осуществляется в стабильной целевой аудитории, что по большей части применимо только к персоналу предприятия.

На основании градации уровня коммуникационной сети эксперты (сотрудники организации, входящие в стратегическое ядро) выставляют окончательные оценки, имея на руках схему коммуникационной сети. Далее каждая из составляющих проверяется на стратегический разрыв с задаваемыми руководством или внешней средой характеристиками.

При обнаружении стратегического разрыва может потребоваться детализация проблем коммуникаций предприятия. В таком случае группа экспертов, включающая внутренних и по возможности внешних экспертов (например, представителей рекламных и маркетинговых агентств, с которыми сотрудничает предприятие), уточняет проблему и ее решение. Для уточнения проблемы могут понадобиться дополнительная информация об элементах внутренней среды организации и исследование отдельных элементов коммуникационной системы предприятия.

Даже если в ходе диагностики стратегические разрывы не обнаружены, необходимо рассчитать уровень развития коммуникационной системы предприятия, который должен быть оценен руководством на предмет необходимости его повышения с точки зрения текущей ситуации и возможных изменений, в том числе и во внешней среде предприятия.

Расчет уровня развития коммуникационной системы предприятия и определение первоочередности вложения финансовых средств обуславливают необходимость определения значимости (веса) коммуникационных способностей. Данные веса устанавливаются руководством организации, куда помимо директора входят начальники производственных, сбытовых и маркетинговых служб. Экспертная группа в очной экспертизе принимает согласованное решение.

Уровень развития (УР) коммуникационной системы производственного

предприятия в нашем случае рассчитывается посредством суммирования всех коммуникационных способностей предприятия с учетом их значимости:

$$UR = W_{\text{Изм}} \times \frac{C_{\text{Изм.Внеш.}} + C_{\text{Изм.Внутр.}}}{2} + W_p \times \sum \omega_i \times C_{P_i}, \quad (3)$$

где:

а)  $W_{\text{Изм}}$ ,  $W_p$  - веса, определяющие значение коммуникационных способностей (поддерживающей организационные изменения, ресурсообеспечивающей);

$$\text{б) } C_{\text{Изм.Внеш.}} = \frac{1}{2 \times n} \sum_i (P_{\text{сеть.ядро.внеш.}i} + P_{\text{сеть.периферия.внеш.}i}),$$

$$C_{\text{Изм.Внутр.}} = \frac{1}{2} \left( \sum_i \frac{(P_{\text{сеть.ядро.внутр.}i} + P_{\text{сеть.периферия.внутр.}i})}{2 \times n} + \sum_j \frac{P_{\text{климат.}j}}{m} \right) - \text{ способности}$$

получения информации из внешней среды и ее обсуждения внутри организации, получаемые путем суммирования оценок по разработанным инструментам оценивания ( $n$  – число экспертов,  $m$  – число опрошенных сотрудников);

в)  $\omega_i$  – значимость  $i$ -й составляющей ресурсообеспечивающей способности;

г)  $C_{P_i}$  –  $i$ -я составляющая ресурсообеспечивающей способности как комбинации ключевых ресурсов (навыков коммуникации сотрудников сбытовых и сервисных служб, обратной связи с потребителями, имидж предприятия);

$$C_{\text{Рсбыт}} = \frac{1}{2 \times n} \left( \sum_i P_{\text{ком.нав.}i} + \sum_i \sum_j \frac{P_{\text{имидж.потребитель.}i.j}}{m} \right);$$

$$C_{\text{Робр.связь}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{обр.связь.}i.j};$$

$$C_{\text{Римидж.бизнес}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{имидж.бизнес.}i.j};$$

$$C_{\text{Римидж.работодатель}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{имидж.работодатель.}i.j};$$

$$C_{\text{Римидж.госструктур}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{имидж.госструктур.}i.j};$$

$$C_{\text{Римидж.общественность}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{имидж.общественность.}i.j};$$

$j$  – компонента оценки ( $m$  – число компонент);

$i$  – оценка представителя целевой группы ( $n$  – число опрошенных).

**4. В условиях возрастания турбулентности внешней среды установлена неизвестная ранее тенденция выравнивания значимости коммуникаций, поддерживающих организационные изменения, по сравнению с ресурсообеспечивающими коммуникациями, что повышает значение внутренних коммуникаций для современных предприятий, в том числе и при распределении бюджетов развития коммуникаций.**

Российская консалтинговая практика сосредоточена сегодня на предложении совершенствования коммуникаций в рамках коммерческой функции предприятия, тем не менее, как показал опрос руководителей промышленных предприятий, по мере роста турбулентности внешней среды возрастает и значение организационных

коммуникаций как компоненты стратегического потенциала, обеспечивающей адаптивность организации (рис. 4).

