

Содержание:

Введение

Общеизвестно, что значение информации и коммуникации во всех сферах человеческой деятельности на современном этапе постоянно возрастает, что связано с изменениями социально – экономического характера, появлением новейших достижений в области техники и технологии, результатами научных исследований.

Информация нужна всем: управляющим структурам, коллективам предприятий, общественным организациям и т. д. Невозможно опираться только на интуицию, на свой жизненный и практический опыт. Необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы.

Данная работа посвящена информации и коммуникациям – тому, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении.

Актуальность представленной темы трудно переоценить. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Предмет – влияние коммуникационных процессов на эффективность управления организацией.

Объект исследования: предприятие аграрного типа ОАО «Индустриальный».

Предмет исследования: стратегические коммуникации на предприятии аграрного типа.

Цель работы – изучить природу коммуникаций и выявить влияние современных технических средств на эффективность коммуникационных процессов на примере предприятия.

Задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты, связанные с коммуникациями, маркетинговыми коммуникациями, стратегическими коммуникациями и их особенностями;
2. Проанализировать маркетинговую и коммуникационную деятельность ОАО «Индустриальный», провести сравнительный анализ деятельности по связям с общественностью в организации;
3. Разработать рекомендации по созданию системы стратегических коммуникаций в ОАО «Индустриальный».

Методической основой курсовой работы являются труды авторов: А.Е. Абрамешин, О.С. Виханский, И.Е. Елькова, С.В. Богданова, А.А. Литвинюк, М.Мескон, Е.Ю. Трофименко, А.В. Соколов, Б.З. Мильнер, А.М. Чуйкин, Е.И. Тихомирова.

Методы исследования: традиционный анализ литературы, вторичный анализ данных, анализ документов, формализованное наблюдение, сравнительный анализ коммуникационных процессов. изучение процесса коммуникационной деятельности.

Глава 1. Процесс коммуникаций в организации как средство эффективного управления

Коммуникации: сущность и содержание.

Понятие «коммуникация» прочно вошло в нашу повседневную жизнь. Чтобы лучше понять его значение рассмотрим несколько определений данного термина, которые нам предлагают такие ученые как, Адаир Д., Фатхутдинов Р.А., Мильнер Б.З.

Само слово «коммуникация» происходит от латинского глагола *communicare*: сообщать, участвовать, разделять. Этот глагол, в свою очередь, происходит от слова *communis*, которое переводится как «общий». Такое определение, к примеру, применялось к общественным землям, пользоваться которыми мог каждый. Таким образом, уже само происхождение слова коммуникация указывает на его широкое значение. И действительно, в самом начале термин коммуникация предполагал в том числе и обмен материальными объектами. С течением времени его

использование ограничилось передачей нематериальных или абстрактных вещей, и именно в этом смысле мы используем его в наши дни.

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководство получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников фирмы.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

Таким образом, теме нашего исследования в большей степени отвечает определение Мильнера Б.З., потому что оно рассматривается как часть организационного процесса.

Коммуникация состоит из следующих этапов:

Этап отправления. Тот, кто передает информацию, называется *отправителем*. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан.

Послание посредством *передатчика* поступает в передающий *канал*, доводящий его до заданного адресата. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается **этап получения** передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на *приемник*, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся.

Раскодирование включает *восприятие* (что получил) послания получателем, его *интерпретацию* (как понял) и *оценку* (что и как принял).

Обратная связь – это термин, позаимствованный из электроники. Буквально он означает подачу на вход части выходного сигнала машины, системы или процесса. В более широком смысле обратная связь – это частичный возврат результатов процесса к его источнику. о значение, которое в настоящее время придается обратной связи, обусловлено представлением о коммуникации как о диалоге.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Согласно ряду исследований, двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рис. 1.2). В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а *коммуникационные отношения* между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. *Вертикальные связи* строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. *Горизонтальные связи* осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. *Диагональные связи* – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной

структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности (Приложение № 2). В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации. «Всеканалные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем.

Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Межуровневые коммуникации в организациях

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с

высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным управленческого уровня сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.

Помимо обмена по нисходящей организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

Коммуникации руководитель - подчиненный

Мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, "имиджа" организации на местном, общенациональном или международном уровне.

Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений.

Вывод: Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Любая организация, в том числе и на

уровне малой группы, обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций (связей), которая обеспечивает обмен информацией между ее членами.

1.2 Совершенствование коммуникаций для эффективного управления и информационные технологии.

Рассмотрим некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

1. Регулирование информационных потоков.

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

1. Управленческие действия.

Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

3) Системы обратной связи.

Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников – еще один вариант системы обратной связи.

4) Системы сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации.

5) Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников.

6) Современная информационная технология. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах.

Хотя общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных причин возникновения проблем.

Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители – те, кто эффективен в коммуникациях.

Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Для эффективного функционирования производственного коллектива необходимо наличие в нем систем как формальных, так и неформальных коммуникаций. Если организация обладает только системой формальных коммуникаций, процесс прохождения информации будет бюрократизироваться. Если же окажется преобладающей система неформальных коммуникаций, это приведет к распространению слухов и предположений, мешающих деятельности организации. Таким образом, нужен определенный баланс данных систем, оптимальное соотношение между ними.

Важной задачей управления производственными коллективами является обеспечение работников достаточным количеством информации, необходимой им для успешной производственной деятельности и хорошего самочувствия. Говоря о

важности информированности каждого работника в системе управления, следует отметить, что его эффективной деятельности может мешать не только недостаток, но и избыток информации. Таким образом, важно обеспечивать работников *оптимумом информации*.

Улучшение информированности в производственных коллективах возможно лишь на основе выявления информационных потребностей всех работников, независимо от их места в структуре управления. Отсюда следует, что определение оптимума социально-производственной информации в каждом конкретном случае должно быть результатом учета целей и потребностей как субъекта, так и объекта управления.

Информационные технологии – это интеграция компьютеров, электроники и средств связи.

Мы употребляем выражение **информационные технологии** (ИТ), включая в него не только компьютерные технологии (оборудование и программное обеспечение) для изготовления и хранения информации, но также и технологии связи для передачи информации.

Последние достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных странах. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо. Появились компьютерные программы, обеспечивающие работу группы сотрудников, находящихся в различных местах.

Управляющие ИТ также включают управление сетями, которые соединяют работников с другими географическими регионами, так как возможно общаться с поставщиками и клиентами через Интернет.

Информационная технология позволяет нам достичь следующих целей:

1. Сократить время получения информации (то есть свести к минимуму задержки в получении информации из-за ее возможной недоступности, из-за почты, из-за отправления информации по неправильному адресу или просто по причине выходного дня в компании).

