

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «ПТК»)

студента 4 курса 421 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
Экономического факультета

Гайнуллина Дениса Сергеевича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.с.н., профессор
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

П.С. Кузнецов
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л. И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2026

Введение. Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что коммуникации играют огромную роль в достижении успеха деятельности любой организации. Менеджеры должны хорошо представлять суть коммуникационного процесса, обладать хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимать, как среда влияет на обмен информацией. От эффективности коммуникаций зависит как будущее организации, так и благополучие людей, работающих в ней. Поскольку обмен информацией является важным составляющим всех основных видов деятельности организации, и если коммуникации отсутствуют или плохо организованы, то это может негативно влиять на функционирование всего предприятия. Поэтому эффективное управление информацией и коммуникациями является очень важной составляющей успешной деятельности многих предприятий. Как и любые процессы управления, коммуникации должны быть взяты под контроль руководства, а значит, должны быть спланированы и управляемы.

Степень разработанности проблемы. Управление коммуникациями в организации рассматривается в трудах многих отечественных и зарубежных авторов: М.Г. Федотова, Г.Г. Почепцов, Т.М. Орлова, Д. Шульц, Г.М. Андреева, Г.В. Бороздина, В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, В.Н. Куницына, А.П. Панфилова, Е.В. Руденский, Д. Халперн, Ф.И. Шарков и др. Однако, несмотря на достаточно большое количество трудов различных ученых в области теории управления коммуникациями, многие вопросы, особенно, такие как выбор форм и методов управления коммуникациями, да и сам механизм управления коммуникациями носят дискуссионный характер.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ управления коммуникациями в организации на примере ООО «ПТК».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ раскрыть понятие «управление коммуникациями в организации», а также определить основные уровни управления коммуникациями в организации;

- ✓ изучить механизм управления коммуникациями в организации;
- ✓ определить основные формы и методы управления коммуникациями в организации;
- ✓ изучить общую характеристику деятельности ООО «ПТК»;
- ✓ провести анализ механизма управления коммуникациями в ООО «ПТК»;
- ✓ определить формы и методы управления коммуникациями в ООО «ПТК»;
- ✓ разработать основные направления по совершенствованию управления коммуникациями в ООО «ПТК»;
- ✓ обосновать эффективность предложенных мероприятий.

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в анализе и обобщении материала по современным инструментам и методам управления коммуникациями, применяемым в организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы управления коммуникациями в организации» рассмотрены понятие и механизм управления коммуникациями в организации, а также формы и методы управления коммуникациями.

Управление коммуникациями в организации – это системный процесс планирования, создания, сбора, распространения и хранения информации для достижения целей бизнеса. Эффективные коммуникации связывают подразделения, минимизируют конфликты и улучшают отношения с клиентами.

Механизм управления коммуникациями представляет собой совокупность организационных и экономических форм, структур, методов и инструментов управления, позволяющих принимать обоснованные решения и осуществлять необходимые воздействия на всех этапах управления

коммуникациями. Кроме того существует несколько форм и методов управления коммуникациями в организации.

Под формами управления коммуникациями понимается практическое выражение коммуникационной деятельности организации в конкретных действиях, совершаемых руководителем в пределах его компетенции и вызывающих различные последствия. Основными формами управления коммуникациями являются: проведение корпоративных мероприятий с сотрудниками; организация круглых столов, семинаров; подготовка нормативной документации по управлению коммуникациями, рассылка информационных материалов, обзоров, писем, информационных бюллетеней; жестовая, знаковая сторона форм управления коммуникационной деятельностью и т.д.

Выбор форм управления коммуникациями напрямую зависит от методов управления, которые применяются руководством компании в процессе ее стратегического и оперативного управления. Если сгруппировать все методы управления коммуникациями в организации их можно будет объединить в 4 большие группы.

Выбор форм и методов управления коммуникациями должен осуществляться в тесной взаимосвязи между всеми составляющими, а также с учетом специфики и сложности внутренних и внешних коммуникационных процессов, состояния системы менеджмента и других факторов влияния.