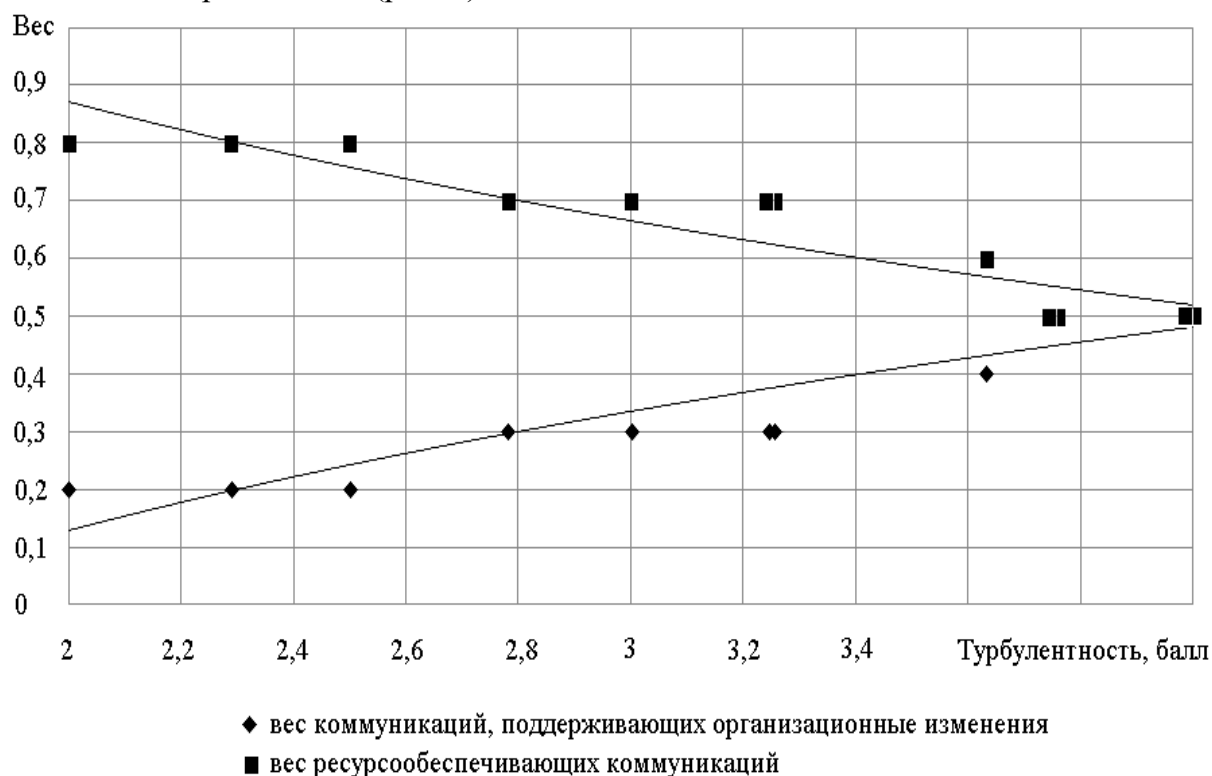


Рис. 4. Значение коммуникаций предприятия

Оценка значимости коммуникаций с различными группами стейкхолдеров (клиенты, сотрудники, партнеры, госструктуры, общественность) показала, что они весьма не равнозначны и, более того, ряд исследуемых предприятий ориентируется в своих коммуникациях в основном на клиентов и в незначительной степени на работников. Так, важность формирования позитивного имиджа предприятия у госструктур и общественности признали значимым всего в двух случаях из двенадцати. При этом в качестве позитивного момента следует всё же отметить признание в определенной степени всеми предприятиями необходимости формирования позитивного имиджа работодателя, что является сегодня одним из условий привлечения на долгосрочной основе работников необходимой квалификации. Значение долгосрочных коммуникаций, направленных на формирование позитивного бизнес-имиджа и выступающих отличительной чертой зарубежного предприятия, осознается не всеми руководителями российских промышленных предприятий и признано в 67 % случаев, а вес данной категории не превышает 0,2, что существенно ниже не только стейкхолдера «клиент», но и стейкхолдера «работник».

**5. Общепринятое разграничение организационных коммуникаций на формальные и неформальные существенно углублено и дополнено за счет введения дополнительного фактора типологизации – интенсивности наблюдаемых признаков коммуникации (неформальность языка коммуникации, диалоговость, богатство содержания). Полученная типологизация, в отличие от известных ранее, позволяет выявить «патологические» коммуникации.**

Важным в понимании управления организационными коммуникациями является отнесение их к формальным и неформальным, последние служат ключом к пониманию инновационного поведения предприятия. Руководство инновационно-активных предприятий вынуждено создавать условия для неформального общения сотрудников.

Несмотря на простоту классического определения формальных и неформальных коммуникаций по признаку их формирования (менеджментом или самоорганизацией), у коммуникаций есть еще и наблюдаемые в процессе общения сотрудников признаки, и по ним они могут не совпадать с классификацией по признаку формирования. Так, Р. В. Чернышев Р.В., анализируя практику реальных коммуникаций, выделяет частично формализованную коммуникацию, причем степень формализации может варьироваться в широких пределах.

Р. Е. Краут, Р. С. Фиш, Р. В. Руд, Б. Л. Чалфонте систематизировали признаки формальных (неформальных) организационных коммуникаций. Так, определяющими выступают не только признаки регламентации (временное расписание, список участников, ограниченная повестка, определенные роли участников) или их отсутствие (спонтанность), но и сущностные признаки (формальный язык – неформальный язык, однонаправленность – диалоговость, бедное содержание – богатое содержание).

На рис. 5 отображена классификация организационных коммуникаций: 1) формальные коммуникации; 2) неформальные коммуникации; 3) диалоговые формы регламентированных коммуникаций (промежуточная форма организационных коммуникаций, регламентация которых не носит строгого характера по всем аспектам, а общая атмосфера коммуникации в значительной степени способствует диалоговому, открытому с использованием естественного языка режиму обсуждения вопросов).



Интенсивность наблюдаемых признаков неформальных коммуникаций

Рис. 5. Пространство типов организационных коммуникаций

Принципиальное расхождение регламентации и наблюдаемых свойств организационных коммуникаций не является нормой и может быть определена как патология, т.е. существенное отклонение в наблюдаемом и регламентируемом, несущее дисфункциональные последствия.

Коммуникационные патологии первого рода – это одновременное сочетание отсутствия регламентации и наблюдаемости в процессе информационного обмена, в основном, признаков формальной коммуникации. Нехарактерное прибегание к формальному языку, создание излишних (не предусмотренных вышестоящим руководством) документов свидетельствуют о проблемах в социально-трудовых отношениях, возникающих как вследствие неправильных коммуникационных действий руководства (высокий уровень закрытого климата, ошибки в процессе наказания), так и ошибок в управлении персоналом (отсутствие системы управления конфликтами, плохая мотивация, низкий социально-психологический климат).

Коммуникационные патологии второго рода – это сочетание строгой регламентации и высокой степени проявления наблюдаемых (сущностных) свойств неформальной коммуникации. Такие патологии не могут существовать в документообороте компании, но могут присутствовать как отклонение от нормы в регламентированных устных коммуникациях. Например, в коммуникациях сотрудников с клиентами в условиях стадии острого кризиса. Выявление таких коммуникаций свидетельствует либо о проблемах управления персоналом, либо о серьезном организационном кризисе.

**6. На основании анализа представительного массива статистических данных о характеристиках коммуникационных систем предприятий Воронежской области и привлечения фактологического материала управления коммуникациями зарубежных предприятий выделены для производственных предприятий не рассматривавшиеся ранее уровни развития коммуникационной системы. Уровни развития представлены в двух измерениях (поддержка организационных изменений, ресурсное обеспечение), отражающих стратегическое предназначение коммуникационной системы для производственного предприятия. Первое измерение хорошо характеризуется схемами коммуникационной сети в модели «ядро-периферия»: коммуникационная сеть руководителя → малое централизованное ядро с вырожденной периферией → расширенное децентрализованное ядро с периферией → стратегическая команда с развитой периферией → плотная децентрализованная система с высоким разнообразием внешних связей. Второе измерение характеризуется наблюдаемыми чертами внешних коммуникаций: начальный уровень сбытовых коммуникаций → улучшенные сбытовые коммуникации → имиджевые коммуникации → интегрированные коммуникации → интеграция стейкхолдеров.**

В разбиении уровней развития коммуникационной системы предприятия мы используем традиционный для управленческой практики пятиуровневый подход, равномерно распределяющий пятибалльную шкалу: [1; 1.8], (1.8; 2.6], (2.6; 3.4], (3.4; 4.2], (4.2; 5]; этот подход рассматривается в разрезе двух измерений, характеризующих ключевые стратегические задачи коммуникаций производственного предприятия.

Первое измерение характеризует способность коммуникационной системы поддерживать организационные изменения (табл. 7), второе – решает задачу поступления и наращивания ресурсов, необходимых для реализации хозяйственных и управленческих процессов развивающегося предприятия (табл. 8).



