

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА
ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ СЕННОГО МО ВМР СО**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Большакова Андрея Алексеевича

Научный руководитель
д.э.н, профессор

подпись, дата

Л.А. Александрова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

Введение. Эффективность функционирования любой организации в значительной степени определяется качеством её коммуникационной системы. Это в полной мере относится и к органам местного самоуправления, для которых коммуникации выступают не вспомогательным, а одним из ключевых управленческих ресурсов. В Администрации Сенного муниципального образования Вольского района Саратовской области накопился ряд проблем коммуникационного характера: документы ищут по 15–25 минут, служебные вопросы решаются в личных мессенджерах, а более 60% жителей затрудняются найти актуальную информацию о деятельности органа власти на официальном сайте. Подобные явления представляют собой не случайные сбои, а проявления системной проблемы, исследованию которой посвящена настоящая работа.

Актуальность темы определяется несколькими обстоятельствами. Во-первых, в условиях цифровой трансформации государственного управления требования к качеству информационного взаимодействия существенно возросли как со стороны вышестоящих органов власти, так и со стороны граждан. Во-вторых, малые муниципальные образования оказались в особенно сложной ситуации: переходить на новые стандарты необходимо, однако ресурсов для этого значительно меньше, чем у крупных городских округов. В-третьих, коммуникационная проблематика в органах местного самоуправления поселенческого уровня остаётся слабо изученной – большинство исследований сосредоточено на крупных предприятиях или региональных органах власти.

Степень разработанности темы. Теоретическую основу исследования организационных коммуникаций составили труды отечественных и зарубежных учёных в области теории управления и коммуникационного менеджмента: М.Х. Мескона, Г.Г. Почепцова, О.С. Виханского, В.Б. Зотова, Г.В. Атаманчука, К. Шеннона, Д. Гоулмана. Вопросам коммуникаций в органах публичной власти и муниципальном управлении посвящены работы

Т.М. Орловой, В.Е. Рева, Ф.И. Шаркова, А.Н. Чумикова, С.В. Климовой, В.А. Лазаренко и Н.П. Морозова, А.Н. Митина, А.В. Нестерова, В.Л. Романова, А.И. Соловьёва и др. Вместе с тем специфика коммуникационных процессов именно на поселенческом уровне местного самоуправления, для которого характерны ограниченность ресурсов и совмещение функций при минимальной численности персонала, изучена в значительно меньшей степени, что и обусловило выбор темы настоящего исследования.

Объектом исследования является Администрация Сенного муниципального образования Вольского муниципального района Саратовской области.

Предмет исследования – система управления коммуникациями в Администрации Сенного МО, её структура, инструментарий, проблемы и направления совершенствования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка на основе теоретического анализа и практической диагностики системы коммуникаций в Администрации Сенного МО комплекса обоснованных рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть сущность, функции, виды и структуру системы коммуникаций в управлении организацией;
- систематизировать современные инструменты и каналы внутриорганизационных коммуникаций;
- охарактеризовать методы оценки эффективности коммуникационных систем;
- провести анализ деятельности и коммуникационной системы Администрации Сенного МО;

- выявить и классифицировать проблемы коммуникационных процессов в Администрации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления коммуникациями и дать оценку их экономической эффективности.

Теоретической и методологической основой работы послужили системный анализ, структурно-функциональный анализ, сравнительный анализ, SWOT-анализ, метод анкетирования, метод структурированного интервью, наблюдение и расчётно-аналитический метод. Эмпирическую базу исследования составили внутренняя документация Администрации Сенного МО ВМР СО, результаты анкетирования 17 муниципальных служащих (94,4% штатной численности), результаты структурированных интервью с руководством Администрации, проведённых в феврале 2026 года, результаты анкетирования жителей р.п. Сенной, данные мониторинга качества услуг на портале Госуслуг за 2023–2024 годы и анализ документооборота Администрации за 2024–2025 годы.

Логика исследования отражена в структуре дипломной работы. В первой главе раскрываются теоретические основы управления коммуникациями в организации. Во второй главе проводится анализ эффективности коммуникаций в Администрации Сенного муниципального образования Вольского района Саратовской области. В третьей главе разрабатываются направления совершенствования управления коммуникациями и оценивается их экономическая эффективность.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы управления коммуникациями в организации» на основе анализа научной литературы установлено, что организационная коммуникация представляет собой системно-организованный процесс создания, передачи, получения и интерпретации сообщений, обеспечивающий координацию деятельности структурных элементов организации и достижение её стратегических целей.

Рассмотрена эволюция теоретических моделей коммуникации – от линейной модели К. Шеннона и У. Уивера через интерактивную модель У. Шрамма к транзакционной модели, представляющей коммуникацию как непрерывный взаимный обмен сообщениями.

Определена структура системы коммуникаций организации, включающая субъектов коммуникации, сообщение, канал передачи, механизм обратной связи и коммуникационную среду. Систематизированы функции коммуникаций (информационная, мотивационная, контрольная, социализирующая, культуuroобразующая) и классификация их видов по направленности информационных потоков (вертикальные, горизонтальные, диагональные), по формальному признаку (формальные и неформальные), по характеру взаимодействия (межличностные, групповые, массовые) и по способу кодирования (вербальные и невербальные).

