

## КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ОБУЧИТЬ НЕЛЬЗЯ РЕГЛАМЕНТИРОВАТЬ

ЛУКАШЕНКО Марианна Анатольевна – д-р экон. наук, проф. E-mail: MLukashenko@mail.ru  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия  
Адрес: 127299, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 80, корп. Г

*Аннотация.* В статье рассмотрена коммуникативная компетентность как один из ключевых *soft skills* выпускника вуза. Обосновано, что владение выпускником коммуникативными технологиями и инструментарием становится метакомпетенцией, способствующей формированию у него разнообразных общекультурных и профессиональных компетенций. Показано, что ряд универсальных компетенций, прописанных во ФГОС ВО 3++, в неявной форме включают коммуникативную компетентность. Проанализированы проблемы, возникающие при неуправляемом осуществлении корпоративных коммуникаций как в образовательном учреждении, так и в любой другой организации; обосновано решение данных проблем посредством разработки корпоративных стандартов командного взаимодействия. Каждая проблема иллюстрируется практическим кейсом. Предлагаются конкретные регламенты, посредством которых оптимизируются затраты времени на коммуникации, минимизируется репутационный риск, нормализуются бизнес-процессы. Предложения автора по каждому вопросу сопровождаются примерами из бизнес-практики.

*Ключевые слова:* коммуникации, коммуникативная компетентность, *soft skills*, бизнес-коммуникации, деловые коммуникации, корпоративные регламенты, корпоративные стандарты, стандарты коммуникаций

*Для цитирования:* Лукашенко М.А. Корпоративные коммуникации: обучить нельзя регламентировать // Высшее образование в России. 2018. № 2(220). С. 114-122.

### Вместо предисловия

Сегодня практически невозможно представить себе бизнес-процесс, исключаящий коммуникации. С них начинается создание любой организации, на них выстраивается её развитие, они пронизывают все этапы жизненного цикла организации, завершая прекращением её деятельности как таковой. По своей сути коммуникации являются корпоративным ресурсом, и от того, насколько грамотно выстроена работа с данным ресурсом, в значительной степени зависит эффективность и конкурентоспособность бизнеса как такового. Хаотичные, бессистемные коммуникации создают организации массу проблем – от потери времени до упущенной выгоды и прямых убытков. Напротив, налаженная система коммуникаций усиливает конкурентную позицию организации за счёт

большей ориентированности бизнес-процессов на результат, более оперативного реагирования на потребности клиентов и т.д. При этом очевидно, что наладить эффективную систему деловых коммуникаций и результативно функционировать в ней способны только менеджеры и сотрудники, обладающие коммуникативной компетентностью. Каким образом она формируется сейчас в системе высшего образования и как будет формироваться в ближайшие годы, каковы проблемы использования современных инструментов корпоративных коммуникаций в бизнесе и как они могут быть решены – поиск ответов на эти вопросы является целью данной статьи.

Но прежде чем мы приступим к рассмотрению указанных вопросов, следует определиться с самим понятием «комму-

никация». В настоящее время оно широко представлено как в научной литературе, так и в деловых изданиях, однако трактуется зачастую по-разному. В основном под *коммуникацией* понимается процесс общения или обмена информацией между двумя и более людьми. Выделяется *деловое общение* (деловое взаимодействие) как совместная деятельность по созданию продукта или услуги и по обмену ими, и *личностное общение*, сконцентрированное на интересах и потребностях, затрагивающих личность человека, его внутренний мир. Отмечают также *инструментальное общение*, направленное на достижение определённой цели, и *целевое общение* как средство удовлетворения потребности в общении. В сущности, в процессе деятельности персонала любой организации обычно присутствуют, за редким исключением, все виды общения, однако предметом нашего рассмотрения будет служить *деловое инструментальное общение*.