## Уровень развития коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения

Уровень, балл	Описание коммуникационной системы
I. Коммуникационная сеть руководителя, [1; 1.8]	Ядро коммуникационной сети централизованное, плотность взаимодействия низкая, руководитель – единственный источник информации об изменениях внешней среды. В периферии значительное число сотрудников вообще не интересуется возможными изменениями. Коммуникационный климат: закрытый
II. Малое централизованное ядро с вырожденной периферией, (1.8; 2.6]	Ядро пока еще централизованное, но взаимодействие возрастает между членами стратегического ядра, куда входит только высшее руководство. Число изоляционистов снижается. Формируются неполные группы взаимодействия, касающиеся функционирования подразделений и возможных изменений. Не только руководитель, но и высшее руководство в целом имеет полезные контакты во внешней среде. Появляются слабые связи у отдельных, инновационно активных сотрудников периферии. Коммуникационный климат: закрытый
III. Расширенное децентрализованное ядро с периферией, (2.6; 3.4]	Ядро, в которое пока еще входит в основном высшее руководство и редкие представители менеджеров среднего звена, становится децентрализованным, плотность взаимодействия средняя. Акторы ядра интенсивно взаимодействуют с внешней средой, посещая различные выставки, семинары, лично общаясь с ключевыми клиентами. Изоляционисты встречаются только как исключение. Увеличивается число сотрудников периферии, взаимодействующих с внешней средой в отношении новых идей, событий. Коммуникационный климат: может возникать как в большей степени закрытый, так и в большей степени открытый, последний предпочтителен.
IV. Стратегическая команда с развитой периферией, (3.4; 4.2]	Ядро, в которое теперь входит не только высшее руководство, но и ключевые менеджеры среднего звена, отдельные специалисты, – децентрализованное с высоким уровнем взаимодействия. В идеале они являются стратегической командой. Члены ядра активно взаимодействуют с представителями внешней среды. Необходимость быстрой адаптации новых технологий предопределяет высокую плотность взаимодействия в группах, между которыми существует среднее число мостов. Внешние коммуникации наблюдаются у большинства акторов периферии. Предприятие взаимодействует как на организационном уровне, например, входя в ассоциации, региональные кластеры и т.п., так и на персональном. Коммуникационный климат: открытый или в большей степени открытый
V. Плотная децентрализованная система с высоким разнообразием внешних связей, (4.2; 5]	Ядро, в которое теперь входит не только высшее руководство, но и ключевые менеджеры среднего звена, отдельные специалисты, – децентрализованное с высоким уровнем взаимодействия. Ядро – это стратегическая команда. Необходимость создания новых технологий, опережение конкурентов заставляет реагировать на самые слабые сигналы внешней среды. Нарастает число внешних связей и их теснота у представителей периферии. Предприятия входят в различные союзы, участвуют в совместной разработке продукции. Сокращение времени реакции на изменения во внешней среде повышает плотность группового и межгруппового взаимодействия. Управление внешними связями сотрудников периферии, поддержание разнообразия этих связей необходимо рассматривать как управление важным организационным активом. Коммуникационный климат: открытый

Уровень развития ресурсообеспечивающей коммуникационной способности

Уровень, балл	Описание коммуникационной системы
I. Начальный уровень сбытовых коммуникаций, [1; 1.8]	Управление внешними коммуникациями ведется бессистемно. Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых служб имеют начальный уровень развития, сформированный еще во внешней среде (в образовательных организациях, на других предприятиях, в том числе имеющих другую специфику продаж)
II. Улучшенные сбытовые коммуникации, (1.8; 2.6]	Оперативное планирование внешних коммуникаций. Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых служб находятся на среднем уровне, появляется обратная связь с потребителями. Отсутствие стратегического подхода уменьшает уровень ресурсообеспечивающей коммуникационной способности
III. Имиджевые коммуникации, (2.6; 3.4]	Появляется коммуникативная стратегия. Однако коммуникации еще не рассматриваются как ключевой фактор конкурентоспособности компании. Имидж предприятия приобретает известность, совершенствуются формы обратной связи
IV. Интегрированные коммуникации, (3.4; 4.2]	Стратегия организационных коммуникаций разрабатывается на основе интегрированного подхода, появляются инструменты анализа и оценки коммуникаций. Предприятие сформировало известный и имеющий высокую степень дифференциации имидж. Руководство внедрило передовые технологии взаимодействия со стейкхолдерами (краудсорсинг, CRM-системы). Предприятие демонстрирует высокий уровень информационной прозрачности по ключевым целевым аудиториям
V. Интеграция стейкхолдеров, (4.2; 5]	Стратегия организационных коммуникаций разрабатывается на основе интегрированного подхода, появляются инструменты анализа и оценки коммуникаций. Предприятие сформировало известный и имеющий высокую степень дифференциации имидж, наблюдается высокий уровень лояльности клиентов. Руководство внедрило передовые технологии взаимодействия со стейкхолдерами (краудсорсинг, CRM-системы). Сотрудники предприятия осуществляют двусторонние коммуникации по большинству групп стейкхолдеров, имеющие высокий уровень информационной прозрачности

Характеристика уровней сформирована на основе результатов диагностики (описанной выше, включающей и формулу для расчета УР и его составляющих), дополнена расшифровкой управления коммуникациями на предприятии, полученной в ходе анализа структур управления, исследования материалов информационно-рекламных кампаний, коммуникационной практики, в том числе и планирования коммуникаций. Для описания высших уровней развития организационных коммуникаций привлекалась также практика лучших зарубежных предприятий, внедряющих новые информационно-коммуникационные технологии, имеющих в открытом доступе стратегическое описание коммуникаций (communication strategy).

**7. Выявлены на основе диагностики коммуникационных систем российских производственных предприятий принципиальные различия в типичных коммуникационных проблемах предприятий, работающих в условиях низкой и высокой турбулентности. В первом случае основная проблема коммуникационной системы заключается в «изоляции» значительного числа сотрудников, что приводит к увеличению сроков и затрат на внедрение плановых нововведений. Во втором случае адаптационная способность предприятия существенно снижается за счет невысокой плотности взаимодействия, закрытого коммуникационного климата и недостаточного разнообразия внешних связей. По выявленным коммуникационным проблемам обобщены и систематизированы возможные управленческие решения. Для первого случая акцент делается на совершенствовании формальных вертикальных и горизонтальных каналов с учетом персонального состава сотрудников, изолированных от коммуникационной сети; для второго – на развитии прямых связей между сотрудниками, трансформации коммуникативного паттерна руководителей, управлении разнообразием внешних связей, согласованным с кадровой политикой предприятия.**

Низкий уровень турбулентности предъявляет невысокие требования к коммуникациям стратегического ядра, которые в целом удовлетворяются. Здесь основная проблема заключается в наличии «изоляционистов» в периферии коммуникационной сети (табл. 9).