Систематизированы современные инструменты и каналы внутриорганизационных коммуникаций – традиционные (совещания, документооборот, личное общение) и цифровые (корпоративные мессенджеры, интранет-порталы, системы электронного документооборота). Установлено, что традиционные и цифровые каналы не конкурируют, а дополняют друг друга, поскольку каждый обладает собственной функциональной нишей; ключевыми принципами построения эффективной коммуникационной инфраструктуры выступают осознанный выбор каналов, согласование синхронных и асинхронных форматов взаимодействия и систематическая визуализация управленческой информации.

Рассмотрены методы оценки эффективности системы коммуникаций. Обосновано, что такая оценка представляет собой не единовременное мероприятие, а непрерывный управленческий цикл, соответствующий логике PDCA (Plan – Do – Check – Act) и включающий определение критериев и объектов оценки, сбор данных, анализ результатов и принятие управленческих решений. Систематизированы методы сбора данных (анкетирование,

глубинные интервью, аналитика цифровых платформ, анализ документооборота, коммуникационный аудит, сетевой анализ) и группы показателей КРІ – охвата и доступности, скорости, качества и организационного влияния коммуникаций.

Во второй главе дана характеристика Администрации Сенного муниципального образования Вольского муниципального района Саратовской области – исполнительно-распорядительного органа местного самоуправления городского поселения, зарегистрированного 16 января 2006 года. Поселение исторически сформировалось как железнодорожный центр; железнодорожное депо остаётся градообразующим предприятием Сенного. Штатная численность Администрации составляет 21 единицу, организационная структура – линейно-функциональная. Бюджет муниципального образования составляет порядка 38–44 млн рублей в год, при этом доля собственных доходов выросла с 22,3% в 2022 году до 23,9% в 2024-м, однако зависимость от межбюджетных трансфертов остаётся высокой – более 76% доходов.

Проведённый SWOT-анализ показал, что Администрация Сенного МО располагает устойчивой правовой и организационной базой, опытным кадровым составом и прямым доступом к бюджетному финансированию, однако существенно отстаёт от современных стандартов цифрового муниципального управления: отсутствует система электронного документооборота, наблюдается высокая степень централизации управления, слабая цифровая инфраструктура и нерегламентированное использование личных мессенджеров. Анализ кадрового состава выявил рост среднего возраста сотрудников (до 47,1 года) и недостаточный охват дополнительным профессиональным образованием – в 2024 году обучение прошли лишь 6 из 18 муниципальных служащих.

Анализ системы коммуникаций показал, что она представляет собой смешанную модель, сочетающую развитую нормативную базу формальных

коммуникаций (документооборот, планёрные совещания, работа с обращениями граждан) и стихийно сложившуюся практику оперативного взаимодействия через мессенджеры Telegram и МАХ. Внутренние коммуникации строятся преимущественно по вертикальной схеме; горизонтальные коммуникации между специалистами носят в значительной мере неформальный характер. Ежемесячный объём входящей корреспонденции составляет в среднем 120–150 документов, исходящей – 90–110 документов.

Диагностика коммуникационных процессов на основе анкетирования, структурированных интервью и анализа документооборота позволила выделить три группы проблем. Технологические и инфраструктурные: отсутствие системы электронного документооборота (среднее время поиска документа – 15–25 минут при ежемесячном обороте 200–260 документов), нерегламентированное использование личных мессенджеров с рисками информационной безопасности, устаревший компьютерный парк. Организационные и регламентные: информационная перегрузка руководства (до 40% рабочего времени главы администрации уходит на текущее согласование), отсутствие регламентов взаимодействия специалистов, слабая горизонтальная координация, нерегулярное обновление официального сайта (62% жителей затрудняются получить информацию онлайн). Связанные с человеческим фактором: 35% сотрудников старше 50 лет не проходили обучения цифровым инструментам за последние три года, нарушения стандартов деловой письменной речи, психологические барьеры в восходящих коммуникациях («фильтрационное искажение»).

По результатам анкетирования 17 из 18 муниципальных служащих (94,4% штатной численности) наиболее острыми проблемами признаны отсутствие системы электронного документооборота (средняя оценка 4,6 из 5,0; 88% респондентов отнесли её к важным или критическим), информационная перегрузка руководства (4,4 балла; 82%) и нерегламентированное

использование мессенджеров (4,1 балла; 76%). По данным мониторинга качества предоставления муниципальных услуг на портале Госуслуг, средний балл удовлетворённости услугами Администрации Сенного МО составил 3,7 из 5,0 – ниже среднего по Вольскому муниципальному району (4,1).

В третьей главе разработаны направления совершенствования управления коммуникациями в Администрации Сенного МО по трём взаимосвязанным направлениям.