Существует и иное толкование коммуникаций. Так, под *предпринимательскими коммуникациями* (бизнес-коммуникациями предпринимателей) понимается совокупность контактов в среде бизнеса, которые каждая фирма устанавливает и воспроизводит в процессе осуществления предпринимательских действий, участия в деловых отношениях [1]. Отметим, что данное определение справедливо не только для предпринимателей. Оно вполне может быть распространено на всю систему менеджмента, поскольку любые бизнес-процессы, будь то производство, маркетинг или обучение персонала, реализуются посредством делового взаимодействия с персоналом компании и её внешним окружением. Так, результативность топ-менеджера в значительной степени зависит от того, насколько системно и планомерно он взаимодействует с лицами (или группами лиц), способными повлиять на эффективность и конкурентоспособность компании, что подробно изложено нами в методическом материале по курсу «Комму-

никации топ-менеджера»<sup>1</sup>, разработанном в Университете «Синергия».

### Формирование коммуникативной компетентности

Рассмотрим, как предписывает формировать коммуникативную компетентность ФГОС ВО. В той или иной форме владение коммуникативными навыками предполагается большинством компетенций. Например, ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01. Экономика (уровень бакалавриата) определяет в числе прочих следующие общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции<sup>2</sup>:

- способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4);
- способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4);
- способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9, организационно-управленческая деятельность);
- способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10, организационно-управленческая деятельность);
- способность осуществлять оперативное планирование продаж, организовывать розничные продажи, реализовывать различные технологии продаж в страховании, ана-

<sup>1</sup> См. Лукашенко М.А. Handbook по дисциплине «Коммуникации топ-менеджера» для программ магистерской подготовки: Электронный ресурс. URL: [http://e-biblio.ru/book/bib/14\\_reklama/kommunikacii\\_TOP-managera/hb.html](http://e-biblio.ru/book/bib/14_reklama/kommunikacii_TOP-managera/hb.html)

<sup>2</sup> ФГОС ВО. Уровень высшего образования – бакалавриат. Направление подготовки 38.03.01. Экономика. Электронный ресурс. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvob/380301.pdf>

Схема 1

| Наименование категории (группы) универсальных компетенций | Код и наименование универсальной компетенции выпускника                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ...                                                       |                                                                                                                                       |
| Командная работа и лидерство                              | УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде                                             |
| Коммуникация                                              | УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке РФ и иностранном(ых) языке(ах) |

Схема 2

| Наименование категории (группы) универсальных компетенций | Код и наименование универсальной компетенции выпускника                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ...                                                       |                                                                                                                                                                  |
| Разработка и реализация проектов                          | УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла                                                                                            |
| Командная работа и лидерство                              | УК-3. Способен организовывать и управлять работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели                                      |
| Коммуникация                                              | УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия |

лизировать эффективность каждого канала продаж (ПК-29, страховая деятельность).

Как мы видим, коммуникативную компетентность авторы ФГОС относят как к ОК, так и к ОПК и ПК. То есть владение коммуникативным инструментарием, по сути, становится *метакомпетенцией*, что находит отражение и в ФГОС ВО (3++). Например, в данном стандарте по направлению подготовки 28.03.02 Наноинженерия для программы бакалавриата предписывается устанавливать следующие универсальные компетенции<sup>3</sup> (Схема 1). При этом на уров-

не магистратуры (направлению подготовки 28.04.02 Наноинженерия) число универсальных компетенций, предполагающих владение коммуникативными технологиями и инструментарием, увеличивается<sup>4</sup> (Схема 2).

