

Содержание:

Введение

Актуальность. Управление предприятием в современных экономических условиях, когда происходят достаточно быстрые изменения во внешней среде, — это искусство, требующее от руководителей применения новых методов управления. Одним из таких методов является управление организационными коммуникациями, или коммуникационный менеджмент. Особенно велико значение коммуникационного менеджмента в кризисных условиях, предъявляющих повышенные требования к внутренним и внешним коммуникационным взаимодействиям.

Возрастание значения коммуникаций в формирующемся сетевом информационном обществе, в том числе в последнее время и в России, свидетельствует о необходимости и важности изучения управления общественными отношениями в совокупности процессов менеджмента современных организаций.

В настоящее время с увеличением роли информации как в развитии общества в целом, так и в экономической сфере, в частности, повышается значимость эффективного управления коммуникационными процессами - передачи информации от источника к получателю с минимальными потерями. В процессе адаптации принципов ведения предпринимательской деятельности к условиям информационного общества особое место отводится разработке новых принципов, методов и моделей управления бизнес-коммуникациями.

Коммуникации играют важную роль в деятельности любой организации. Хорошо развитая сеть бизнес-коммуникаций позволяет организации находить новых партнеров, новых потребителей своих товаров и услуг. Бизнес-коммуникации позволяют осуществить передачу сообщений потребителям с целью сделать продукты и услуги организаций привлекательными для целевой аудитории. Действительно, эффективные коммуникации с потребителями стали ключевыми факторами успеха любой организации. Поэтому любой организации в ходе своей деятельности следует уделять особое внимание изучению, а также формированию эффективного комплекса бизнес-коммуникаций, для более успешного достижения своих целей.

Цель работы – анализ и совершенствование системы коммуникаций ПАО «Автоагрегат».

Задачи работы:

- изучить сущность коммуникаций, их основные характеристики, а также их значимость для организации;
- дать общую характеристику предприятия и провести анализ его производственно-хозяйственной деятельности;
- исследовать систему коммуникаций на предприятии;
- разработать основные направления совершенствования комплекса коммуникаций на предприятии.

Предметом исследования выступает система коммуникаций на современном предприятии.

Объектом исследования является ПАО «Автоагрегат».

Информационной базой написания данной работы послужили учебные пособия по представленной теме ведущих отечественных и зарубежных специалистов, таких как Крылов И. В., Романов А. Н., Эриашвили Н. Д., материалы периодической печати Пешковой О. А. и Шапиро С. А., а также статистические данные за последний период и обширная электронная информация, представленная на официальных сайтах.

Методология исследования включает традиционные методы анализа и синтеза, комплекс приемов маркетинговых исследований и обработку статистических данных.

Глава 1. Теоретические аспекты системы

коммуникаций на предприятии

1.1. Актуальные проблемы управления коммуникациями на

современном этапе развития экономики

С каждым годом специалисты в сфере управления проявляют все больший интерес к организационным коммуникациям. Результаты многочисленных опросов, проведенных в Европе и США, показывают, что не только экспертами в сфере коммуникаций, но и большинством руководителей признается значительная роль коммуникаций в достижении целей организации. Так, исследование, проведенное Международной ассоциацией бизнес-коммуникаций, показало, что большинство руководителей видят связь между рыночной стоимостью компании и способностью руководства использовать внутренние и внешние коммуникации для достижения деловых целей.

Предприятия различного рода деятельности, от мелких розничных торговцев до крупных товаропроизводителей, постоянно продвигают свою деятельность к потребителям и клиентам, пытаясь реализовать цели:

- 1) информировать перспективных потребителей о своем продукте, услугах, условиях продаж;
- 2) убедить покупателя отдать предпочтение именно этим товарам и маркам, делать покупки в определенных магазинах, посещать именно эти увеселительные мероприятия;
- 3) заставлять покупателя действовать - поведение потребителя направляется на то, что рынок предлагает в данный момент, а не откладывать покупку на будущее.

Эти цели достигаются с помощью рекламы, продавцов, названий магазинов, оформления витрин, упаковки, рассылки литературы, раздачи бесплатных образцов, купонов, пресс-релизов и других коммуникационных видов деятельности.