2. Ликвидировать излишнюю и повторяющуюся работу (ненужные задания типа перепечатывания и нудная сортировка и поиск документов).

Оптимизировать использование человеческих ресурсов (для заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки).

Вывод: Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи для того, как сообщать их, учитывая возможные различия – семантики и восприятия, – представляя значение языка поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи.

Внедрение новых информационных технологий в управленческую деятельность преследует не только автоматизацию рутинных методов обработки информации, но и организацию информационно-коммуникативного процесса на качественно новом уровне.

Глава 2. Эффективность коммуникаций на ОАО «Индустриальный»

2.1 Анализ коммуникационных процессов на примере тепличного комбината «Индустриальный»

▪

ОАО «Индустриальный» – одно из самых крупных тепличных предприятий Сибири. По роду своей деятельности предприятие относится к отрасли овощеводства защищенного грунта, что позволяет выращивать овощи круглый год. ОАО «Индустриальный» находится по адресу: Алтайский край, г.Барнаул, Павловский тракт, 337. В 2011 году Алтайское краевое государственное унитарное предприятие «Индустриальный» в порядке приватизации краевого имущества преобразовано в ОАО «Индустриальный». Ежегодно ОАО «Индустриальный»

производит более 10 тыс. тонн свежих овощей (огурцы, томаты, перец, баклажаны и зеленые культуры). С 2006 года в «Индустриальном» возведено 11,6 гектаров новых высокотехнологичных теплиц, что позволило увеличить выпуск овощей почти в двое. Сегодня здесь выращивают широкий ассортимент продукции: несколько сортов огурцов, томаты от крупноплодных до «Черри», сладкий перец, который не уступает по качеству голландским и израильским образцам, а также зелень, салат, цветы. Выращенная продукция реализуется через розничную сеть города Барнаула и края и за его пределами. Реализация продукции осуществляется как оптом, так и в розницу. Проводимые маркетинговые мероприятия не имеют общей направленности, проводятся хаотично, вне системы стратегического планирования такой деятельности. Многие мероприятия, проводимые комбинатом, косвенно относятся к коммуникациям с общественностью и PRдеятельности. Они будут описаны ниже. Предприятие имеет 9 фирменных торговых павильонов и два магазина в городе Барнауле, два торгово-складских помещения в г. Горно-Алтайске, три в г. Бийске и одно в г. Белокурихе для обеспечения жителей свежей овощной продукцией. Более четверти века история ОАО «Индустриальный» ознаменована многочисленными дипломами и медалями на всероссийских и международных 46 выставках, конкурсах, ярмарках. Предприятию вручен сертификат «Социально ответственный работодатель». Я сам ознакомился со всеми наградами в холле главного корпуса, поэтому могу сделать вывод, что предприятие занимает твердое положение среди социально ориентированных организаций. Периодически команды от ОАО «Индустриальный» участвовали в различных культурно-массовых мероприятиях спортивного и иных направлений. Команды занимали призовые места в соревнованиях районного масштаба по футболу, баскетболу, волейболу и другим видам спорта. Также неоднократно ансамбль народной песни предприятия принимал участия в различных фестивалях, в том числе и посвященных к празднованию Победы в Великой Отечественной войне. Фото стенда с наградами, грамотами и благодарностями можно увидеть на рис. 7 и 8. Рисунок 7. Спортивные и творческие награды ОАО «Индустриальный». 47 Рисунок 8. Диплом команды комбината по итогам участия в культурнотворческом мероприятии

Каналы связи с общественностью развиты слабо. У предприятия имеется свой сайт, который был создан около 6 лет назад, и информация на котором не обновлялась (скорее всего, никогда). Но там прослеживается вектор, ориентированный на потребителя, на общественность. Цитата с сайта: «Основной целью всего аграрного комплекса нашего предприятия является повышение эффективности и конкурентоспособности овощного производства и увеличение объемов производства для удовлетворения все возрастающих потребностей

общества в свежей овощной продукции. Доверие потребителей – это то, во имя чего работает предприятие. Руководство предприятия понимает, что главное богатство – это люди. Поэтому много сил и энергии направляется на постоянное улучшение условий труда и отдыха...» . Основной целью всего аграрного комплекса предприятия является повышение эффективности и конкурентоспособности овощного производства и увеличение объемов производства для удовлетворения все возрастающих потребностей общества в свежей овощной продукции. Площади предприятия: 25,65 гектаров теплиц и 48 гектаров открытого грунта. Есть своя лаборатория 48 контроля качества продукции и цех переработки, фасовки и упаковки сельхозпродукции. Сейчас «Индустриальный» выращивает овощи в защищенном грунте на площади 26,6 гектара, из них 15 гектара – это старые теплицы и 11,6 – новые. В планах у предприятия полностью обновить весь тепличный комплекс. Ведь современные технологии позволяют в полтора-два, а то и в три раза увеличить урожайность. Так, в новых теплицах на комбинате собирают до 50 килограммов овощей с одного квадратного метра, а с дополнительным освещением – до 100 килограммов. В старых же только 35–37 килограммов. Естественно, что и рентабельность производства в современных теплицах значительно выше и не только за счет высокой урожайности, но и потому что затраты на отопление в них почти в полтора раза меньше. Но это дорогое удовольствие. Строительство одного гектара современного тепличного комплекса с дополнительным освещением обходится в 100 миллионов рублей, без дополнительного освещения – в 60–65 миллионов рублей. Стремление модернизировать производство поддерживает администрация Алтайского края. Из краевого бюджета нам возмещают часть расходов на реконструкцию теплиц, а также частично компенсируют затраты на газовое отопление. При поддержке краевых властей предприятие уже несколько лет ежегодно получает из федерального бюджета компенсации части процентной ставки по инвестиционным кредитам и оформление, и субсидирование стоимости семян. Себестоимость продукции, выращенной в разных теплицах (новых и старых), разная, но цена реализации одинаковая. Как было написано выше, в год реализуется 10 тыс. тонн продукции, общая стоимость которой около 700 млн. рублей. С 1 кв. м тепличной площади выращивается около 70 кг огурцов, средняя себестоимость которого около 60 рублей. Так же необходимо помнить, что выращивание различных культур доступно и возможно только летом и в теплое время осени и весны. Зимой предприятие теряет обороты и его производительность снижается более, чем на 90%. Следовательно, выручка уменьшается не только за счет этого, но и за счет того, что себестоимость 49 продукта резко возрастает. ОАО «Индустриальный»