Каждая из перечисленных универсальных компетенций в явном или неявном виде предполагает коммуникативную компетентность и относится к так называемым soft skills, столь высоко ценимым работодателями. Формированию «мягких навыков», или, как их ещё называют, жизненных навыков (life skills), была посвящена наша статья в

<sup>3</sup> ФГОС ВО – бакалавриат по направлению подготовки 28.03.02 Наноинженерия. URL: [http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/280302\\_B\\_3\\_11102017.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/280302_B_3_11102017.pdf)

<sup>4</sup> ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 28.04.02 Наноинженерия. URL: [http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Mag/280402\\_M\\_3\\_12102017.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Mag/280402_M_3_12102017.pdf)

далёком 2009 году [2]. Позволим себе упомянуть некоторые тезисы из данной статьи, поскольку, как показывает практика, они, к сожалению, так и не утратили актуальности. Soft skills играют колоссальную роль в обеспечении конкурентоспособности компании, однако в вузах практически не изучаются, за исключением единичных вузов – предпринимательских университетов. Как результат, рынок образовательных услуг наводнён консалтинговыми и тренинговыми структурами, компенсирующими пробелы вузовского образования. Кстати, корпоративные университеты, помимо проведения специальных, привязанных к профессиональной специфике обучающих программ, также вовсю тренируют soft skills. Примерами являются «communications skills» – коммуникативные навыки, «negotiation skills» – навыки проведения переговоров и т.д. Именно soft skills являются первичной точкой контроля в ассессмент-центрах, и это справедливо, поскольку именно они дисциплинируют и развивают мышление личности, а уж каким оно будет – инженерным или философским, задаётся hard skills – «жёсткими навыками».

Возвращаясь к коммуникативным компетенциям, отметим, что, по мнению признанных экспертов в сфере предпринимательства и конкуренции, компетенции в сфере бизнес-коммуникаций с окружением относятся к предпринимательским и оказывают решающее влияние на ядро образовательных программ по предпринимательству [3]. Соответственно, требуются спецкурсы, прицельно формирующие коммуникативную компетентность. Безусловно, есть дисциплины «Этика деловых отношений», «Культура речи и деловое общение», другие «вариации на тему», однако в них не затрагиваются ни технологическая составляющая взаимодействия компании с заинтересованными сторонами, ни проблематика эффективности командного /корпоративного использования почты, мессенджеров, телефона, социальных сетей и, конечно, совещаний. Более

того, ни профессорско-преподавательский состав вузов, ни даже административно-управленческий персонал не владеют в полной мере компетенциями эффективного осуществления коммуникаций. Примером тому являются задержки ответов на письма, отсутствие ответов как таковых, бесконечные отвлечения коллег несрочными звонками, неготовность к совещаниям и т.д.

### Неуправляемое осуществление

#### корпоративных коммуникаций: проблемы

Какие же проблемы возникают в компании из-за плохо выстроенной системы корпоративных коммуникаций или отсутствия системы как таковой? С нашей точки зрения, такого рода коммуникации можно оценить с четырёх позиций, а именно:

- 1) как поглотители времени;
- 2) как фактор репутационного риска;
- 3) как триггер сбоя в бизнес-процессах;
- 4) как фактор снижения лояльности клиентов.

Очевидно, что игнорирование данных затруднений влечёт за собой снижение конкурентоспособности компании относительно бизнес-структур с отлаженными коммуникативными процессами. Это обусловлено тем, что и время, и репутация, и эффективность бизнес-процессов, и лояльность клиентов являются весьма серьёзными факторами конкурентоспособности. Более того, решением проблем надо заниматься как можно быстрее, пока они не привели, например, к испорченным отношениям с vip-клиентом из-за нарушения сроков выполнения заказа или к увольнениям ключевых сотрудников из-за того, что они вынуждены постоянно задерживаться допоздна. При этом способы решения данных проблем весьма тривиальны: следует либо обучить сотрудников общим правилам коммуникации, диктуемым этическими нормами, либо разработать корпоративные регламенты (или стандарты) коммуникаций. Рассмотрим первый вариант. Поскольку каждая компания имеет свою специфику, правила вряд ли могут быть уни-