Во второй главе «Анализ управления коммуникациями в ООО «ТПК» дана общая характеристика хозяйственной деятельности данной организации, а также исследован механизм управления коммуникациями, а также формы и методы управления коммуникациями в ООО «ПТК».

Анализ показал, что механизм управления коммуникаций ООО «ПТК» выполняет свою базовую функцию. Он успешно справляется с линейными, стандартными задачами в условиях стабильного спроса. Однако при возникновении форс-мажоров механизм дает сбой из-за отсутствия сквозной

интеграции между каналами связи и жестких регламентов проактивного информирования.

Специфика управления коммуникациями в ООО «Поволжская торговая компания» обусловлена разветвленной структурой (офис, склад, логистика, торговые представители).

Основными недостатками данного процесса в исследуемой организации являются:

- Оторванность «полей» от центра. Торговые представители и водители-экспедиторы получают информацию об изменении цен, акций или условий отгрузки с опозданием. Основной канал связи – мобильные звонки и хаотичные чаты, что перегружает сотрудников.

- Слабая сквозная коммуникация «Продажи – Склад». Из-за задержек обмена данными между отделом продаж и складской службой возникают ситуации отгрузки «виртуального» товара (которого по факту нет в наличии) или пересортицы.

- Линейные искажения (вертикальный фильтр). Из-за иерархической структуры управления среднего звена (супервайзеры, начальники отделов) до линейного персонала искаженно доходят стратегические цели руководства. Обратная связь снизу вверх практически не стандартизирована.

- Отсутствие единого цифрового пространства. Совмещение рабочих процессов в разных средах (учетная система 1С, личные мессенджеры, бумажные накладные) приводит к потере истории договоренностей с контрагентами и внутренними клиентами.

- Конфликт регламентов при претензионной работе. Информация о браке, недовольных клиентах или возвратах передается бессистемно, увеличивая время отработки жалоб.

В третьей главе «Направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «ПТК» предложено внедрение мобильного приложения/CRM для торговых представителей и экспедиторов, а также автоматизацию оповещений о статусах заказов для менеджеров и клиентов.

Для внедрения мобильного приложения/CRM для торговых представителей и экспедиторов необходим четкий технический и организационный план. Прямая интеграция полевых сотрудников со складом устранил проблему «виртуальных остатков» и ускорит отгрузки.

На Рисунке 1 представлен пошаговый план внедрения мобильного приложения для торговых представителей и экспедиторов.

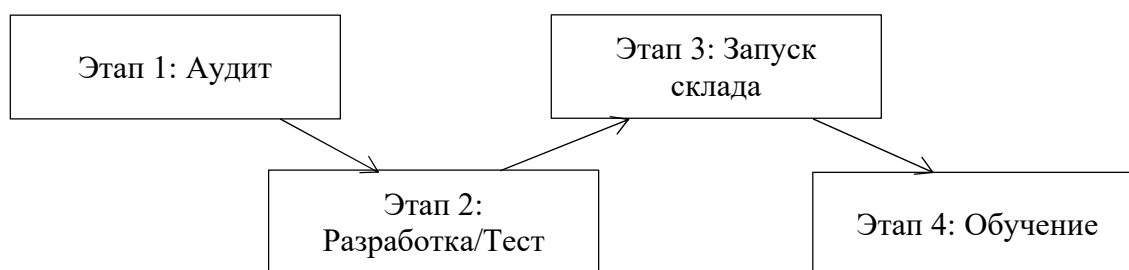


Рисунок 1 – Пошаговый план внедрения мобильного приложения для торговых представителей и экспедиторов

Таблице 1 представлены изменения бизнес-процесса «Заказ – Отгрузка», которые могут произойти после внедрения мобильного приложения.