По первому направлению предложено внедрение системы электронного документооборота «ДЕЛО» производства компании ЭОС, включённой в Реестр российского программного обеспечения, а также переход на защищённый корпоративный мессенджер на базе отечественной платформы. Разработан план-график внедрения, включающий подготовительный этап, установку и настройку, обучение персонала, опытную и промышленную эксплуатацию. Расчёты показали, что внедрение СЭД позволит сократить время поиска документа с 20 до 2 минут и высвободить 846 человеко-часов рабочего времени в год. Совокупная годовая экономия (за счёт высвобождения рабочего времени и снижения расходов на расходные материалы) составит 301 920 рублей при единовременных затратах 469 000 рублей; срок окупаемости – около 1,8 года.

По второму направлению разработан пакет из четырёх регламентирующих документов: Положение о порядке взаимодействия специалистов (направленное на снижение информационной перегрузки руководства за счёт разграничения уровней принятия решений), Стандарт использования каналов коммуникации, Регламент проведения планёрных совещаний (с фиксированной структурой, хронометражем и обязательным форматом решений «что сделать – кто ответственный – срок исполнения») и Регламент информационного наполнения официального сайта. Единовременные затраты на разработку и внедрение регламентной базы составили 12 800 рублей при годовом эффекте 299 136 рублей и сроке окупаемости около 0,5 месяца.

По третьему направлению предложена трёхмодульная программа обучения персонала: цифровые инструменты муниципального управления, деловые коммуникации и документирование, управленческие коммуникации для руководителей – общей стоимостью 200 000 рублей, реализуемая на базе Поволжского института управления имени П.А. Столыпина – филиала РАНХиГС. Для модернизации внешних коммуникаций с населением предложены четыре меры: регламент публикаций на официальном сайте, создание официального МАХ-канала Администрации, внедрение системы электронной записи на приём через портал Госуслуг и регулярное измерение удовлетворённости граждан на основе индекса CSI с целевым значением не ниже 4,2 балла против текущих 3,7.

Совокупный объём предлагаемых инвестиций по всем трём направлениям составляет 681 800 рублей единовременно и 95 800 рублей ежегодно. Прямой финансовый эффект – не менее 609 696 рублей в год, расчётный срок окупаемости – около 1,4 года. Прогнозируемые результаты реализации программы: сокращение времени поиска документов в 10 раз, снижение нагрузки на главу администрации с 40% до 25% рабочего времени, рост удовлетворённости граждан с 3,7 до 4,2 балла, увеличение доли сотрудников с актуальными цифровыми компетенциями до 100%, снижение доли повторных обращений граждан с 15% до 7%.

Заключение. Проведённое в рамках выпускной квалификационной работы исследование, посвящённое управлению коммуникациями в Администрации Сенного муниципального образования Вольского района Саратовской области, позволило сформулировать ряд обоснованных выводов и предложений, имеющих теоретическое и прикладное значение.

В теоретической части работы установлено, что коммуникации в современной управленческой науке рассматриваются не как технический придаток к управленческим функциям, а как самостоятельный ресурс, определяющий качество координации, принятия решений и организационной

культуры. Особое значение имеет вывод о том, что традиционные и цифровые каналы коммуникации не конкурируют, а дополняют друг друга, и что эффективная коммуникационная инфраструктура строится на осознанном выборе каналов и систематической оценке результатов по методологии PDCA.

Аналитическая часть работы, выполненная на примере Администрации Сенного МО ВМР СО, позволила выявить реальное состояние системы управления коммуникациями. Установлено, что Администрация обладает устойчивой правовой и организационной базой, опытным кадровым составом и стабильной финансовой основой, однако диагностика выявила ряд системных недостатков:

- отсутствует система электронного документооборота, что приводит к существенным потерям рабочего времени на поиск документов;
- служебная переписка ведётся в нерегламентированных личных мессенджерах с рисками информационной безопасности;
- руководство Администрации испытывает информационную перегрузку из-за высокой степени централизации управления;
- отсутствуют регламенты взаимодействия специалистов и стандарты использования каналов коммуникации;
- значительная часть сотрудников старшего возраста не обладает необходимыми цифровыми компетенциями;
- внешние коммуникации с населением носят нерегулярный характер, что снижает удовлетворённость граждан качеством информационного обслуживания.

В третьей главе на основе выявленных проблем разработаны и обоснованы направления совершенствования управления коммуникациями. Ключевыми мероприятиями стали внедрение системы электронного документооборота «ДЕЛО» и защищённого корпоративного мессенджера, разработка пакета

регламентирующих документов, направленных на снижение информационной перегрузки руководства и повышение горизонтальной координации, а также трёхмодульная программа обучения персонала в сочетании с комплексом мер по модернизации внешних коммуникаций с населением, включающим внедрение индекса CSI для регулярного измерения удовлетворённости граждан.

Оценка экономической эффективности предложенных решений показала, что мероприятия целесообразны: совокупный объём инвестиций составляет 681 800 рублей единовременно и 95 800 рублей ежегодно при прямом финансовом эффекте не менее 609 696 рублей в год и расчётном сроке окупаемости около 1,4 года. Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные рекомендации содержат готовые проекты регламентирующих документов, конкретные экономические расчёты и прогнозные показатели и могут быть применены непосредственно в деятельности Администрации Сенного МО, а также адаптированы для использования в других малых муниципальных образованиях со схожими характеристиками.