Таблица 9

Проблемы коммуникационной системы предприятия  
в условиях низкой турбулентности

Проблема	Влияние на эффективность предприятия	Решение
Наличие значительного числа «изоляционистов» в коммуникационной сети	Возрастание сопротивления плановым организационным изменениям → Увеличение сроков и затрат на внедрение нововведений	Устранение изоляционизма за счет включения работников в коммуникацию с руководством посредством развития нисходящих каналов, расширения спектра средств восходящих коммуникаций, стимулирования рационализаторских предложений, проведения опросов сотрудников, расширения состава участников собраний и совещаний, организации общеорганизационных встреч. Устранение изоляционизма за счет развития горизонтальных коммуникаций посредством создания условий для неформальных коммуникаций, поощрения коллективного решения задач, организации обратной связи в ходе обучения, оценки по результатам работы подразделения

Коммуникационные проблемы российских промышленных предприятий при возрастании уровня турбулентности только увеличиваются: помимо невысокой плотности внутреннего взаимодействия обнаруживаются проблемы в формировании внешних связей коммуникационной системы предприятия, а также в закрытости коммуникационного климата (табл. 10). Климат в большинстве случаев имеет отставание в степени открытости от уровня турбулентности, что может приводить к снижению ценности информации, поступающей из периферии коммуникационной сети.

Таблица 10

Проблемы коммуникационной системы предприятия  
в условиях высокой турбулентности

Проблема	Влияние на эффективность предприятия	Решение
Невысокий уровень развития внешних связей коммуникационной сети	Снижение адаптивной способности → Сокращение доли рынка. Увеличение ошибок при внедрении новшеств → Рост затрат при внедрении новшеств	Развитие внешних связей на организационном и индивидуальном уровне, вхождение в отраслевые ассоциации, профессиональные сообщества, бенчмаркинг-клубы, квазиинтеграционные формы. Внешние связи сотрудников периферии коммуникационной сети необходимо рассматривать как ценный организационный актив. Управление коммуникационным разнообразием предприятия с учетом интеграции с кадровой политикой. Формирование внешних связей на всех уровнях управления (разнообразие по уровням управления) и как можно с большим числом стейкхолдеров (разнообразие по стейкхолдерам)
Невысокая плотность коммуникационной сети и закрытый коммуникационный климат	Увеличение ошибок при внедрении новшеств → Рост затрат при внедрении новшеств. Уменьшение скорости распространения знаний в организации → Сокращение числа рационализаторских предложений, снижение доли новых разработок → Сокращение доли рынка	Формирование открытого коммуникационного климата. Повышение плотности взаимодействия за счет мероприятий, указанных для низкой турбулентности, а также развития межфункциональных форм взаимодействия, внедрения командной работы, информационных систем

**8. Многообразие стратегических направлений развития коммуникационной системы, в отличие от известных одномерных решений, представлено в виде матрицы ключевых факторов стратегического выбора (уровень турбулентности внешней среды, вид конкурентной стратегии). Проведенные эмпирические исследования показали, что матрица адекватно объясняет различия в направлениях развития коммуникационных систем производственных предприятий, в том числе интеграции коммуникационных ресурсов и процессов (коммуникационная сеть, интегрированные маркетинговые коммуникации, организационные коммуникации).**

Все стратегические решения в отношении организационных коммуникаций можно разграничить на коммуникативную (коммуникационную) стратегию, в которой определяются базовые принципы коммуникации, ключевые сообщения и рамки коммуникаций с основными стейкхолдерами, и стратегию развития коммуникационной системы, определяющую ключевые направления изменения ресурсов и способностей коммуникационной системы предприятия. Последняя и является предметом нашего рассмотрения.

На рис. 6 отображена базовая схема взаимосвязи стратегии развития коммуникационной системы с другими факторами стратегического выбора руководства.

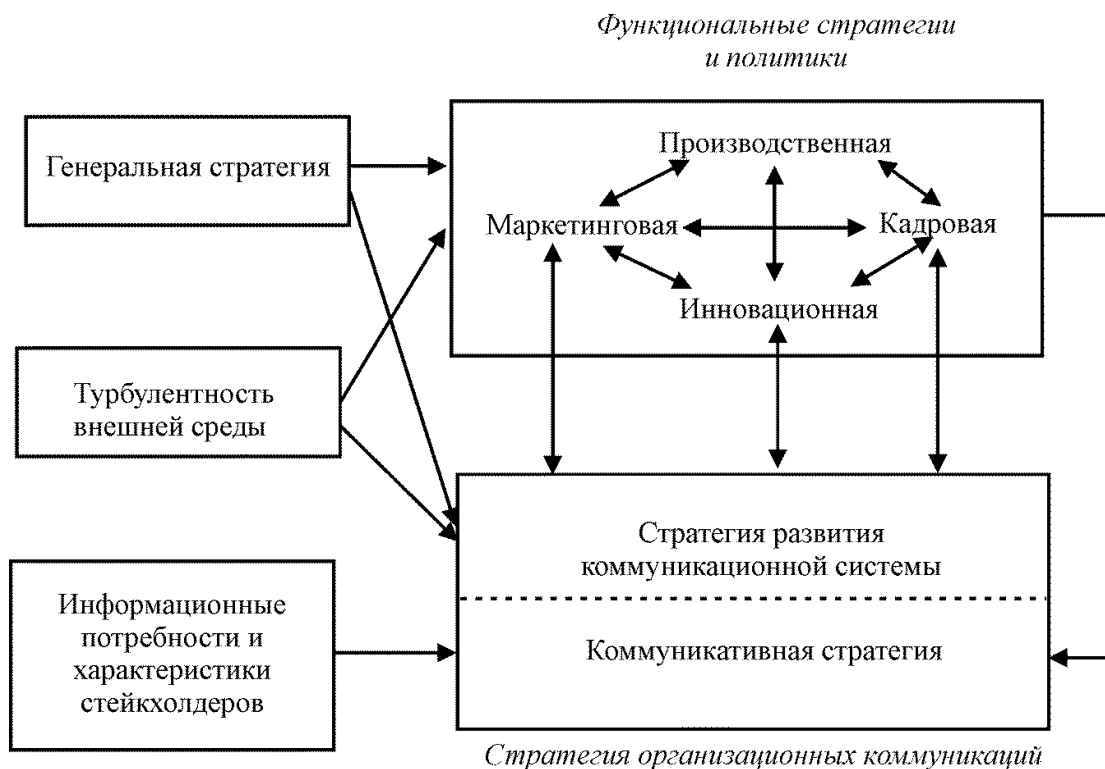


Рис. 6. Стратегия развития коммуникационной системы в структуре стратегических факторов

Принципиальные различия в развитии коммуникаций выявлены для выбора стратегии конкуренции (низкие издержки; дифференциация) и турбулентности внешней среды, которая определяет стратегическое поведение менеджмента предприятия, влияет на инновационную активность. Также требуется согласование

стратегии развития коммуникационной системы с функциональными стратегиями: маркетинговой, инновационной и кадровой.