признано социально ответственным работодателем, поэтому большая часть трудовых ресурсов трудоустроена на постоянной основе, а не сезонной. Процент сезонной безработицы – не более 10%. Предприятие держит курс на импортозамещение. От введения эмбарго на импортные продукты питания и курса на импортозамещение барнаульские овощеводы уже ощутили определенные плюсы. В сибирских регионах заметно сократилось количество китайской овощной продукции, которые граждане Поднебесной выращивали в пленочных теплицах. Чтобы заместить сократившиеся поставки импорта сейчас в Новосибирске, Омске, Томске строят новые современные тепличные комплексы. Но дефицита овощей никто не почувствовал, потому что на смену европейской к нам устремился поток продукции из Казахстана, Узбекистана, Киргизии, Белоруссии. В той же Белоруссии и Казахстане действует государственная программа, по которой выделяются инвестиции на строительство современных тепличных комплексов. И эти комбинаты сегодня работают на экспорт в Россию. Чтобы действительно наладить импортозамещение, по мнению Ивана Зырянова – директора ОАО «Индустриальный», члена Совета директоров Ассоциации «Теплицы России» – надо сначала решить проблему поставки отечественных продуктов питания в торговые сети. Только когда в магазинах будет более 50 процентов местной продукции, тогда жители края смогут приобретать по-настоящему свежие овощи. С этой целью «Индустриальный» развивает собственную розничную сеть: 12 фирменных магазинов уже работают на популярных у горожан продовольственных рынках и в густонаселенных районах Барнаула, а также в Бийске, Белокурихе и Горно-Алтайске. Но проблемы, появляющиеся на пути к импортозамещению, всё те же. ОАО «Индустриальный» с трудом справляется с поставками своей продукции зимой в силу климатических условий. Поэтому на рынок выходят тот же Китай, Казахстан, Узбекистан и другие. 50 Генеральным директором ОАО «Индустриальный» является М.Ю. Комиссаров, на которого, в рамках должностных инструкций, возлагаются следующие функции:

- Общее руководство производственно – хозяйственной и финансово – экономической деятельностью предприятия;
- Организация взаимодействия всех структурных подразделений;
- Обеспечение выполнения всех принимаемых предприятием обязательств, включая обязательства перед бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами;

- Создание условий для внедрения новейшей техники и технологий, прогрессивных форм управления и организации труда;
- Принятие мер по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии;
- Контроль над соблюдением деятельности всех служб. Для выполнения возложенных на него функций генеральный директор ОАО «Индустриальный» обязан:
- Руководить в соответствии с действующим законодательством производственно – хозяйственной и финансово – экономической деятельностью предприятия;
- Организовывать работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направлять их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы предприятия, рост объёмов сбыта продукции, и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции, её соответствие мировым стандартам в целях завоевания рынка и удовлетворение потребностей в соответствующих видах продукции (услугах);
- Принимать меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их 51 профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды. Генеральный директор предприятия относится к категории руководителей и принимается (увольняется) решением общего собрания учредителей.

Генеральный директор предприятия подотчетен учредителям предприятия в лице общего собрания учредителей. Рисунок 9. Схема организационной структуры ОАО «Индустриальный» Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам занимается планированием и контролем коммерческой деятельности, поиском и работой с поставщиками, а также контролирует запасы готовой продукции и необходимость складских помещений под неё. В его подчинении находятся: Коммерческая служба; Заведующий складом МТС; Заведующий складом сельхоз продукции; Начальник цеха по фасовке и переработке продукции; К его заместителям относят: главного экономиста, инженера по охране труда и технике безопасности, заместителя по коммерческим вопросам, 52 заместителя по производственным вопросам, главного бухгалтера, начальника юридического отдела, начальника службы безопасности. В подчинении у заместителей также

находятся отделы или отдельные сотрудники, которые указаны на схеме организационной структуры.

Реализация продукции компании происходит в большей части только по оптовым каналам (доля опта и розницы примерно 97% и 3%), а потому отдел маркетинга и связей с общественностью недостаточно развит, а также основная деятельность организации мало направлена на установление связей с общественностью.

Исходя из вышеперечисленных целей комбината, связанных с увеличением производительности, объёма выпускаемой и реализуемой продукции, ОАО «Индустриальный» остро нуждается в развитии системы стратегических коммуникаций с потребителем. А комплекс маркетинговых мероприятий должен быть направлен на обеспечение эффективности продаж, создание имиджа производителя экологически чистых овощей, и получения максимального дохода.

ОАО «Индустриальный», занимаясь производством такой продукции как огурцы, томаты, перец, зелень, цветы, уделяет недостаточно внимания продвижению данных продуктов, что негативным образом отражается на продажах компании. Маркетинговая деятельность и деятельность по связям с общественностью практически не реализуется. Предприятие имеет небольшое количество каналов связи с потребителями. В настоящее время одним из главных конкурентов «Индустриального» является комплекс тепличных комбинатов, находящихся в соседней Новосибирской области – ТК «Новосибирский», ТК «Толмачевский» и ТК «Обской».

Для анализа коммуникационной деятельности «Индустриального» был применен сравнительный метод, где сопоставлялись деятельность исследуемого ТК «Индустриальный» и его ближайшего конкурента ТК «Новосибирский». Для сравнения коммуникационной деятельности были подробно рассмотрены веб-сайты комбинатов как одни из основных трансляторов ценностей компании, содержащие в себе стратегически важную информацию. Был проведен сравнительный анализ других каналов и видов связи с потребителями и стейкхолдерами, таких как основные виды рекламы, организованные мероприятия, мероприятия, в которых принималось участие, упоминания в СМИ и т.д.

ООО «Тепличный комбинат «Новосибирский» – это современный комплекс, одно из крупнейших тепличных хозяйств Сибири, занимающееся производством свежих овощей и зелени. Это крупнейшее в Новосибирской области тепличное хозяйство заявило о себе на рынке в 2007 году. В настоящий момент его производственные

площади составляют 17,2 га, а производительная мощность – 13 тыс. тонн овощей в год. Тепличный комбинат – это инвестиционный проект, реализуемый инвестором Борисом Васильевичем Горкуновым при поддержке правительства Новосибирской области. Управление осуществляется компанией ООО «Управляющая компания Горкунов». Генеральным директором тепличного комбината «Новосибирский» является Иванко Сергей Сергеевич. Тепличный комбинат «Новосибирский» представляет собой комплекс, обеспечивающий Новосибирскую область и ближайшие регионы овощной продукцией. Такое предприятие является социально важным для региона, так как обеспечивает его жизнеобеспечивающими товарами, спрос на который наблюдается постоянно. Более того, это крупное предприятие играет значимую роль на рынке труда региона, оно способно стимулировать увеличение числа специалистов в агросфере и обеспечить рабочими местами многих людей. В планах у ТК выращивание розы и других цветов, увеличение мощностей, а 54, следовательно, и объёма продукции.