Для коммерческих предприятий обычно выделяют два уровня коммуникаций :

- а) уровень общей коммуникации, в рамках которого разрабатывается коммуникативная политика предприятия, определяются стратегическая целевая установка и базовые инструменты осуществления коммуникаций. Организация и управление коммуникативным процессом на этом уровне возлагаются на менеджмент, высшее руководство фирмы;
- б) уровень структурных подразделений, на котором принимаются решения об использовании арсенала коммуникативных инструментов. Это — подразделения рекламы, стимулирования сбыта, связи с общественностью, внутрифирменных коммуникаций, спонсорства. В задачи этих отделов входят планирование и

реализация соответствующих инструментов коммуникаций в рамках принятых стратегии и тактики осуществления интегрированной концепции коммуникативной деятельности фирмы. Ответственными за выполнение задач на этом уровне являются руководители соответствующих подразделений (отделов, групп).

Коммуникация рассматривается как процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Представление коммуникации как процесса, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя, дает возможность выделить цели коммуникаций. Они заключаются не только в убеждении и контроле, но и в общении.

На сегодняшний день существуют сотни определений организационных коммуникаций. В таблице 1 приведены наиболее распространенные определения .

Таблица 1

Основные подходы к определению бизнес-коммуникаций

| Автор | Ключевая характеристика | Содержание коммуникации | Участники коммуникации | Цель |
|--------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Э. Роджерс | Процесс | Идея | Источник и получатель | Изменение поведения получателя |

Задачи
бакалаврской
работы: изучить
сущность
организационных
коммуникаций, их
основные
характеристики, а
также их
значимость для
организации;
рассмотреть
факторы,
влияющие на
повышение
эффективности
коммуникаций;
изучить этапы
эффективной
коммуникации;
провести
оценочные
мероприятия
комплекса
организационных
коммуникаций в
условия
российской
экономики; дать
общую
характеристику
исследуемого
предприятия;
провести оценку
маркетинговой
деятельности
предприятия и, в
частности, системы
коммуникаций;
представить

Б.
Мильнер

Процесс

Информация

Люди и институты

Задачи
бакалаврской
работы: изучить
сущность
организационных
коммуникаций, их
основные
характеристики, а
также их
значимость для
организации

Задачи
бакалаврской
работы: изучить
сущность
организационных
коммуникаций, их
основные
характеристики, а
также их
значимость для
организации;
рассмотреть
факторы,
влияющие на
повышение
эффективности
коммуникаций;
изучить этапы
эффективной
коммуникации;
провести
оценочные
мероприятия
комплекса
организационных
коммуникаций в
условия
российской
экономики; дать
общую
характеристику
исследуемого
предприятия;
провести оценку
маркетинговой
деятельности
предприятия и, в
частности, системы
коммуникаций;
представить

| | | | | |
|---------------|---------|------------|-----------------------|-------------------------|
| С. Залабак | Процесс | Информация | Люди и организации | Создание результатов |
| Д. Инфант | Процесс | Информация | Индивиды и группы | Достижение целей |

Задачи
бакалаврской
работы: изучить
сущность
организационных
коммуникаций, их
основные
характеристики, а
также их
значимость для
организации;
рассмотреть
факторы,
влияющие на
повышение
эффективности
коммуникаций;
изучить этапы
эффективной
коммуникации;
провести
оценочные
мероприятия
комплекса
организационных
коммуникаций в
условия российской
экономики; дать
общую
характеристику
исследуемого
предприятия;
провести оценку
маркетинговой
деятельности
предприятия и, в
частности, системы
коммуникаций;
представить
предложения по

Задачи
бакалаврской
работы: изучить
сущность
организационных
коммуникаций, их
основные
характеристики, а
также их
значимость для
организации;
рассмотреть
факторы,
влияющие на
повышение
эффективности
коммуникаций;
изучить этапы
эффективной
коммуникации;
провести
оценочные
мероприятия
комплекса
организационных
коммуникаций в
условия
российской
экономики; дать
общую
характеристику
исследуемого
предприятия;
провести оценку
маркетинговой
деятельности
предприятия и, в
частности, системы
коммуникаций;
представить

В данной работе под бизнес-коммуникациями будем понимать процессы информирования и взаимодействия внутри организации и с внешним окружением, направленные на достижение целей организации (Рисунок 1) .