Предложенный инструмент выбора стратегии (рис. 7), являясь матричной конструкцией, существенно расширяет понимание направлений развития коммуникаций, раскрывает специфику интеграционных процессов в организационных коммуникациях и устраняет присущую некоторым работам избыточность коммуникационных усилий руководства (последнее устраняет лишние затраты).

<b>Стратегия</b>	Дифференциации	<p><b>Стратегия развития ресурсообеспечивающей коммуникационной способности и интеграции маркетинговых коммуникаций</b></p>	<p><b>Стратегия развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций</b></p>
	Низких издержек	<p><b>Стратегия поддержания минимально необходимого уровня формальных организационных коммуникаций</b></p>	<p><b>Стратегия развития коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, и интеграции коммуникационной сети</b></p>
		Низкий	Высокий
		<b>Уровень турбулентности</b>	

Рис. 7. Матрица выбора стратегии развития коммуникационной системы

Стратегический квадрант «низкая турбулентность – стратегия низких издержек» требует лишь минимального уровня реализации коммуникационной системы предприятия, необходимого любому механистически устроенному предприятию. В стратегических квадрантах «низкая турбулентность – стратегия дифференциации» и «высокая турбулентность – стратегия низких издержек» возникают задачи развития отдельных коммуникационных способностей и интеграции соответствующих коммуникаций предприятия. Сочетание высокой турбулентности и стратегии дифференциации предъявляет самые высокие требования к коммуникационной системе производственного предприятия и интеграции всех коммуникативных активностей – стратегия развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций. Внешние коммуникации здесь характеризуются не только согласованностью, интенсивностью, но и разнообразием, которое означает, что, во-первых, должны быть сформированы внешние связи на всех уровнях управления (разнообразие по уровням), во-вторых, необходимо охватить как можно большее число стейкхолдеров (разнообразие по предприятиям, ассоциациям, профессиональным сообществам). Внешние связи должны работать как на прием информации, так и на продвижение предприятия.

Внутренняя коммуникационная сеть интегрирует сотрудников предприятия в единый коллектив.

Успешная реализация стратегии интеграции организационных коммуникаций возможна только при формировании у сотрудников предприятия устойчивых паттернов коммуникации, которые можно назвать как «рецептор – проводник». Как «рецептор» сотрудник должен, во-первых, иметь внешние и внутренние связи, позволяющие ему получать информацию, во-вторых, уметь распознавать не только очевидные сигналы, но и слабые, которые еще не осознаются другими как необходимые изменения. Как «проводник» сотрудник также должен иметь достаточное число внешних и внутренних связей, что, во-первых, позволяет доводить необходимую информацию до лиц, принимающих решение, а во-вторых, транслировать позитивную информацию во внешнюю среду, т.е. быть проводником уникальных характеристик предприятия (миссии, корпоративной культуры, политик и стратегий), усиливая действие формальных внешних коммуникаций предприятия.

**9. На основе анализа лучших зарубежных и российских практик управления коммуникациями предложены организационные решения по интеграции отдельных коммуникаций для российских предприятий в зависимости от их размера. Данный комплекс рекомендаций в отличие от известных учитывает современные тенденции стратегического менеджмента, необходимость диагностики и развития организационных коммуникаций как целостной системы.**

Интеграционный фокус усилий руководства российских предприятий сегодня в лучшем случае сосредоточивается на коммуникациях с ограниченным кругом стейкхолдеров. Однако можно выделить ряд тенденций, обуславливающих необходимость усиления интеграции коммуникационной активности как для широкого круга стейкхолдеров, так и расширения интеграционных задач до коммуникационной системы производственного предприятия.

Многообразие драйверов интеграции коммуникаций со стейкхолдерами можно упорядочить по трем группам: внешняя среда (увеличение связи между группами стейкхолдеров, требование большей прозрачности); организационные (увеличение экономичности, возрастающее значение целостного стратегического управления); коммуникационные (возрастание информационного хаоса, усиление эффективности воздействия сообщений посредством согласованности и подкрепления ключевых сообщений, увеличивающееся разнообразие средств коммуникации обуславливает необходимость усиления контроля).

Расширение интеграционных задач до организационных коммуникаций обусловлено рядом актуальных тенденций: повышением значимости коммуникаций как фактора эффективности промышленного предприятия; возрастанием разнообразия коммуникативных активностей предприятия; усилением значения горизонтальных коммуникаций; решением задач адаптации, накопления знаний и создания инноваций в рамках единой коммуникационной сети и сформированного разнообразия внешних связей предприятия.

Решение интеграционных задач существенным образом зависит от масштабов предприятия (табл. 11), которые мы рассмотрели через призму современных инструментов интеграции.

## Способы интеграции организационных коммуникаций

Размер предприятия	Способ интеграции
Микро-предприятие	<i>Централизация.</i> Централизация всех ключевых функций управления коммуникациями в руках руководителя: диагностика организационных коммуникаций; планирование коммуникативной стратегии и стратегии развития организационных коммуникаций; оценка коммуникативных мероприятий; разработка правил и рекомендаций коммуникации; консультирование
Малое предприятие	<i>Интеграция на уровне группы развития организационных коммуникаций.</i> Формирование на предприятии группы развития организационных коммуникаций, в которую входит специалист по маркетингу и связям с общественностью и менеджер по персоналу, руководители ключевых подразделений производственного предприятия (НИОКР, производство, коммерческая служба). Группа диагностирует организационные коммуникации; формулирует коммуникативную стратегии и стратегию развития организационных коммуникаций; отслеживает реализацию стратегии; выносит коллегиальные решения по решению коммуникационных проблем предприятия. Разработка планов действий, правил и рекомендаций коммуникации закрепляется за специалистом по маркетингу и связям с общественностью
Среднее предприятие	<i>Интеграция на уровне группы (с широким кругом участников) развития организационных коммуникаций.</i> Формирование на предприятии группы развития организационных коммуникаций, в которую входит директор по маркетингу и связям с общественностью, ведущие специалисты и руководители данной службы, руководитель кадровой службы, руководители ключевых подразделений производственного предприятия (НИОКР, производство), руководители отделов АСУ и ДОУ. Группа диагностирует организационные коммуникации; формулирует коммуникативную стратегии и стратегию развития организационных коммуникаций; отслеживает реализацию стратегии; выносит коллегиальные решения по решению коммуникационных проблем предприятия. Частота заседаний группы возрастает. Интеграция маркетинговых коммуникаций на уровне директора по маркетингу и связям с общественностью, координирующего деятельность по внутренним коммуникациям с руководителем кадровой службы
Крупное предприятие	<i>Интеграция на уровне комитета по коммуникациям.</i> Комитет по коммуникациям действует на регулярной основе, включает руководителей дивизиональных подразделений, производственных единиц, отделов и служб, вовлеченных в совершенствование организационных коммуникаций. В комитет включаются все руководители отделов и бюро службы корпоративных коммуникаций. На базе комитета формируются группы временного или постоянного функционирования, в том числе и группа по развитию организационных коммуникаций. Интеграция значительной части организационных коммуникаций также происходит на уровне службы корпоративных коммуникаций



### III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ РАБОТЫ

1. Систематизация коммуникационных функций российских промышленных предприятий, выполненная с учетом выделения ключевых коммуникационных ресурсов и ответственных за них служб, позволила идентифицировать наиболее проблемные области управления коммуникациями: интегративную, адаптационную и инновационную функции. Основная проблема заключается в том, что важнейший коммуникационный ресурс – коммуникационная сеть, являющаяся отражением формальной структуры и самоорганизации, не получила пока ни должной методологической поддержки в анализе и совершенствовании с учетом реальных проблем российских промышленных предприятий, ни практики закрепления ответственности за развитие данного ресурса.