Такое предприятие не может существовать, не используя грамотную маркетинговую политику. Тепличный комбинат использует различные инструменты для осуществления маркетинговых коммуникаций в рамках действующей коммуникационной стратегии. Так как «Новосибирский» реализует свою продукцию через каналы оптовых продаж, он имеет развитую систему инструментов, направленных на взаимодействие с оптовыми покупателями. Такая система включает в себя сбытовой отдел, в обязанности которого входит ведение текущих клиентов, поиск новых и приём входящих заявок на продукцию. Форма приёма таких заявок находится на официальном сайте комбината. Её очень легко найти, нажав кнопку «Контакты» на главной странице сайта. Форма представлена на рис. 7. Ниже представлены контакты управляющей компании и карта местности с местонахождением комбината для удобства поиска и ориентирования. Так же, для формирования образа надёжного поставщика качественной и свежей продукции, на сайте представлены отзывы крупных клиентов комбината о работе «Новосибирского». Среди них «Мария-Ра», «Сибирский Гигант», «Ашан», «МЕТРО Кэш энд Керри». Общее содержание отзывов представляет тепличный комбинат как поставщика только свежих продуктов, имеющего широкий ассортимент, налаженную логистику и минимизацию временных издержек. Такая информация создаёт положительный образ компании, вызывает доверие, поддерживая её имидж.

ОАО «Индустриальный» также обладает собственным сайтом, но интерфейс сайта очень прост, дизайн незамысловат, а присутствующая информация и не охватывает

весь спектр деятельности «Индустриального». Хотя «Индустриальный» реализует свою продукцию через каналы оптовых продаж, связаться напрямую с отделом сбыта через сайт невозможно, так как не указан номер телефона. 55 Рисунок 10. Форма для входящих запросов на сайте ТК «Новосибирский»[40] В сравнении с сайтом ОАО «Индустриальный», сайт «Новосибирского» представляет собой богатый информативный источник сведений о тепличном комплексе. Он ориентирован не только на оптовых покупателей, но и на всех потребителей. Так, заходя на сайт, потребитель попадает на главную страницу, заставкой которой является слоган, где написан главный принцип «Новосибирского»: «Только здоровые продукты». Ниже представлено объяснение, чем подкреплены эти слова, а динамичная информация (автоматическая смена картинок и текста) представляет ТК «Новосибирский» как современный агрокомплекс с современными технологиями производства, что обеспечивает качество продукта. Такая информация однозначно формирует положительный образ. Каждая из картинок содержит в себе гиперссылку на разделы сайта с более подробной информацией. Пройдя по одной из них, можно ознакомиться с технологией производства, что внушает доверие потребителю, так как он видит реальные фото оборудования, людей и готовой продукции. О самой же 56 продукции можно узнать, пройдя по второй ссылке или зайдя в специальный раздел в меню сайта. Там представлен полный ассортимент продукции, начиная с овощей и заканчивая разными видами зелени.

Удобная инфраструктура сайта позволяет ознакомиться с каждым продуктом, так как информация представлена не в таблице или поисковым запросом, а в виде картинок, под которыми представлены гиперссылки, пройдя по которым можно узнать полезные свойства, состав, энергетическую ценность овоща, содержание различных микроэлементов, полезных для здоровья, а также интересные факты о том или ином виде. Контактная информация комбината, представленная на сайте ОАО «Индустриальный». Такая информация побуждает потенциального покупателя задуматься о своём здоровье, о качестве еды, которую он потребляет, о своём рационе.

Так же, на главной странице сайта можно увидеть цитату владельца комбината Бориса Горкунова, которая, несомненно, вызывает доверие к продукту, качеству производства, да и вообще доверие к этому человеку. Она гласит: «В основе хороших правил – душа. Никто так не отвечает за качество, как личность. Именно личность несёт ответственность за производимый продукт. И я гарантирую качество и престижность выпускаемой нами продукции! Внешний вид

электронного каталога на сайте ТК «Новосибирский» Когда за рекламируемой продукцией стоит известная личность, суперзвезда, будучи лицом бренда, коллекции или продукта, это невольно вызывает доверие и желание купить продукт, подражая этой звезде. И когда на общественную «сцену» выходит сам владелец бизнеса, который лично берет ответственность за качество своей продукции, а не прячется за спиной бренда или названия предприятия, обезличивая его, это несомненно вызывает положительное эмоциональное подкрепление и уважение как к владельцу этого бизнеса, так и к его продукции.

Более того, на сайте представлена биография Б.В. Горкунова, где говорится, что он вырос в простой сельской семье в Алтайском крае, учился в Благовещенке, а затем много работал в агропромышленной сфере. Он воспитывает троих детей. Такой образ мужчины близок простому народу, который и является основным конечным. Идут достоверные отзывы тех компаний, которые всегда на слуху у покупателей, которые так же завоевали их расположение (на рисунке представлен отзыв сети гипермаркетов «ЛЕНТА»). Пример использования личного бренда владельца ТК «Новосибирский» Б.В. Горкунова. В общем, сайт создаёт образ успешного, динамично развивающегося предприятия, использующего новые технологии, функционирующего без ущерба качеству и цене готового продукта. Такой комбинат является одной из главных причин для гордости местных жителей.

Если рассматривать с той же точки зрения сайт «Индустриального», то нельзя не согласиться, что там содержится весьма скудный по своему содержанию контент. Главная страница представляет собой сменяющиеся фото овощей, длинный текст о комбинате и меню сайта. Главная страница сайта ОАО «Индустриальный» У ТК «Новосибирский» так же есть YouTube-канал, где представлено десятиминутное видео о самом комбинате, об этапах производства, о людях, работающих там, о достижениях в КСО и социальной ответственности перед работниками. Кадры нескольких гектаров новейших теплиц, работников в стерильной одежде, аккуратно укладываемых овощи по коробкам, автоматизированные машины-грузчики, селекционеров с пробирками очень хорошо вписываются в образ, который формируется о ТК. ОАО «Индустриальный» не имеет страниц ни в одной из социальных сетей, в том числе и на YouTube. ТК «Новосибирский» ведет активную общественную деятельность. Так, одним из последних примеров связи ТК с общественностью можно считать принятие участия в крупнейшей международной выставке в Сибири «Агросиб». С 07 по 09 ноября 2018 г. в МВЦ «Новосибирск Экспоцентр», при поддержке Министерства Сельского хозяйства Новосибирской области, прошло данное мероприятие, которое представляет собой

выставку сельскохозяйственной техники, оборудования и материалов для производства и переработки сельскохозяйственной продукции «АгроСиб».