Таблица 1 – Изменения бизнес-процесса «Заказ – Отгрузка» до и после внедрения мобильного приложения для торговых представителей и экспедиторов

Действие	До внедрения (Как было)	После внедрения (Как стало)
Проверка остатков	Агент звонит на склад или смотрит утреннюю бумажную распечатку.	Агент видит точный остаток на складе в приложении в момент визита к клиенту.
Оформление заявки	Заявка пишется в блокнот, вечером перебивается в Excel или надиктовывается оператору.	Заказ формируется в приложении и мгновенно падает в 1С в виде документа «Заказ покупателя».
Резервирование	Товар бронируется только вечером, часто возникает пересортица и дефицит.	Товар автоматически резервируется на складе в секунду отправки заказа из приложения.
Доставка	Экспедитор везет ворох бумажных накладных, отметки	Экспедитор видит маршрут в смартфоне, отмечает статус

	о недовозах делает ручкой.	доставки и фиксирует возвраты на месте.
--	----------------------------	---

Основными «плюсами» данного мероприятия для ООО «ПТК» являются:

1. Ликвидация «виртуальных остатков» в Поволжском регионе.
2. Разгрузка офиса и ускорение сборки ночных рейсов.
3. Тотальный контроль полевого персонала (GPS-трекинг).
4. Прозрачная инкассация и логистика для экспедиторов.

Для автоматизации информирования в ООО «Поволжская Торговая Компания» необходимо настроить триггерную систему уведомлений, которая связывает складские статусы из 1С с каналами связи клиентов и менеджеров.

На Рисунке 2 представлена схема движения заказа и триггеры оповещений.

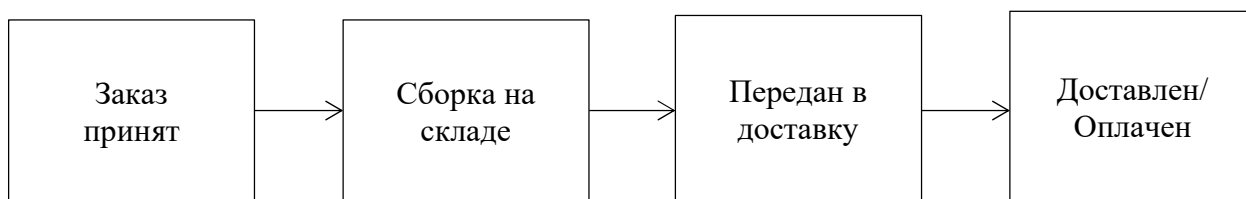


Рисунок 2 – Схема движения заказа и триггеры оповещений

На Рисунке 2 видно, что схема движения заказа состоит из 4 этапов. Причем каждый раз при смене статуса документа в складской базе данных система автоматически отправляет сообщения.

Еще одним отличным решением реализации данного мероприятия является внедрение интерактивных кнопок прямо в мессенджер для B2B-клиентов ООО «Поволжская торговая компания». В оптовой торговле и дистрибуции это один из самых эффективных способов снизить нагрузку на операторов и минимизировать процент сорванных доставок.

В Таблице 2 представлены «плюсы» и «риски» внедрения интерактивных кнопок в мессенджерах.

Таблица 2 – «Плюсы» и «риски» внедрения интерактивных кнопок в мессенджерах

Плюсы и выгода для бизнеса	Риски и ограничения
Рост конверсии в ответ: Клиенты нажимают готовую кнопку в 4 раза чаще, чем пишут текстовый ответ (типа «да», «ок», «перенесите»).	Платная тарификация: платформа берет плату за каждую b2b-сессию (24-часовое окно общения с клиентом). Стоимость зависит от объема, но окупается экономией на SMS.
Разгрузка логистов: Система сама перестраивает маршруты на основе нажатий кнопок переноса, исключая ручную работу.	Временные лимиты (Дедлайны): Кнопку «Перенести» нужно программно отключать, если машина уже загружена и выехала со склада.
Мгновенный b2b-сервис: Торговая точка решает вопрос за 2 секунды без звонков и ожидания на линии.	Жесткая модерация: Текст кнопок в шаблонах нельзя менять «на лету» – любые новые варианты нужно утверждать с владельцем платформы.