Анализ научных исследований в сфере организационных коммуникаций показал, что интересы ученых в основном сосредоточены вокруг следующих проблем :

- оказывают ли коммуникации влияние на эффективность деятельности организации, и через какие параметры проявляется данное влияние;
- можно ли количественно оценить влияние коммуникаций на результаты деятельности организации;
- возможно ли измерение эффективности коммуникаций и создание методик, с высокой степенью достоверности позволяющих судить о качестве реализации коммуникационных процессов в организации;
- возможно ли управление коммуникациями, и каковы критерии успешного управления организационными коммуникациями;
- должен ли при этом применяться полноценный управленческий цикл;
- оправдано ли отнесение коммуникаций к стратегически значимым факторам развития организации и применение элементов стратегического управления;
- целесообразно ли создание специализированных подразделений, занятых управлением организационными коммуникациями – как внутренними, так и внешними;
- каким образом должна оцениваться эффективность деятельности подразделений, занятых управлением коммуникациями (Рисунок 2) .

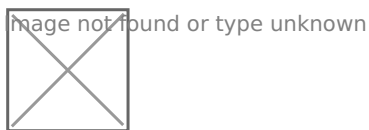


Рисунок 1. Сущность бизнес-коммуникаций

На сегодняшний день не доказана связь между эффективностью коммуникаций и результатами деятельности организации. Существующие многочисленные методики измерения эффективности коммуникаций носят разрозненный характер, фокусируясь на измерении результативности конкретных коммуникативных мероприятий и не позволяя составить общее представление о коммуникационном

потенциале организации и о его воздействии на ключевые показатели деятельности. Кроме того, коммуникации рассматриваются изолированно от целей организации и принятой стратегии, что не позволяет интегрировать управление коммуникациями в систему стратегического управления организацией.



Рисунок 2. Актуальные проблемы в сфере коммуникаций

Одной из постоянных тенденций в управлении коммуникациями является постепенный переход от неформализованного подхода к формализованному. Все чаще коммуникации рассматривают как фактор, подлежащий количественному измерению, более того, происходит постоянное усложнение процедуры оценки организационных коммуникаций. Несмотря на непрекращающиеся споры, вокруг возможности использования количественных оценок применительно к коммуникациям, находящимся на стыке инженерии и психологии, науки и искусства, большинством зарубежных исследователей признается необходимость количественных оценок коммуникативных мероприятий по следующим причинам:

- у специалистов, занятых развитием организационных коммуникаций, появится возможность обосновывать принимаемые решения и отвечать на требования высшего руководства;
- станет возможным составление реальных бюджетов на коммуникационные мероприятия, с учетом потенциальных результатов;
- станет возможным стратегическое управление коммуникациями .

Задача измерения эффективности коммуникационных процессов осложняется трудностью отделения результатов, вызванных развитием коммуникаций, от воздействия других факторов. На достижение организацией ее деловых целей одновременно влияет множество параметров, что затрудняет выделение влияния коммуникаций, изоляцию влияния коммуникативного фактора от влияния сопутствующих факторов.

1.2. Сущность и особенности коммуникаций в системе

управления на предприятии

Взаимодействия между людьми в организации, между структурными подразделениями, взаимосвязи с внешней средой осуществляются с помощью коммуникаций. Организации без коммуникаций не могут существовать. Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения целей организации. Поэтому организационные коммуникации являются важнейшей составляющей деятельности менеджеров, так как решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей. Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, руководства и контроля. В коммуникационном процессе менеджеры получают необходимую информацию для принятия эффективных организационных решений. Не случайно большую часть своего времени руководители тратят на коммуникации и на формирование системы коммуникаций в организации. Г. Минцберг определил, что менеджер от 50 до 90% своего времени тратит именно на коммуникации .

Система коммуникаций организации — это работники организации, объединенные взаимосвязанными и взаимообусловленными коммуникационными потоками друг с другом и внешней средой в коммуникационный процесс посредством коммуникационных каналов.

Процесс эффективной коммуникации показан на рисунке 3 .

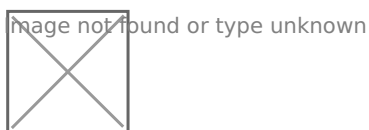


Рисунок 3. Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи

Коммуникатор – это источник (отправитель), создатель сообщений. В его качестве может выступать как человек, так и организация.

Сообщение – это информация, идея, ради которой и осуществляется коммуникация. Сообщение формируется с помощью символов и может быть письменным, визуальным или устным.

Канал – это путь физической передачи сообщения, средство, с помощью которого оно передаётся. Каналы разделяются на каналы средств массовой информации и межличностные.