На одной площадке с «АгроСиб» 60 был проведен III Новосибирский агропродовольственный форум, где тепличный комбинат «Новосибирский» принял активное участие в выставочной экспозиции, представляя свой собственный стенд. Весь ассортимент тепличной продукции был доступен для дегустации и продажи посетителям выставки. Участники мероприятия отметили высокое качество продукции Тепличного комбината «Новосибирский». За активное участие в выставке «АгроСиб» ООО Тепличный комбинат «Новосибирский» был награжден дипломом и малой золотой медалью. Комбинат также принимал участие в различных социальных ярмарках в течение всего 2018 года, представляя свою продукцию потенциальным покупателям. За ТК «Индустриальный» активная деятельность и участие в подобного рода мероприятиях не наблюдается уже 3 года. Новостная лента комбината отсутствует, а при анализе наград и последних упоминаний «Индустриального» можно увидеть, что ранее комбинат вел активную жизнь, посещая международные выставки и конференции, посвященные технологиям выращивания, биометоду, селекции, сельскохозяйственной техники и оборудования. Оба комбината позиционирует себя как социально-ответственного работодателя. Так, некоторые мероприятия, организованные комбинатом «Новосибирский», проводятся только для его работников. Новостная лента сайта «Новосибирского» повествует о всех мероприятиях, которые проводились для сотрудников, или мероприятия, где сами сотрудники комбината принимали участие.

Отдельным информационным блоком на сайте повествуется о комфортных условиях работы всего персонала. Стоит ли говорить, что ОАО «Индустриальный» не публикует информацию такого рода в открытом доступе, хотя подобные мероприятия проводятся и с сотрудниками «Индустриального». Об этом, как говорилось выше, можно узнать из информационных стендов внутри главного корпуса предприятия.

Наличие логотипа Личный бренд © Горкунов Борис Васильевич Как мы видим, ТК «Новосибирский» реализует всесторонний подход в связях с общественностью и маркетинговых коммуникаций, что не может не сказаться на положении дел самого комбината, который к настоящему моменту занимает лидирующие позиции по показателям прироста прибыли, валового производства, объёмах реализации в СФО. ОАО «Индустриальный» не имеет чётки выраженной стратегии своего развития, долгосрочных целей, ценностей и миссии. Отсюда вытекает отсутствие

иных стратегий, например, маркетинговой или коммуникационной.

В последнее время предприятие не поддерживает коммуникационные процессы со стейкхолдерами. Если тепличный комбинат упоминается в СМИ, то положительных новостей мы не увидим. Обычно публикуемый журналистами материал связан с предбанкротным состоянием комбината, продажей его в частные руки, ликвидацией производственных мощностей и т.д. Такое положение комбината вызывает недоверие потребителей и нежелание других предприятий сотрудничать с ОАО «Индустриальный». Это напрямую сказывается не только на лояльности к продукции и производителю, но и на объемах производства и продаж.

Предприятие нуждается в комплексе реанимационных, антикризисных мер, охватывающих практически все сферы деятельности предприятия, начиная с модернизации производства и изменения финансовой политики и заканчивая разработкой и внедрением системы антикризисных коммуникаций, а затем созданием и воплощением коммуникационной стратегии, содержащей в себе систему стратегических коммуникаций на долгий срок.

План внедрения антикризисных коммуникаций для ОАО «Индустриальный» с целью увеличения доверия потребителей к продукции был разработан студентом в рамках дисциплины «Внешние коммуникации в рекламе и связях с общественностью». В своей выпускной квалификационной работе представлены рекомендации в рамках коммуникационной стратегии. Во второй главе была представлена общая информация о предприятии ОАО «Индустриальный», включающая себя краткую историю комбината, сферу его деятельности, виды производимой продукции, организационную структуру и должностные инструкции работников, в зоне ответственности которых могло бы находиться регулирование коммуникационной деятельности. Исходя из имеющихся данных, была изучена деятельность комбината в рамках связей с общественностью, которая включала в себя участие в региональных мероприятиях по тематике аграрного производства, попытки развития внутрикорпоративной культуры и остальные меры, предпринимаемые комбинатом еще около четырех-пяти лет назад. Последние четыре года предприятие находится в предбанкротном состоянии, существуя при поддержке региональных и федеральных властей, а потому активной коммуникационной деятельности не наблюдалось. Чтобы рассмотреть такую деятельность был представлен анализ коммуникационной деятельности ОАО «Индустриальный» в сопоставлении с ТК «Новосибирский».

Таким образом, были выявлены пробелы в коммуникационной политике объекта исследования на фоне аграрного предприятия с аналогичными принципами

производства и продукции, но имеющими более разветвленную коммуникационную сеть. Были сделаны выводы о том, что предприятие как никогда раньше нуждается в ведении грамотной коммуникационной политики в рамках заданного курса развития, запланированного на долгий срок. Для реализации таких планов требуется внедрение системно выстроенных стратегических коммуникаций, примерный план которых представлен в приложении 7, а описание этого плана дано в следующем параграфе.

2.2 Рекомендации по совершенствованию коммуникаций для ОАО «Индустриальный».

ТК «Индустриальный» не оказывает должного внимания как коммуникациям в целом, так и проблемам стратегического управления коммуникациями в современных условиях, что в конечном итоге мешает развитию потенциала предприятия, проблемы которого начинаются уже с этапа оптовых продаж. Современные рыночные условия требуют от комбинатов и специалистов сельскохозяйственной отрасли высокого профессионализма, быстрого реагирования на изменение рыночной конъюнктуры, умения краткосрочного и долгосрочного прогнозирования производственно-финансовой деятельности предприятия. Вместе с тем, работа по связям с общественностью на предприятии не носит даже эпизодический характер, используются не все коммуникационные каналы, которые могли быть более эффективными для каждой отдельно взятой ситуации. В целях организации постоянно действующего эффективного механизма связей с общественностью, имеющего долгосрочные цели, мы используем следующую систему организации и управления связями с общественностью при продвижении сельскохозяйственной продукции, предложенную Ю.В. Тетериным.

1. Анализ общественного мнения.
2. Определение цели связей с общественностью.
3. Позиционирование товара или услуги.
4. Выбор каналов продвижения информации.
5. Определение лидеров общественного мнения.
6. Разработка стратегии связей с общественностью

7. Разработка плана проведения кампании.
8. Определение критериев эффективности продвижения.
9. Реализация стратегии и плана.
10. Контроль и выявление проблем.

Как уже говорилось ранее, совокупность различных инструментов и подходов к управлению маркетингом в АПК обуславливается спецификой производства и реализации сельскохозяйственной продукции. Учитывая тенденции развития рынка овощей защищенного грунта, видение звучит следующим образом: «Войти в число лидирующих тепличных комбинатов в России, предлагая потребителям широкий ассортимент высококачественной продукции по оптимальным ценам».