Кроме всех перечисленных «плюсов» и «рисков» данное мероприятие имеет еще одну положительную сторону – Ограничение на перенос (Защита от холостых рейсов). Чтобы b2b-клиенты не злоупотребляли автоматическим переносом, в интеграцию 1С и мессенджера внедряется временной замок

В Таблице 3 представлены исходные параметры для проведения расчетов эффективности первого направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «ПТК».

Таблица 3 – Исходные данные для проведения расчетов эффективности внедрения мобильного приложения для торговых представителей и экспедиторов в ООО «ПТК»¹

Параметры	Значение
Полевой штат	25 торговых представителей (ТП) и 15 водителей-экспедиторов (всего 40 мобильных рабочих мест).
Офисный штат	4 оператора по ручному вводу первичных данных в 1С:УТ.
Интенсивность бизнеса	В среднем 250 b2b-заказов в день (около 5 500 отгрузок в месяц)
Текущий уровень логистического брака	4% от общего числа заказов (220 заказов в месяц) отменяются, корректируются на месте или возвращаются на склад из-за дефицита позиций («виртуальные остатки») или ошибок операторов при вводе
Стоимость ошибки	Расходы на один «холостой» рейс грузового автомобиля по Поволжскому региону (амортизация, ГСМ, рабочее время) составляют порядка 1 800 руб.

¹ Таблица составлена автором на основе данных, предоставленных менеджеров по кадрам ООО «ПТК»

В Таблице 4 представлены единовременные капитальные вложения на реализацию предложенного мероприятия.

Таблица 4 – Единовременные капитальные вложения на реализацию предложенного мероприятия²

Параметры	Пояснение	Значение
Программное обеспечение	Лицензии на мобильные рабочие места, совместимые с 1С:УТ (например, «Агент Плюс» или «ST Мобильная Торговля») на 40 сотрудников	140 000 руб.
Интеграционные работы	Оплата услуг франчайзи 1С / ИТ-разработчиков по публикации базы на веб-сервере, настройке HTTP-сервисов, распределению прав и обмена	160 000 руб.
Аппаратное обеспечение	Закупка защищенных корпоративных смартфонов/планшетов для экспедиторов и ТП (по модели закупки оборудования компанией, 40 шт. × 11 000 руб.)	440 000 руб.
Итого		740 000 руб.

В Таблице 5 представлены ежемесячные операционные расходы на реализацию предложенного мероприятия.

Таблица 5 – Ежемесячные операционные расходы на реализацию предложенного мероприятия³

Параметры	Пояснение	Значение
Обслуживание ИТ-инфраструктуры	Поддержка веб-сервера и фоновое обмена 1С:УТ	12 000 руб.
Связь	Оплата корпоративного мобильного интернета для стабильной синхронизации 40 устройств из «полей»	16 000 руб.
Итого		28 000 руб./мес.

² Таблица составлена автором на основе материалов сайта Разработка мобильной CRM-системы для повышения продаж [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://artean.ru/blog/mobilnie-prilojeniya/razrabotka-mobilnoj-crm-sistemy-dlja-povysheniya-prodazh/>

³ Таблица составлена автором на основе материалов сайта Разработка мобильной CRM-системы для повышения продаж [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://artean.ru/blog/mobilnie-prilojeniya/razrabotka-mobilnoj-crm-sistemy-dlja-povysheniya-prodazh/>

В Таблице 6 представлены исходные параметры для проведения расчетов эффективности второго направления совершенствования управления коммуникациями в ООО «ПТК».

Таблица 6 – Исходные данные для проведения расчетов эффективности автоматизации оповещений о статусах заказов для менеджеров и клиентов в реальном времени в ООО «ПТК»⁴

Параметры	Значение
Штат	20 торговых представителей (ТП), 10 водителей-экспедиторов, 5 менеджеров/ операторов в офисе
Объем заказов	200 отгрузок в день (около 4400 заказов в месяц)
Текущие потери	3% заказов возвращаются из-за отказов/ошибок сборки (132 заказа в месяц). Средняя стоимость «холостого» рейса машины – 1 500 руб.
Зарплата сотрудников	Оператор/логист – 45 000 руб./мес. (с налогами – около 64 000 руб.)