Коммуникант (приемник, получатель) – субъект (объект), которому передается сообщение. Результаты коммуникаций – изменения, которые вызывают у коммуниканта принятые сообщения. Они могут быть следующих видов: изменения в знаниях получателя; изменения установок получателя; изменения явного поведения коммуниканта

Обратная связь – реакция получателя на сообщение источника. Учёт обратной связи предполагает ориентацию на получателя, что особенно актуально в системе маркетинга.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

1. Формулирование идеи или выбор информации для передачи. Отправитель должен хорошо оценить значимость идеи (информации) и продумать суть ее изложения.
2. Кодирование и выбор канала передачи информации. Чтобы передать идею или информацию, отправитель кодирует ее с помощью вербальных и невербальных символов и выбирает канал передачи, соответствующий типу символов. Выбор средства сообщения не должен быть ограничен единственным каналом, необходимо использовать сочетание различных каналов.
3. Передача информации – физическая передача конкретной информации.
4. Декодирование (расшифровка) – на этом этапе осуществляется перевод мыслей отправителя в мысли получателя. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются местами.

Иногда в процессе коммуникаций могут возникать «шумы», источниками которых могут быть язык, различия в восприятии информации, различия в статусе и др.

Коммуникации могут осуществляться в виде монолога, диалога, обратной связи как реакции на полученную информацию.

Выделяют следующие способы коммуникаций: разговорный (устный, вербальный); письменный (письма, распоряжения, статьи, объявления); невербальный (тон речи, пауза, акцент внимания, телодвижения).

На основании обобщенной информации был сделан вывод о том, что всего лишь 7% сообщений воспринимается через слова, 38% - через голос (интонации, модуляции), 55% - через выражение лица (мимика, позы, жесты).

В организации складывается структура коммуникаций, (коммуникационная сеть), которая, как правило, соответствует структуре организации (производственной структуре и структуре управления). Связь между элементами коммуникационной структуры осуществляется через коммуникационные каналы (каналы связи), по которым движутся коммуникативные потоки (потоки информации). Выделяют три типа организационных структур: открытые, замкнутые и комбинированные.

Система организационных коммуникаций включает в себя много их разновидностей. Соотношение различных коммуникаций оказывают существенное влияние на успешное решение организационных проблем.

Рассмотрим виды коммуникаций. Относительно конкретной организации (компании) можно говорить о внешней и внутренней коммуникации.

Внешняя коммуникация – это коммуникация с миром, находящимся за пределами организации, это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций – удовлетворить информационные потребности организации о внешнем окружении, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, потребителями. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Внутренние или внутриорганизационные коммуникации – это коммуникации между подразделениями, внутри подразделений по уровням производства и управления, (формальные коммуникации) межличностные коммуникации, неформальные коммуникации. Внутренние коммуникации представляют собой часть производственно-хозяйственной, управленческой деятельности, через них осуществляется связь между подразделениями, их взаимодействие. Коммуникации внутри организации включают в себя информацию, инструктирование, обучение, диалоговые способы воздействия руководителей на подчиненных. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации – создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации работники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании. Таким образом, хорошо сформированные внутренние коммуникации – это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного внедрения и развития корпоративной политики.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Внутриорганизационные коммуникации включают в себя: нисходящий и восходящий уровни вертикальных коммуникаций, коммуникации по

горизонтали, коммуникации между руководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группами. Внутриорганизационные коммуникационные процессы призваны удовлетворить потребности разных уровней принятия решений.

Коммуникация в малой группе дает шанс участникам коммуникационного процесса (и руководителю, и подчиненному) оперативно участвовать в решении стратегических и текущих задач организации: каждый участвует в обсуждении, каждый может быть услышан. Хорошие результаты дает эффект обратной связи. Взаимодействие усложняется с ростом числа членов группы.

Межличностная коммуникация – коммуникация с другим человеком – наиболее распространенный тип внутренних коммуникаций.

Неформальные коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей – от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения, которые можно назвать каналами распространения слухов. По каналам слухов информация распространяется гораздо быстрее, чем по каналам формального сообщения. Иногда руководители специально запускают «слухи», чтобы проверить реакцию коллектива на возможные будущие решения (например, по кадровым изменениям или изменению порядка выплаты премиальных) .

Общественные или массовые коммуникации – процесс сообщения информации с помощью технических средств или средств массовой коммуникации численно большим группам людей: печать, радио, кино, телевидение, интернет. Источник информации передает послание рассредоточенным аудиториям. Ограничена возможность обратной связи.