На первое место организация ставит опыт и профессионализм. Через философию современности, открытости и ответственности компания должна стремиться удовлетворить интересы, как персонала, так и клиентов. Таким образом, можно сформулировать следующую миссию ОАО «Индустриальный»: «Мы стремимся быть конкурентоспособной и эффективной организацией по выращиванию овощей в России, для чего мы постоянно совершенствуем используемые технологии и стремимся внедрять инновации. Мы сосредоточены на полном удовлетворении потребностей наших клиентов экологически чистыми овощами, путем профессионального и ответственного подхода к делу. Эти компетенции формируют основу всей нашей деятельности и отношения к заинтересованным сторонам. Проведя анализ слабых и сильных сторон организации, оценку угроз и возможностей, а также рассмотрев сформулированную миссию, можно обосновать следующие стратегические цели для ОАО «Индустриальный»: увеличение доли площади теплиц с технологией «светокультуры»; рост урожайности (в среднем в год по всем овощам до 50 кг/м², отдельно для огурца «светокультуры» до 100 кг/м²); снижение себестоимости производства овощей (оптимизация затрат на семена, посадочный материал, снижение расходов на теплоснабжение); Увеличение объёма продаж и выход на рынки других регионов; повышение качества и сокращение потерь в процессе производства и реализации овощей. Данные цели полностью соответствуют миссии и ценностям компании, помогают выявить приоритеты фирмы, дают понять, на какие именно мероприятия компании необходимо направить силы, чтобы добиться успеха и выстоять в конкурентной борьбе. Первым этапом нам необходимо определить наше положение на рынке, отношение к предприятию и к продукции потенциальных потребителей и

профессионалов отрасли путем проведения маркетинговых исследований.

В настоящее время отсутствуют данные исследований, посвященные конкурентной среде ОАО «Индустриальный», и параллельно с этим наблюдается снижение спроса на продукцию данного предприятия (томатов и огурцов), в то время как спрос в Алтайском крае на данную продукцию растет, следовательно, растет спрос на аналогичную продукцию других фирм. Так, по аналитическим данным сайта <http://app-siberia.ru> наибольший среднегодовой рост потребления томатов и огурцов среди СФО был характерен для Алтайского края (4%) в 2015 году, он составил 5 317 млн. рублей в стоимостном выражении. На региональный рынок приходят новые компании, предлагающие как импортный товар, так и товар, произведенный в соседних регионах. Более того, в Алтайском крае наблюдается дефицит производства томатов. Дефицит в крае покрывается за счет внешних поставок, включая ввоз томатов с прилегающих краю регионов, Китая и Казахстана. Так, в 2015 г. в край было ввезено 1,9 тыс. тонн томатов из Казахстана, 0,4 тыс. тонн из Новосибирской области. Хотя ОАО «Индустриальный» является крупнейшим производителем овощей в регионе, он уступает позиции другим производителям, которые ведут успешную торговлю даже при условиях высоких транспортных издержек, отсутствия гарантии качества и негибкой ценовой политики. Такие слабые места конкурентов могут являться конкурентными преимуществами «Индустриального»: отсутствие затрат на транспортировку, экологичное выращивание и гибкое ценообразование. Исходя из статистических данных этого исследования, очевидно, что ОАО «Индустриальный» ведет недостаточно грамотную конкурентную борьбу, даже при обладании конкурентными преимуществами, достаточными для достижения лидерской позиции на рынке. Одной из причин сложившейся ситуации является отсутствие исследования конкурентной среды данной организации. И поэтому маркетинговая проблема, требующая исследования, заключается в поиске информации о причинно-следственных связях снижения доли рынка «Индустриального» в регионе.

Для проведения исследования необходима следующая маркетинговая информация:

1. Статистические показатели ОАО «Индустриальный»:

- объём производства овощей;
- объём реализации овощей в регионе
- объём реализации овощей за пределы региона;

- динамика вышеперечисленных показателей за последние 3 года.

1. Анализ деятельности конкурентов:

- выявление конкурентов;
- характеристика данных предприятий;
- объём производства этих предприятий;
- объём реализации их товара в Алтайском крае;
- размер занимаемой доли рынка региона.

3. Выявление слабых и сильных сторон конкурентов с параллельным выявлением конкурентных преимуществ и недостатков «Индустриального» (SWOT-анализ).

Цель исследования заключается в определении и анализе конкурентной среды организации. Задачи данного исследования:

1. Выявить конкурентов ОАО «Индустриальный».
2. Определить их сильные и слабые стороны.
3. Определить доли регионального рынка, занимаемые каждым из его участников.
4. Определить существующие конкурентные преимущества ОАО «Индустриальный».
5. Сформулировать недостатки ОАО «Индустриальный», мешающие ему занять лидирующую позицию.
6. Пронализировать возможности уменьшения влияния этих недостатков на предприятие. Студентом также заранее были сформулированы исследовательские гипотезы. Предполагается, что у «Индустриального» имеется 3-4 главных конкурента.

Скорее всего, конкурентами «Индустриального» являются предприятия, имеющие высокотехнологичную базу производства, более совершенную, чем у комбината, большие объёмы и мощности производства, но уступающие ему в качестве производства, гибкости ценообразования и высоким транспортным издержкам.

Вероятно, доля рынка, принадлежащая «Индустриальному» равна 20%, а остальные делят между собой рынок, но неравномерно – большая часть

принадлежит отечественным производителям.

Возможно, конкурентными преимуществами «Индустриального» являются низкая себестоимость производства, расположение предприятия в черте региональной столицы, наличие торговых точек во всех крупных населенных пунктах региона.

Предполагается, что основными недостатками данного предприятия являются отсутствие маркетингового управления, устаревших технологий выращивания овощей и оборудования, отсутствие корпоративной культуры. Источник данной маркетинговой проблемы – неэффективное управление предприятием в период с 2005 по 2012 года, которое привело ОАО «Индустриальный» к предбанкротному состоянию и наличию огромной кредиторской задолженности. Так, по данным, представленным в статье газеты «Коммерсант», в 2017 году «Индустриальный» закрыл год 4 млн рублей чистой прибыли при выручке в 730 млн рублей. Из-за чего предприятие было признано убыточными и выставлено на торги.