2. Исследование многообразия видов классификаций организационных коммуникаций способствовало выявлению перспективных направлений их типологизации: расширению дихотомии «формальные – неформальные» коммуникации за счет учета возможности расхождения регламентации и наблюдаемых признаков процесса информационного обмена, выделению категории патологических коммуникаций, маркеров серьезных проблем управления; обнаружению коммуникаций, формирующих потенциал предприятия.

3. Исследование генезиса моделей коммуникаций и анализ тенденций стратегического управления позволили сформировать адекватную современным задачам развития производственного предприятия модель организационных коммуникаций как структурированного комплекса процессов обмена информацией, характеризуемого на уровне предприятия специфическими (коммуникационными) ресурсами и способностями. На основе статистического исследования сформирована нормативная модель коммуникационной сети предприятия, с помощью которой возможно: 1) выявить коммуникационные проблемы, возникающие в отношении обсуждения планируемых стратегических изменений; 2) идентифицировать информационно значимых сотрудников на нижних уровнях управления; 3) рационализировать устойчивые связи руководства с сотрудниками предприятия.

4. Развита коммуникационная составляющая ресурсно-компетентностной теории предприятия, в которой раскрыто содержание и упорядочена структура коммуникационных способностей (ресурсообеспечивающая; поддерживающая организационные изменения), позволяющих решать актуальные стратегические задачи отечественных промышленных предприятий. Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность – это способность предприятия осуществлять необходимые коммуникации со стейкхолдерами для обеспечения устойчивого притока ресурсов, необходимых для его функционирования и развития. Она формируется на основе взаимодействия трех ключевых коммуникационных ресурсов: имиджа предприятия, коммуникативных навыков сотрудников сбытовых и сервисных служб, обратной связи с потребителями. Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, заключается в способности предприятия получать через

внешние связи коммуникационной сети разнообразную информацию об изменениях внешней среды, исходящих из нее угроз и возможностей (что позволяет увидеть возможности развития); обсуждать ее во внутриорганизационной коммуникационной сети предприятия (что позволяет осознать необходимые изменения и успешно их реализовать). Способность получать информацию об изменениях реализуется внешними коммуникациями, определяется разнообразием и интенсивностью внешних связей коммуникационной сети. Способность внутриорганизационного обсуждения будущих изменений определяется конфигурацией коммуникационной сети и климатом внутри предприятия.

5. Анализ методологии исследования организационных коммуникаций позволил выделить общие и специфические методы и сделать обоснованный выбор в пользу базовых методик оценки ключевых коммуникационных ресурсов, подвергнутых ревизии и уточнению с точки зрения развития современных коммуникационных и управленческих теорий. На основе сравнительного анализа подходов к исследованию организационных коммуникаций разработаны методика и алгоритм диагностики коммуникационной системы производственного предприятия. Методика диагностики включает: комплекс отобранных и модифицированных методов исследования и оценки коммуникационных ресурсов предприятия; совокупность целевых и рассчитываемых показателей; критерий допустимого отклонения; формулы для определения уровня развития коммуникационной системы предприятия. Алгоритм, укрупненно содержащий три стадии (задание целевых значений показателей развития коммуникационной системы; измерение текущих значений показателей и расчет отклонений от целевого уровня; постановку диагноза), детализирует последовательность проведения диагностики.

6. Диагностика коммуникационных систем российских производственных предприятий выявила типичные коммуникационные проблемы и способы их разрешения в условиях низкой и высокой турбулентности. В первом случае основная проблема коммуникационной системы заключается в «изоляционизме» значительного числа сотрудников, что приводит к увеличению сроков и затрат на внедрение плановых нововведений. Во втором случае адаптационная способность предприятия существенно снижается: за счет невысокой плотности взаимодействия, закрытого коммуникационного климата и недостаточного разнообразия внешних связей. По выявленным коммуникационным проблемам обобщены и систематизированы возможные управленческие решения. Для первого случая акцент делается на совершенствовании формальных вертикальных и горизонтальных каналов с учетом персонального состава выявленных «изоляционистов»; для второго – на развитии прямых связей между сотрудниками, трансформации коммуникативного паттерна руководителей, управлении разнообразием внешних связей. Формирование коммуникационного разнообразия предприятия увязано с кадровыми политиками предприятия. Для решения интеграционных задач систематизированы соответствующие организационные решения, учитывающие современные тенденции в стратегическом зарубежном опыте, необходимость диагностики и развития

организационных коммуникаций как целостной системы.

7. На основе результатов диагностики, дополненной расшифровкой управления коммуникациями на предприятии, в том числе и лучших зарубежных предприятий, имеющих в открытом доступе стратегическое описание коммуникаций, описаны уровни развития коммуникационной системы производственного предприятия.

8. В условиях возрастания турбулентности внешней среды установлена тенденция выравнивания значимости коммуникаций, поддерживающих организационные изменения, по сравнению с ресурсообеспечивающими коммуникациями, что повышает значение внутренних коммуникаций для современных предприятий, в том числе и при распределении бюджетов развития коммуникаций.

9. Систематизированы типы принимаемых стратегических решений в отношении организационных коммуникаций, уточнена методология их разработки. Коммуникативная стратегия («что» и «как» говорить) включает: 1) базовые принципы коммуникации со стейкхолдерами, среди которых мы выделили наиболее значимые (принцип закрытой или открытой коммуникации, однонаправленной или диалоговой, манипулятивной или неманипулятивной); 2) ключевые сообщения, определяемые с учетом характерных черт предприятия (культуры, стратегии и политик). Стратегия развития коммуникационной системы (что необходимо изменить в коммуникационных ресурсах) – это решения в отношении изменения способностей и ресурсов коммуникационной системы предприятия, разрабатываемые на основе предложенной методологии и инструментах развития.

10. Разработаны рекомендации по совершенствованию коммуникационной системы предприятий российской промышленности. Анализ влияния коммуникационной системы на эффективность производственного предприятия, оценка затрат и эффектов, расчет экономических показателей позволили сделать вывод об эффективности предлагаемых рекомендаций. Уточнены виды эффектов в зависимости от выбранной стратегии и уровня турбулентности внешней среды предприятия.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### **Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК**

1. Кравец М.А. Значение и функции коммуникационной системы промышленного предприятия / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5. – С. 841-845. –(0,5 п.л.).