В Таблице 7 представлены единовременные капитальные вложения на реализацию предложенного мероприятия.

Таблица 7 – Единовременные капитальные вложения на реализацию предложенного мероприятия⁵

Параметры	Значение
Покупка лицензий мобильных модулей 1С / Агент Плюс (30 рабочих мест)	90 000 руб.
Настройка интеграции 1С, CRM и Business API (услуги программиста)	120 000 руб.
Закупка бюджетных планшетов/смартфонов для персонала (если нет личных, 30 шт. × 10 000 руб.)	300 000 руб..
Итого	510 000 руб.

В Таблице 8 представлены ежемесячные операционные расходы на реализацию предложенного мероприятия.

⁴ Таблица составлена автором на основе данных, предоставленных менеджерами по кадрам ООО «ПТК»

⁵ Таблица составлена автором на основе материалов сайта Автоматическая отправка уведомлений клиентам о статусе их заказов [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.intrumnet.com/blog/avtomaticheskaja_otpravka_uvedomlenii_klientam_o_statuse_ih_zakazov-656

Таблица 8 – Ежемесячные операционные расходы на реализацию предложенного мероприятия⁶

Параметры	Значение
Абонентская плата за шлюз WhatsApp Business API (WABA) + CRM-коннектор	7 000 руб.
Оплата сессий Meta (WhatsApp) для 4400 заказов (около 2 руб. за b2b-сессию уведомлений)	8 800 руб.
Техническая поддержка системы	10 000 руб.
Итого	25 800 руб./мес.

Таким образом, проведя все расчеты, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями ООО «ПТК» будут эффективны.

Заключение. В ходе написания выпускной квалификационной работы было дано определение управления коммуникациями, изучен механизм данного процесса, а также определены основные формы и методы управления коммуникациями в организации.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика деятельности ООО «ПТК», которая показала, что данная организация является крупнейшим поставщиком продуктов питания в сегменте HoReCa на территории Поволжья. Основной вид ее деятельности – «Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков». Организационная структура компании является линейно-функциональной. Деятельность работников формализована согласно разработанной документации и стандартов компании. Финансовое положение организации достаточно неоднозначно. За исследуемый период времени наблюдается рост выручки, но в тоже время снижение чистой прибыли. Данное обстоятельство указывает на возросшие расходы, которые организация пытается покрыть за счет полученной выручки.

Далее был проведен анализ механизма управления коммуникациями в ООО «Поволжская Торговая Компания», который позволил оценить, как

⁶ Таблица составлена автором на основе материалов сайта Автоматическая отправка уведомлений клиентам о статусе их заказов [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.intrumnet.com/blog/avtomaticheskaja_otpravka_vedomlenii_klientam_o_statuse_ih_zakazov-656

именно организованы процессы сбора, обработки и передачи информации между компанией и её клиентами. В результате данного исследования было определено, что механизм управления коммуникаций ООО «ПТК» выполняет свою базовую функцию. Он успешно справляется с линейными, стандартными задачами в условиях стабильного спроса. Однако при возникновении форс-мажоров механизм дает сбой из-за отсутствия сквозной интеграции между каналами связи и жестких регламентов проактивного информирования.

При дальнейшем анализе форм и методов управления коммуникациями в ООО «Поволжская торговая компания» можно сделать вывод о том, что для повышения оборачиваемости товаров организации необходимо сместить фокус с организационно-регламентирующих методов на технологические методы, а также развивать горизонтальные формы коммуникаций.

В итоге был сделан вывод о том, что выявленные недостатки могут негативно отразиться на деятельности организации, поэтому руководством ООО «ПТК» должны быть приняты меры по их устранению.

Для этого были предложены следующие 2 направления:

- Внедрение мобильного приложения/CRM для торговых представителей и экспедиторов;
- Автоматизация оповещений о статусах заказов для менеджеров и клиентов.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты на их реализацию, а также описана их эффективность, которые показали, что в результате применения описанных мероприятий ООО «ПТК» сможет получить положительный эффект.