Исходя из сформулированных коммуникационных целей, сформирован комплекс стратегических коммуникаций для ОАО «Индустриальный». В рамках выстраивания стратегических коммуникаций с потенциальными инвесторами, а также выстраивание стратегических коммуникаций с отечественными и зарубежными производителями сельскохозяйственной продукции предлагаются следующие меры по продвижению своего бренда в профессиональных кругах:

- Посещение научных и практических конференций в сфере АПК; Например, конференция «Информационные технологии на службе агропромышленного комплекса России», проходящая в конце мая каждого года в Москве. Цель конференции – популяризация и продвижение информационных технологий (ИТ) в агропромышленном комплексе. Среди задач мероприятия: оценка текущего состояния и перспективы цифровизации АПК, опыт федеральных и региональных органов власти по переводу отрасли на цифровые рельсы, продвижение лучших практик применения ИТ в АПК, знакомство с новинками ИТ-решений для предприятий АПК. 75
- Посещение инвестиционных площадок, форумов; Например, «Тепличные комплексы России» – ежегодный форум и выставка, проходящий в декабре каждого года в Москве. Это престижная профессиональная международная площадка для привлечения инвестиций в тепличную отрасль России, обсуждения стратегий развития индустрии, обмена опытом между ключевыми игроками рынка и заключения новых взаимовыгодных контрактов

- Посещение выставок и демонстраций продукции и технологий производства для обмена опытом, в т.ч. и зарубежных мероприятий; Например, «Белагро», проходящая ежегодно в Минске. Этот аграрный форум традиционно собирает вместе не только белорусских аграриев и работников пищевой и перерабатывающей промышленности, но и их зарубежных коллег и партнеров. Участие в выставке принимают более 500 компаний из 28 стран: Беларуси, Австрии, Болгарии, Великобритании, Германии, Дании, Израиля, Индии, Исландии, Испании, Италии, Казахстана, Китая, Литвы, Латвии, Нидерландов, Пакистана, Польши, России, Словакии, США, Турции, Украины, Финляндии, Франции, Чехии, Швейцарии, Швеции. Коллективные экспозиции традиционно представляют Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Министерство промышленности, Национальная академия наук Беларуси, Концерн «Белгоспищепром», Белкоопсоюз и другие министерства и ведомства Беларуси.
- Проведение конференций на базе ОАО «Индустриальный» с презентацией технологий производства и готовой продукции, а также инвестиционных проектов потенциальным инвесторам. Для выстраивания стратегических коммуникаций с поставщиками, подрядчиками и органами власти предлагаются следующие меры:
 - Проведение регулярных закрытых заседаний с Правительством Алтайского края, Министерством сельскохозяйственного управления края;
 - Проведение регулярных открытых заседаний с Правительством Алтайского края, Министерством сельскохозяйственного управления края с последующим упоминанием этих событий в СМИ;
 - Приглашение высокопоставленных чиновников на экскурсии по комбинату с последующей дегустацией продуктов;
 - Проведение круглого стола топ-менеджерами «Индустриального»;
 - Проведение встречи с поставщиками и подрядчиками для обсуждения нынешнего положения и планов по совместной деятельности на будущее;
 - Презентации готовой продукции и технологий производства оптовым покупателям и торговым представителям;
 - Ежегодные публикации годовых отчетов о результатах финансовой деятельности. Развитию внутрикорпоративной культуры и налаживанию коммуникаций между сотрудниками могут поспособствовать следующие меры:

- Распространение миссии и ценностей предприятия среди людей, работающих на комбинате;
- Создание внутрикорпоративного сайта;
- Позиционирование себя как социально ответственного работодателя через внутренние информационные носители: внутрикорпоративный сайт, печатная продукция (плакаты и стенды);
- Проведение мероприятий для сотрудников комбината; Например, корпоративы, концерты в честь проходящих праздников и т.д.
- Проведение мероприятий для детей сотрудников; Например, развлекательная программа на базе парка отдыха или на базе самого комбината с конкурсами, мастер-классами и розыгрышами.
- Посещение работниками комбината различных мероприятий, таких, как посещение театра, планетария, тренингов, спортивных матчей и т.д.
- Сбор спортивных команд по разным видам спорта и участие в соревнованиях.
- Организация творческих коллективов комбината и выступления на конкурсах и праздниках. Развитие и продвижение собственного бренда, увеличение узнаваемости продукции и лояльности потребителей к комбинату возможно через:
- Проведение мероприятий для СМИ;

Проведение или спонсорство социально-значимых мероприятий, примерами которых могли бы быть спонсорство крупных краевых соревнований, турниров и конкурсов, а также проведение собственных соревнований. Например, предложение провести собственное соревнование по плаванию среди различных возрастных групп на базе бассейна «Обь», афиша которого представлена в пятом приложении. Или проведение цветочной ярмарки для всех желающих в преддверии дачного сезона, организатором которого выступит ОАО «Индустриальный». Организация развлекательных площадок от ОАО «Индустриальный» для горожан планируется во время каждого официального праздника, в честь которого Администрация города будет устраивать для горожан развлекательные программы. Такими днями могут быть День Победы, День защиты детей, День города, День России. Предполагается размещение развлекательной площадки от имени ОАО «Индустриальный» с дегустацией продукции, квестами, розыгрышами и памятными сувенирами.

Исходя из вышесказанного сделан вывод, что коммуникационная стратегия должна быть реализована в рамках общей стратегии предприятия, отвечая требованиям и конечным целям видения, миссии и главной цели организации. Другими словами, коммуникационная стратегия есть часть генеральной стратегии в целом. Именно поэтому в начале третьей главы были рассмотрены предложенные видение, миссия и цели ОАО «Индустриальный». Отталкиваясь от общих целей, были сформулированы коммуникационные цели комбината, в рамках которых и проводилась разработка плана по использованию стратегических коммуникаций.

Главная тема на сегодняшний день для предприятия – это создание единого коммуникационного пространства. Если понаблюдать за взаимодействием людей в реальном пространстве и времени, то можно увидеть, что не более 10% их взаимодействия и коммуникации касаются содержания, а 90% связаны с эмоциональной поддержкой, отвлечением от содержания, которые ведут к отдыху. С одной стороны, нельзя, чтобы человек постоянно находился в этом содержательном поле. С другой стороны, без постоянного нахождения в нем совершенно невозможно удерживать единый управленческий контекст. Если еще принять во внимание, что ситуация усугубляется постоянными вводными, перманентными изменениями, которые возникают, как во внешней, так и во внутренней среде организации.

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении – изменяются техника и технология, клиенты, конкуренты. Изменяются сами люди – настоящие и потенциальные работники организации.

Если раньше управление предприятием в основном заключалось в том, что от руководства к подчиненным поступали приказы, которые нельзя было не уточнить, не обсудить, инициативность наказывалась, а сообразительные работники не могли продвинуться по службе, то сегодня руководители предпочитают другой подход к организации работы с подчиненными. Инициативность теперь приветствуется, проводятся общие коллективные собрания, на которых обсуждаются проблемы развития фирмы, выслушиваются просьбы, предложения подчиненных, применяются не только моральные, но и материальные поощрения. Так при командно-административной системе были предприятия с налаженными коммуникациями, но преобладали в основном с разрозненными коммуникативными потоками, без обратной связи и т.д. В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень

управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляются на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи.