2. Кравец М.А. Обоснование применения концепта «турбулентность» к внешней среде предприятия / М.А. Кравец, И.Н. Щепина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. – № 6 (90). – С. 53-61. – (авторских 0,2 п.л.)

3. Кравец М.А. Трансформация коммуникационных сетей и климата российских компаний / М.А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 19-23. – (0,5 п.л.).

4. Кравец М.А. Драйверы и способы интеграции коммуникаций со стейкхолдерами

- / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10-2 (63-2). – С. 531-536. – (0,75 п.л.).
5. Кравец М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – № 9 (69). – С. 56-62. – (0,4 п.л.).
6. Кравец М.А. Алгоритм и методология стратегической диагностики организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – № 4. – С. 55-65. – (0,6 п.л.).
7. Кравец М.А. Систематизация подходов к анализу организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 145-153. – (0,9 п.л.).
8. Кравец М.А. Стратегия развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 4. – С. 140-145. – (0,6 п.л.).
9. Кравец М.А. Композиция элементов организационных коммуникаций // Казанская наука. – 2014. – № 7. – С. 59–62. – (0,3 п.л.).
10. Кравец М.А. Сущность, значение и функции организационных коммуникаций [Электронный ресурс] / М.А. Кравец // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – Режим доступа: [www.science-education.ru/120-15738](http://www.science-education.ru/120-15738) - (0,5 п.л.).
11. Кравец М.А. Влияние турбулентности внешней среды на коммуникационную сеть / М.А. Кравец // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 6. – С. 185–190. – (0,5 п.л.).
12. Кравец М.А. Статистическое исследование коммуникационного взаимодействия в организационных изменениях / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №6. – С. 588-591. – (0,5 п.л.).
13. Кравец М.А. Модель коммуникационной сети в организационных изменениях / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1 (ч. 3). – С. 401–405. – (0,5 п.л.).
14. Кравец М.А. Коммуникационный аспект организационных способностей // Вестник СГСЭУ. – 2013. – № 5. – С. 74–78. – (0,7 п.л.).
15. Кравец М.А. Коммуникативная стратегия: систематизация определений, подходы к разработке // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 149-153. – (0,5 п.л.).
16. Кравец М.А. Классификация организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Регион: системы, экономика, управление. – 2013. – № 2 (21). – С. 153–160. – (0,8 п.л.).
17. Кравец М.А. Модель организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – № 10 (34). – С. 63–70. – (0,4 п.л.).
18. Кравец М.А. Механизм влияния коммуникативной культуры на организационную эффективность, удовлетворенность трудом и приверженность организации / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – № 6 (30). – С. 114–121. – (0,4 п.л.).
19. Кравец М.А. Формирование стратегических коммуникативных целей коммерческого банка / М.А. Кравец, И.В. Шершень // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 36–42. – (авторских 0,4 п.л.)
20. Кравец М.А. Почему появляются слухи в организациях / М.А. Кравец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 61–65. – (0,5 п.л.).

## Монографии

21. Кравец М.А. Модели организационных коммуникаций / М.А. Кравец. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2015. – 155 с. – (9 п.л.).

22. Кравец М.А. Исследование коммуникаций в банковском секторе Воронежской области / М.А. Кравец, И.В. Шершень. – Воронеж: Новый взгляд, 2009. – 220 с. – (авторских 6,9 п.л.).

23. Кравец М.А. Коммуникации в банковском менеджменте / М.А. Кравец, И.В. Шершень. – Воронеж: Новый взгляд, 2008. – 120 с. – (авторских 3,75 п.л.).

## Научные статьи, доклады, материалы конференций

24. Kravets M.A. Algorithm and methodology of diagnostics of communication system of the enterprise [Электронный ресурс] / М.А. Kravets // MATEC Web Conf. 265, 2019. International Geotechnical Symposium «Geotechnical Construction of Civil Engineering & Transport Structures of the Asian-Pacific Region». – Yuzhno-Sakhalinsk, Russia, July 4-7, 2018 – Режим доступа:

[https://www.matec-](https://www.matec-conferences.org/articles/matecconf/pdf/2019/14/matecconf_gccets2018_07030.pdf)

[conferences.org/articles/matecconf/pdf/2019/14/matecconf\\_gccets2018\\_07030.pdf](https://www.matec-conferences.org/articles/matecconf/pdf/2019/14/matecconf_gccets2018_07030.pdf) – (0,7 п.л.).

25. Кравец М.А. Формирование коммуникационного разнообразия предприятия [Электронный ресурс] / М.А. Кравец, И.Н. Щепина // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы 19-го всероссийского симп., Москва (10-11 апреля 2018 г.); под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2018. 1 электрон, опт. диск (CD-ROM). – (авторских 0,1 п.л.)

26. Кравец М.А. Коммуникационный фактор ресурсного обеспечения производственного предприятия / М.А. Кравец, И.Н. Щепина // Системное моделирование социально-экономических процессов: тр. 40-ой междунар. науч. школы-семинара, Воронеж (1-7 октября 2017 г.); под ред. В.Г. Гребенникова, И.Н. Щепиной. – Воронеж: «Истоки», 2017. – С. 230-233. – (авторских 0,1 п.л.)

27. Кравец М.А. Уровни развития коммуникационной системы предприятия / М.А. Кравец // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы ежегодной междунар. науч.-прак. конф. по проблемам социально-трудовых отношений, Воронеж (26 мая 2017 г.); ред. колл.: А.А. Федченко, О.А. Колесникова. – Воронеж: ВГПУ, 2017. – С. 180-182. – (0,2 п.л.).

28. Кравец М.А. Model Communication Network as an Adaptation Factor of an Organization [Электронный ресурс] / М.А. Кравец // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 9 –Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2016/09/16392> – (0,6 п.л.).

29. Кравец М.А. Генезис термина «организационные коммуникации» / М.А. Кравец // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы ежегодной междунар. науч.-прак. конф. по проблемам социально-трудовых отношений, Воронеж (20 мая 2016 г.); ред. колл.: А.А. Федченко, О.А. Колесникова: – Воронеж: Новопресс, 2016. – С. 137-140. – (0,2 п.л.).

30. Кравец М.А. Тенденции в моделировании организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Системное моделирование социально-экономических процессов: тр. 39-й междунар. науч. школы-семинара, Санкт-Петербург (30 сентября - 6 октября 2016 г.); под ред. В.Г. Гребенникова, И.Н. Щепиной. – Воронеж: ВГПУ, 2016. – С. 255-258. – (0,2 п.л.).

31. Кравец М.А. Жизненный цикл бренда / М.А. Кравец // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы ежегодной междунар. науч.-прак. конф. по проблемам социально-трудовых отношений, Воронеж (29 мая 2015 г.); ред. колл.: А.А. Федченко, О.А. Колесникова. – Воронеж: Новопресс, 2015. –

С. 123-125. – (0,2 п.л.).