фицированными. Да и этические нормы – понятие достаточно условное. Недаром пиар-ассоциации, которым приходится иметь дело с этическими вопросами чаще других, поскольку они работают со средствами массовой коммуникации, всегда разрабатывают свой этический кодекс, дабы избежать двусмысленного толкования какой бы то ни было ситуации [4, с. 47–50]. Поэтому научить общим правилам не так сложно, как малоэффективно. Их стоит разрабатывать с учётом особенностей бизнеса, стиля руководства и корпоративной культуры компании. А раз так, то речь скорее идёт о втором варианте – разработке корпоративных стандартов. Заметим, что сложность кроется не столько в разработке стандартов как таковых, сколько в их укоренении в компании, превращении в нормы профессионального поведения. Поэтому самой процедурой внедрения корпоративных стандартов коммуникаций необходимо в полной мере управлять, в частности продумать систему мотивации и контроля. Желательно, чтобы санкции за невыполнение пункта стандарта были прописаны в самом пункте. Например: «Указание темы письма обязательно. Письмо без темы удаляется».

Не претендуя на унификацию и применимость ко всем компаниям без исключения, рассмотрим базовые подходы к регламентации коммуникаций, которые стоит взять на вооружение. Ниже они изложены в привязке к каждой выделенной нами группе проблем.

### Коммуникации

#### как поглотители времени

*История 1. У коллеги есть аккаунт на фейсбуке, он необходим ей для поддержания и развития деловых контактов. В числе её бизнес-партнёров и друзей на фейсбуке – известный эксперт в сфере гостиничного бизнеса. 8 марта он создал группу из 99 женщин, куда включил и её, и красиво, тепло и душевно поздравил всех с праздником. Это было очень приятное поздравление! Менее*

*приятным было то, что в последующие трие суток все 99 женщин отвечали «Спасибо!», а у коллеги работали звуковые оповещения, и она не в состоянии была сделать ни одной важной задачи, так как не могла сосредоточиться.*

Социальные сети являются сегодня актуальным инструментом как персонального пиара и формирования личного бренда, так и продвижения товаров и услуг. В то же время это ярко выраженный поглотитель времени, по меньшей мере, по двум причинам. Первая – это звуковые оповещения о любой активности, имеющей отношение к вашей странице, будь то «лайк» или приглашение «в друзья». Если звуковые оповещения не отключить, то отвлечения и переключения внимания будут постоянно прерывать нашу текущую работу. Между тем, как утверждают исследователи проблем мозга, однократное прерывание увеличивает время выполнения задачи в полтора раза [5, с. 97]. Вторая причина – то, что нахождение в социальной сети для многих сотрудников стало излюбленным видом отдыха. Однако, как ни парадоксально, данное времяпрепровождение не всегда является именно отдыхом. Дело в том, что большинство видов деятельности сегодня связано с компьютером, а отдых должен предполагать максимальное переключение [6, с. 16–17] и, стало быть, не иметь отношения к компьютеру. Отсюда следуют и рекомендации: отключать звуковые уведомления о новостях в социальных сетях и установить фиксированное время работы с ними исходя из тех задач, для решения которых заводится аккаунт.

Другим инструментом коммуникации, превратившимся сегодня в предмет постоянного мониторинга, стала электронная почта. Оповещение о приходе нового письма становится неумолимым поглотителем времени – мы реагируем на него немедленно, отвлекаясь от текущей работы. Поэтому, как и в случае работы с социальными сетями, настоящей рекомендацией является отключение уведомлений о приходе писем и