Для эффективных коммуникаций на предприятии в современных условиях можно предложить несколько рекомендаций:

1. Одной из главных проблем внедрения информационных технологий является замена «живого» общения виртуальным. Для ее решения можно предложить проведение периодических тренингов в каждом подразделении организации с участием непосредственных руководителей. Реальные тренинги помогут участникам возникновению идей, которые потом можно привести в свою работу. Основным преимуществом данной методики является наличие обратной связи между руководителем – подчиненным, отработка на практике проблемных организационных моментов. Кроме того, непосредственные коммуникации способствуют сплочению коллектива, установлению более прочных связей между сотрудниками, доверительных отношений.

2. Для преодоления сопротивления персонала нововведениям можно использовать следующие способы:

- разъяснение необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создания чувства кризисной ситуации – "далее так жить нельзя");
- объяснение выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом и др.

Заключение

Коммуникации агропромышленного комплекса региона нужно рассматривать как систему, входящую в комплекс стратегического менеджмента предприятия, коммуникационную стратегию, систему маркетинговых коммуникаций сельского хозяйства региона, России, международные маркетинговые и стратегические коммуникации. Население региона является крупнейшим потребителем сельскохозяйственной продукции, производящейся в регионе. Поэтому сельскохозяйственные организации, как и власти региона заинтересованы в снабжении региона необходимым продовольствием. А глобализация, свойственная

современной мировой экономике, требует повсеместного расширения связей между хозяйственными субъектами на международном уровне, основой которых является развитие стратегических коммуникаций в агросфере.

Коммуникации являются одним из эффективных инструментов управления сельскохозяйственными рынками региона. Именно поэтому их необходимо использовать для позиционирования агропромышленного комплекса региона, как эффективного сектора экономики той или иной территории, обеспечивающего продовольственную безопасность населения и обладающего конкурентными преимуществами как на внутреннем, так и на мировом рынке. Управление сельскохозяйственными рынками региона предусматривает информационную поддержку намечаемых и проводимых мероприятий.

Инструментом информационной поддержки АПК региона являются стратегические коммуникации, позволяющие довести необходимую информацию до объекта управления и получить обратную реакцию, по которой можно судить об эффективности управляющих воздействий, а также строить долгосрочные отношения. 90 Коммуникации АПК региона можно использовать для продвижения сельскохозяйственной продукции в регионе, стране и мире. При наличии конкуренции на рынках сельскохозяйственной продукции её необходимо продвигать к потребителю.

Стратегические маркетинговые коммуникации являются эффективным инструментом продвижения сельскохозяйственной продукции, позволяющие довести до покупателя сведения о положительных свойствах продукции того или иного производителя, выделить производителя из ряда конкурентов, поддерживать с потребителем постоянные взаимовыгодные связи.

В перспективе данная исследовательская работа может использоваться не только при изучении стратегических коммуникаций в рамках агропромышленного комплекса, но и при внедрении такого рода коммуникаций на предприятиях других отраслей. Рассмотренные аспекты данной области могут дополняться исследованиями смежных областей и с иных точек зрения.

Список использованных источников

1. Абрамешин, А. Е. и др. Менеджмент инновационной организации: Учебное пособие. / Под ред. проф. Тихонова А.Н. – М.: Европейский центр по качеству,

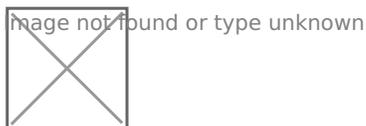
2003. – 408 с.
2. Адаир, Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2006. – 656 с.
 3. Азоев, Г. Л. Управление организацией: учебник вузов по специальности «Менеджмент». – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 735
 4. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С. 320
 5. Бабосов, Е.М. Особенности коммуникации в организационных моделях различных типов / Е.М. Бабосов, А.А. Трусъ // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2015. – № 3. – С. 95 – 114.
 6. Виханский, О.С. Менеджмент/Виханский О.С., Наумов А. И.: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003.– 528 с: ил.
 7. Грабауров, В. А. Информационные технологии для менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2001.– 368 с.: ил.– (Прикладные информационные технологии).
 8. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2016. – С.152
 9. Елькова, И. Е. Менеджмент – 4-е изд. – М.: Экзамен, 2008. – 48с.
 10. Зайцев, Л. Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.
 11. Кравченко, А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. –М.: Академический Проект, 2000. – 352 с.
 12. Литвинюк, А. А. и др. Менеджмент: Учебное пособие. М.:НИБ, 2003.
 13. Люшкинов, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
 14. Мескон, М. Основы менеджмента/ Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1997. – 480 с.
 15. Мильнер, Б. З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. –М.:ИНФРА-М, 2000. – 480с.
 16. Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
 17. Организационная психология/ под ред.Г.В.Суходольского. –Харьков: Гуманитарный Центр, 2004.–256 с.
 18. Смит, П. Коммуникации стратегического маркетинга/ Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. : Учеб. пособие/Пер. с англ. под ред. проф. Л.Ф. Никулина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
 19. Соколов, А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002 г. – 461 с.

20. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
21. Управление персоналом. Учебник/ Под ред. А.Я.Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
22. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. –560 с.
23. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. –3-е изд., доп. – М.: Интел-Синтез, 1999. – 240 с.
24. Чуйкин, А. М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 1996. – 106 с.

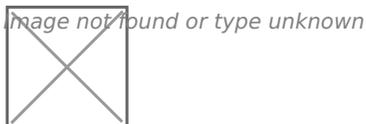
Приложения

Приложение 1

Модуль коммуникационного процесса



Приложение 2



Приложение 3

Каналы коммуникаций:

- Официальный сайт ОАО «Индустриальный»
- Официальный сайт Роспотребнадзора Алтайского края <http://22.rosпотребнадзор.ru>
- Информационное агентство «Амител» <http://www.amic.ru/>
- Официальный сайт газеты «Алтайская правда» <http://ap22.ru/>
- Информационный портал Издательского дома «Алтапресс» <http://altapress.ru/> 2.

ТВ ресурсы:

- Краевой информационный телеканал «Катунь 24»

- ГТРК «Алтай»
- «Наши новости»
- «ТВ-Город» 3. Газеты:

- Газета «Алтайская правда»
- Газета «Свободный курс» •

Газета «Комсомольская правда-Барнаул» 112

- Газета «Российская газета
- Газета «Вечерний Барнаул»
- Газета «Аргументы и факты – Алтай»
- Газета «Московский комсомолец на Алтае»
- Газета «Наш Бийск» 4. Прямые коммуникации на ежегодных продовольственных ярмарках, размещение своих стендов, торговых палаток и стоек с дегустацией продукции во время городских праздников.