Формирование системы организационных коммуникаций процесс сложный, так как при обмене информацией могут возникать множество препятствий, которые называют барьерами. Коммуникационные барьеры обусловлены:

- трудностями восприятия;
- семантическими барьерами (слова могут иметь различное значение для разных людей); невербальными барьерами;
- плохой обратной связью;
- несовершенством организационной структуры.

К коммуникационным барьерам относят:

- неопределенность сообщения; неудачное представление информации;
- неспособность получателя воспринимать информацию;
- несоответствие представлений, обусловленное уровнем знаний, опыта, информацией, которая была получена ранее;
- несовместимость точек зрения;
- дезинформация, искажение (сознательно или неосознанно) представляемой информации; помехи, шумы;
- недостаток каналов связи или их перегрузка (когда руководитель все потоки информации замыкает на себя, перегрузки усложняют процесс обработки информации);
- разрывы в коммуникационных сетях (которые часто происходят из-за конфликтов и напряженного социально-психологического климата).

Совершенно очевидно, что каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникаций, поэтому менеджерам необходимо предпринимать определенные меры, чтобы преодолевать подобные преграды.

Выводы

Коммуникации представляют собой общение, передачу информации от человека к человеку, форму взаимодействия людей. Коммуникации в организации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой (внешняя коммуникация) и внутри организации (внутренние коммуникации).

Коммуникационная структура организации – это совокупность ее коммуникационных каналов, то есть средств передачи информации. Эффективность коммуникационной структуры – это мера достижения поставленных целей, то есть обеспечение оптимального функционирования коммуникационных каналов предусматривающего целенаправленную, оперативную передачу точной и актуальной информации, ее получение, правильную интерпретацию и адекватную реакцию на нее.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ

В ПАО «АВТОАГРЕГАТ»

2.1 Общая характеристика предприятия и анализ

его производственно-хозяйственной деятельности

ПАО «Автоагрегат» сформировалось 25 сентября 1992 г. Полное фирменное наименование ПАО «Автоагрегат», зарегистрировано Постановлением главы администрации города Ливны №321 от 26 июня 1996 г., регистрационный номер - 79. Юридический адрес местонахождения общества: 303858 Орловская область, г. Ливны, улица Индустриальная, 2а.

Идентификационный номер налогоплательщика: ИНН [5702000280](#).

Отраслевая принадлежность: Код ОКНХ - 14341.

ПАО «Автоагрегат» преобразовано из государственного предприятия «Ливенский автоагрегатный завод» (ЛААЗ) и является его правопреемником. ЛААЗ возник на базе Ливенского завода автонасосов. Исследуемое предприятие создавалось для обеспечения комплектующими изделиями автомобильных заводов страны. ПАО «Автоагрегат» является юридическим лицом и действует на основании Устава организации и Законодательства РФ.

Свыше 40 лет предприятие удерживает лидерство на территории России и стран СНГ по производству фильтров и фильтроэлементов. За это время накоплен богатый опыт, создан большой технический и научный потенциал.

Надежность продукции предприятия оценена по достоинству, подтверждение тому - доверие таких предприятий как: АВТОВАЗ, ГАЗ, ЗМЗ, КамАЗ, УАЗ, Волжские моторы, ЯМЗ, Тутаевский моторный, Уфимский моторный, Зил, МАЗ, УралАЗ, ПАЗ, ЛИАЗ, Ростсельмаш, АгромашХолдинг, Красноярский комбайновый, Алтайдизель, Минский тракторный, Минский моторный, Волгоградский тракторный, Липецкий тракторный и др.

ПАО «Автоагрегат» является официальным поставщиком Министерства обороны РФ. С 2002 г. сотрудничает с торговым домом «За рулем» по производству фильтров под их торговой маркой.

Компания «Ford Motor Company» выбрало предприятие, как основного поставщика воздушных фильтров для автомобилей «Форд-Фокус», на основной конвейер своего отделения в г. Всеволожске.

ПАО «Автоагрегат» относится к автомобильной промышленности, которая занимает важное место в экономике России и осуществляет следующие виды

деятельности:

- производство фильтров и фильтрующих элементов для грузовых легковых автомобилей, тракторов, сельскохозяйственных машин, газокompрессорных станции и других устройств, где необходима очистка используемых средств от механических и иных загрязнений;
- строительные, монтажные, пуско-наладочные, отделочные работы.
- осуществляет производство товаров народного потребления; производство продукции производственного назначения;
- организует торговлю и предпродажные подготовки авто- и мототехники и номерных узлов, агрегатов.