установление частоты работы с почтой. Императива на этот счёт нет и быть не может – есть подразделения, постоянно работающие с почтой. Но есть и другие, для которых может быть установлено правило смотреть почту через каждые два часа или вообще только дважды в день. Если есть адресанты, на письма которых надо реагировать немедленно, будь то руководитель или ключевой клиент, можно установить автоматическую сортировку входящих писем. Тогда на папку с vip-адресантами все-таки следует установить уведомление о приходе писем. А на другой папке отключить его и проверять письма, например, дважды в день. В отношении переписки полезно установить целесообразную длину письма, его структуру, выделения жирным шрифтом или другим цветом ключевых аспектов и т.д. Если для изложения проблемы необходимо писать целый трактат, наверное, разумнее назначить встречу и обсудить всё необходимое устно, а затем резюмировать уже по почте, чтобы осталось письменное подтверждение того, о чём шла речь и о чём договорились. Тема письма должна не только обязательно указываться, желательно ещё утвердить шаблон для неё. Например, «Ключевое слово: обсуждаемый вопрос». Производить поиск письма по ключевому слову гораздо быстрее и удобнее. Мы рекомендуем вводить правило подтверждения получения письма не уведомлением о прочтении, которое может быть отправлено адресатом «на автопилоте», а ответным письмом с действием, которое он начинает осуществлять по теме письма, в крайнем случае, обычным «Ок». Это подтвердит адресанту, что процессы, инициированные его письмом, стартовали.

*Мессенджеры* для обсуждения рабочей проблемы – актуальный инструмент коммуникации. Это эффективное средство оперативного взаимодействия, но при одном условии: обсуждение только заявленной темы. Поскольку через полчаса после создания группы в чате появляются «котики» и начинается общение по вопросам, к теме

чата отношения никакого не имеющих. Сейчас существует множество приложений, позволяющих организовать обсуждение – WhatsApp, Viber, Telegram и т.д. Целесообразно выбрать для корпоративного использования какое-то одно, а не использовать много разных.

*Совещания* являются самым дорогостоящим инструментом коммуникации в компании. Если на часовое совещание приглашены восемь человек и оно прошло безрезультатно, то компания потеряла один рабочий день. Поэтому в компании должны быть чётко прописаны правила подготовки и проведения совещания. В частности, необходима предварительная рассылка проектов документов, которые будут обсуждаться, оперативное согласование протокола, трансформация принятых решений в поручения и постановка их на контроль и т.д.

### Коммуникации

#### как фактор репутационного риска

*История 2. Известный банк, управляющий деньгами клиентов, получает конфиденциальную информацию о потенциальной неблагонадёжности одного из партнёров и даёт указание приостановить с ним деловые операции. Это необходимо довести до сведения брокеров. Менеджер, которому поручена данная задача, вместо того чтобы составить новое письмо или даже организовать устный разговор, пересылает исходное письмо брокерам, и оно в конечном итоге попадает к тому самому партнёру. Возмущённый партнёр звонит с претензией первому лицу, конфуз, скандал, увольнение менеджера в течение двух часов.*

Поскольку коммуникативный «ляп» может негативно повлиять на репутацию, необходимы управленческие установки по поводу правил переписки с внешними интересантами, требующих неукоснительного и безусловного исполнения. Например: «Всегда быть готовым к тому, что твоё письмо перешлют дальше». Или: «Сначала отшлифованный текст, потом – вложенный файл,

затем – адресат». Необходимы чёткие инструкции, какие вопросы требуют письменного обсуждения, а какие – устного, письма от какого адресанта запрещено пересылать, какие документы являются конфиденциальными и т.д.

#### Коммуникации как триггер сбоя в бизнес-процессах

*История 3. Нередко бывает, что в процессе проведения корпоративного тренинга вскрываются проблемы, требующие дополнительной проработки. И не всегда эту работу может выполнить тот же тренер. Именно так получилось с компанией-клиентом одной тренинговой компании – на тренинге выявилось сразу две потребности: провести аналогичный тренинг в другой группе, а с данной группой дополнительно проработать новую тему. Тренеры требовались разные. Менеджер по работе с клиентом оказался очень старательным и при переписке ставил в копию всех подряд. В результате он окончательно запутал и тренеров, и клиента, чуть не сорвал проведение одного тренинга, а от другого клиент отказался сам.*

Распространённой ситуацией в переписке является то, что на определённой стадии обсуждения вопроса меняется тема письма, и впоследствии сложно воспроизвести историю вопроса. Следовательно, требуется правило, что тема письма не должна меняться, не должно также создаваться новое письмо по данной теме в процессе переписки. Так письмо можно будет быстро найти и просмотреть всю переписку по теме.