32. Кравец М.А. Матрица выбора стратегии развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Системное моделирование социально-экономических процессов: тр. 38-й междунар. науч. школы-семинара, Казань (2-8 октября 2015 г.); под ред. В.Г. Гребенникова, И.Н. Щепиной. – Воронеж: ВГПУ, 2015. – С. 181-184. – (0,2 п.л.).

33. Кравец М.А. Драйверы интеграции коммуникаций со стейкхолдерами / М.А. Кравец // Адаптационные механизмы и практики в трансформирующихся обществах: материалы третьей междунар. науч.-практ. конф., Воронеж; под ред. И.В. Шершень. – Воронеж: ВГПУ, 2015. – С. 46-49. – (0,2 п.л.).

34. Кравец М.А. Организационные коммуникации как фактор динамической природы фирмы / М.А. Кравец // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы междунар. науч.-практ. заоч. интернет-конф., Воронеж (30 октября 2014 г.). – Воронеж: ВГПУ, 2014. – С. 64-67. – (0,2 п.л.).

35. Кравец М.А. Адаптационная функция коммуникационной сети предприятия / М.А. Кравец // Адаптационные механизмы и практики в трансформирующихся обществах: материалы второй междунар. науч.-практ. конф. (Воронеж, 11-12 ноября 2014 г.); под ред. И.В. Шершень. – Воронеж: ВГПУ, 2014. – С. 42-44. – (0,2 п.л.).

36. Кравец М.А. Коммуникационный климат как элемент управления персоналом / М.А. Кравец // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: материалы междунар. науч.-практ. семинара, Воронеж (7 ноября 2014 г.) – Воронеж: ВГУ, 2014. – С. 40-41. – (0,2 п.л.).

37. Кравец М.А. Организационные коммуникации как фактор адаптации организации / М.А. Кравец // Проблемы менеджмента, маркетинга и финансов: материалы междунар. науч.-практ. конф., Воронеж (3 декабря 2014 г.). – Воронеж: АОНО ВПО «ИММиФ», 2014. – С. 111-114. – (0,2 п.л.).

38. Кравец М.А. Патологии организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: материалы междунар. науч.-практ. семинара, Воронеж (8-9 ноября 2013 г.). – Воронеж: ВГУ, 2013. – С. 79-81. – (0,2 п.л.).

39. Кравец М.А. Типология организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Системное моделирование социально-экономических процессов: тр. 36-й междунар. науч. школы-семинара, Воронеж (29 сентября – 4 октября 2013 г.); под ред. В.Г. Гребенникова, И.Н. Щепиной, В.Н. Эйтингона. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2013. – С. 166-169. – (0,2 п.л.).

40. Кравец М.А. Стратегия организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Актуальные проблемы менеджмента в РФ: формирование эффективных систем стратегического управления в Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях: материалы междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург (15 ноября 2013 г.): в 2 ч. – СПб.: Издат. центр эконом. ф-та СПбГУ, 2013. – Ч. II. – С. 108-109. – (0,2 п.л.).

41. Кравец М.А. Сущность и значение коммуникативной культуры организации / М.А. Кравец // Проблемы менеджмента, маркетинга и финансов: матер. междунар. науч.-практ. конф., Воронеж (14 декабря 2012 г.). – Воронеж: АОНО ВПО «ИММиФ», 2012. – С. 56-59. – (0,2 п.л.).

42. Кравец М.А. Формирование коммуникативной стратегии в банковском секторе / М.А. Кравец, И.В. Шершень // Современная экономика: проблемы и решения. – №9. – 2010. – С. 113-121. – (авторских 0,25 п.л.)

43. Кравец М.А. Исследование коммуникаций в банковском менеджменте / М.А. Кравец, И.В. Шершень // Вестник ВЗФЭИ. – 2010. – №7. – 62-64. – (авторских 0,2 п.л.)

44. Кравец М.А. Коммуникативная стратегия банка / М.А. Кравец, И.В. Шершень // Коммуникативные процессы в бизнесе и менеджменте. Организационная коммуникация-2009: материалы 2-й междунар. конф., Воронеж (2-3 февраля 2009 г.); науч. ред. М.В. Черников. – Воронеж: АОНО ВПО «ИММиФ», 2009. – С. 80-84. – (авторских 0,1 п.л.)
45. Кравец М.А. Методические аспекты формирования стратегических целей коммуникации в российских коммерческих банках / М.А. Кравец, И.В. Шершень // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и информационных технологий: сб. науч. тр. – Воронеж: АОНО ВПО «ИММиФ», 2008. – С. 42-46. – (авторских 0,1 п.л.)
46. Кравец М.А. Индикаторы проблем внутриорганизационных коммуникаций / М.А. Кравец // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: материалы междунар. науч.-практ. семинара, Воронеж (2-3 ноября 2007 г.). – Воронеж: ВГУ, 2007. – С. 59-61. – (0,2 п.л.).
47. Кравец М.А. Исследование внутриорганизационных слухов / М.А. Кравец // Управление изменениями в социально-экономических системах: сб. докл. шестой междунар. науч.-практ. конф., Воронеж (28-29 июня 2007 г.). – Воронеж: Издат.-полиграф. центр ВГУ, 2007. – С. 90-94. – (0,2 п.л.).
48. Кравец М.А. Исследование слухов в российских компаниях / М.А. Кравец // Системное моделирование социально-экономических процессов: тр. 30-ой юбилейной междунар. науч. шк.-семинара. им. акад. С.С. Шаталина, г. Руза Московской обл. (27 сентября – 1 октября 2007 г.): в 2 ч.; под ред. В.Г. Гребенникова, И.Н. Щепиной, В.Н. Эйтингона. – Воронеж: Издат.-полиграф. центр ВГУ, 2007. – Ч. II. – С. 227-229. – (0,2 п.л.).
49. Кравец М.А. Анализ коммуникационных предпочтений российского менеджера / М.А. Кравец // Проблемы развития менеджмента, логистики и коммерции в условиях новой экономики: материалы междунар. науч.-практ. конф., Астрахань (21-22 апр. 2006 г.); отв. ред. Е.П. Карлина. – Астрахань: ЦНТЭП, 2006. – С. 31-33. – (0,2 п.л.).
50. Кравец М.А. Исследование внутриорганизационных коммуникаций / М.А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2006. – №2 (ч. 2). – С.86-95. – (0,5 п.л.).
51. Кравец М.А. Почему и как совершается коммуникативный акт: управленческий аспект / М.А. Кравец // Ежеквартальный научно-практический вестник «Энергия – XXI век». – 2005. – №1-2(55-56). – С. 92-97. – (0,4 п.л.).
52. Кравец М.А. Сравнительный анализ неидеальных каналов / М.А. Кравец // Организационная коммуникация: материалы первой междунар. конф., Ростов-на-Дону (19-21 мая 2005). – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2005. – С. 39-40. – (0,2 п.л.).