Нередко бывает, что письмо адресуется целой группе адресатов. В этом случае необходима конкретизация, какие действия ожидаются от каждого адресата, иначе возникает коллегиальная ответственность, которая может проявиться в знаменитой фразе: «К пуговицам претензии есть?» Ещё рискованнее, когда меняется состав адресатов. Это вносит сумятицу в процесс коммуникации: одни не понимают предысторию и свою степень от-

ветственности, требуют комментариев, другим нужны конкретные действия, а не введение новых адресатов в курс дела. Поэтому подобные ситуации должны также регулироваться соответствующими правилами.

Ещё одна ошибка при переписке – отсутствие в копии нужных адресатов и при этом наличие излишних. Нахождение адресата в копии должно быть информативно. Наиболее разумно ставить в копию человека, от которого ожидается, что он будет в курсе дела, но не требуется никаких действий. Поэтому необходимы установки по поводу того, кого следует ставить в копию, допустима ли скрытая копия, в каких случаях можно делать рассылку по exchange-серверу, а когда это недопустимо.

#### Коммуникации как фактор снижения лояльности клиентов

*История 4. Идёт переписка по электронной почте менеджера с серьёзным клиентом, в процессе которой у менеджера возникают затруднения. Поскольку он сам их разрешить не может, он пересылает переписку руководителю с эмоциональным комментарием. Тот, в свою очередь, так же эмоционально реагирует и предлагает согласовать требования клиента ещё с рядом руководителей. Письмо долго «бродит» по компании, обрастая комментариями, не всегда политкорректными. Наконец оно возвращается к менеджеру, который от счастья, что вопрос решён, пишет предельно вежливое письмо клиенту и отправляет его... не удаляя предыдущую переписку. Обида, жалоба и негативное «сарафанное радио»!*

Если корпоративная культура компании предполагает неформальный стиль внутренних коммуникаций, то стандарт взаимодействия с клиентом, в частности переписки, просто необходим. Регламентировать следует, как минимум, следующие позиции:

- 1) правильное написание имени клиента;
- 2) обязательную проверку письма на грамотность; возможно введение единого корпоративного онлайн-сервиса, устраняюще-

го ошибки в орфографии и пунктуации при переписке;

3) обязательное редактирование письма при пересылке его клиенту (необходимо внимательно смотреть, с какой целью, кому и что именно мы пересылаем, и убирать лишние пункты);

4) соблюдение зоны ответственности сотрудников в общении с клиентом;

5) запрет на распространение конфиденциальной информации.

### Вместо послесловия

В статье не нашёл отражения ключевой аспект командного взаимодействия сотрудников организации – *коммуникации как элемент корпоративной культуры*. Между тем именно об этом и шла речь – как её грамотно сформировать с помощью введения корпоративных регламентов. Кроме того, особенности корпоративных коммуникаций, на наш взгляд, составляют и фирменный стиль компании, по которому её узнают и запоминают. Например, как люди обращаются друг к другу – на «ты» или на «вы»? Принято ли здороваться с человеком, с которым вы работаете в разных департаментах и не знакомы, в частности в лифте? Как относиться к постороннему человеку, который идёт вам навстречу и чувствует себя явно неуверенно – пройти мимо или узнать, в чём проблема, и помочь? Существует ли запрет на нецензурную речь, или она приемлема? Допустима ли личностная оценка сотрудниками других сотрудников компании, особенно при контрагенте или клиенте? Каков

стандарт в отношении подписи сотрудника, указываются ли внутренний телефон, мобильный телефон, «фирменное» пожелание адресату? Это всего лишь несколько правил, которые формируют «лицо» компании. А если компания имеет своё лицо, а люди почувствовали на деле преимущества эффективных коммуникаций, то, может быть, и регламентировать далее ничего не понадобится. Достаточно лишь выработать командные договорённости, обучить им людей и просто соблюдать. Вопрос, просто ли?

### Литература

1. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом. М.: Университет «Синергия», 2016. 976 с.
2. Лукашенко М.А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2009. № 6. С. 96–105.
3. Рубин Ю.Б., Леднев М.В., Можжухин Д.П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. № 6(213). С. 16–28.
4. PR: теория и практика: учебник / Д.Е. Баранов, Е.В. Демко, М.А. Лукашенко и др. / Под ред. М.А. Лукашенко. М.: Изд. дом Университета «Синергия», 2012. 328 с.
5. Медина Д. Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 304 с.
6. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 240 с.

Статья поступила в редакцию 04.12.17

С доработки 17.01.18

Принята к печати 20.01.18

### CORPORATE COMMUNICATIONS: TO TEACH IMPOSSIBLE TO REGULATE

**Marianna A. LUKASHENKO** – Dr. Sci. (Economics), Prof., e-mail: MLukashenko@mail.ru  
Moscow University for Industry and Finance “Synergy”, Moscow, Russia  
Address: 80, Leningradsky prosp., bldg. G, Moscow, 127299, Russian Federation

**Abstract.** The article examines the communicative competence as one of the key soft skills of a graduating student. It substantiates that knowledge of communicative technics and instruments becomes a meta-competence for a graduate that furthers development of his general cultural and

professional competences. The article shows that several universal competences stated in the Federal State Educational Standards of Higher Education 3+ implicitly include the communicative competence. The article analyzes problems of unmanaged realization of corporate communications, both at institution of higher education and in any other organization, and gives ground to solving those problems by means of developing corporate standards of team interaction. Each problem is illustrated by a practical case study. The author gives specific regulations that can optimize time costs of communications, minimize reputational risk, normalize business processes. All proposals of the author are illustrated by examples from business practice.

**Keywords:** communications, communicative competence, soft skills, business communications, professional communications, corporate regulations, corporate standards, communications standards

**Cite as:** Lukashenko, M.A. (2018). [Corporate Communications: To Teach Impossible to Regulate]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 2 (220), pp. 114-122 (In Russ., abstract in Eng.)

### References

1. Rubin, Yu.B. (2016). *Upravlenie sobstvennym biznesom* [Managing One's Own Business]. Moscow: Synergy-press, 976 p. (In Russ.)
2. Lukashenko, M.A. (2009). [Chief's Professional Competencies as Factor of Company's Competitiveness]. *Sovremennaya konkurentsia* [Modern Competition]. No. 6, pp. 96-105. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Rubin, Yu.B., Lednev, M.V., Mozhzhukhin, D.P. (2017). [The Matrix of Competencies as a Tool of Entrepreneurship Bachelor Education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 6 (213), pp. 16-28. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Baranov, D.E., Demko, E.V., Lukashenko, M.A. et al. (2012). *PR: teoriya i praktika: uchebnik* [PR: Theory and Practice: A Textbook]. M.A. Lukashenko (Ed). Moscow: Synergy-press, 328 p. (In Russ.)
5. Medina, D. (2014). *Pravila mozga. Chto stoit znat' o mozge vam i vashim detyam* [Brain Rules: What Should You and Your Children Know about Brain]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 304 p. (In Russ.)
6. Arkhangelskiy, G.A. (2017). *Taim-draiv: kak uspevat' zhit' i rabotat'* [Time Drive: How to Be in Time for Living and Working]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 240 p. (In Russ.)

*The paper was submitted 04.12.17.11.17*

*Received after reworking 17.01.18*

*Accepted for publication 20.01.18*