Для производства продукции основными материалами являются: ленты металлические, бумага, картоны фильтрующие, клеи, пластизоли, РТИ, химикаты, лаки, краски.

ПАО «Автоагрегат» - мощное предприятие, занимающее площадь более 25 га, и располагающее на своей территории шестью крупными корпусами, 1 800 рабочих и служащих обеспечивают бесперебойную работу предприятия, 240 из них - это инженерно-технический персонал, который умело управляет производством, разрабатывает и в короткие сроки внедряет образцы новой продукции. На территории предприятия действует таможенный терминал и представительство торгово-промышленной палаты РФ, что не создает трудностей с оформлением грузов в дальнее и ближнее зарубежье. Предусмотрена гибкая система скидок и индивидуальный подход к каждому клиенту.

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. Органом управления общества является собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор и ликвидационная комиссия. В данной организационной структуре управления преобладает вертикальное разделение труда, подчинения распределяются по должностям и руководителям занимающие эти должности. Организационная структура управления ПАО «Автоагрегат» представлена в приложении 1.

Исполнительным органом АО «Автоагрегат» является генеральный директор (единоличный исполнительный орган общества). Генеральный директор общества организует выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров общества. Совет директоров, Генеральный директор, Ликвидационная комиссия – избираются общим собранием акционеров.

Основные показатели деятельности предприятия представлены в таблице 2. ПАО «АвтовазАгрегат» в 2019 г. реализовало продукции на 2 949,1 млн. руб. без НДС, в том числе реализация на ПАО «АвтоВАЗ» (включая «Иж-Авто») составила без НДС 2 618 млн. руб., или 89 %.

Таблица 2

Основные показатели работы ПАО «Автоагрегат» за 2018-2019 гг.

| Наименование показателей | 2018 год | 2019 год | Темп роста, % |
|--|-------------|-------------|------------------|
| Выручка от реализации продукции и услуг, млн. руб. | 4 237,6 | 2 949,1 | 69,59 |
| Себестоимость реализованной продукции и услуг, млн. руб. | 4 372,4 | 2 995,4 | 68,51 |
| Затраты на 1 рубль реализованной продукции и услуг, коп. | 103,18 | 101,57 | 98,44 |
| Прибыль от продаж, млн. руб. | -93,3 | -46,3 | 49,63 |
| Рентабельность реализованной продукции и услуг, % | -2,20 | -1,60 | - |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 41,1 | 14,6 | 35,52 |

Анализируя показатели деятельности предприятия, отметим, что выручка в 2019 г. на 30,41 % ниже, чем в 2018 г. При этом себестоимость продаж сокращалась большими темпами – ее снижение по сравнению с 2018 г. составило 31,49 %. Таким образом, предприятию удалось использовать резервы сокращения затрат, что отражает показатель затрат на 1 рубль реализованной продукции, который снизился относительно 2018 г. на 1,56 %.

Однако, основная деятельность предприятия, как в 2018 г., так и в 2019 г. – убыточная. По итогам 2019 г. убыток от продажи продукции составил 46,3 млн. руб. В то же время, нельзя не отметить его существенное сокращение по сравнению с 2018 г. – более, чем в два раза.

В отличие от операционной, прочая деятельность была в 2018-2019 гг. прибыльной, что позволило нивелировать убытки от основной деятельности и получить чистую прибыль. В 2019 г. чистая прибыль предприятия составила 14,6 млн. руб. Однако, это почти в три раза меньше, чем в 2018 г.

2.2. Особенности системы коммуникаций на предприятии

Коммуникационная структура компании представлена двумя основными блоками: системой внешних коммуникаций и системой внутренних коммуникаций.

Внешние коммуникации распространяются за рамки компании, то есть коммуникатор или получатель сообщения находится за пределами структуры. Руководство компании считает необходимым учитывать формируемое вокруг нее общественное мнение как инструмент обратной связи и важный критерий оценки своей деловой репутации. ПАО «Автоагрегат» в своей стратегии ориентировано на достижение результата за счет прямых контактов с представителями власти, широкой общественностью. Коммуникационная стратегия направлена не только на обеспечение производственно-финансовой деятельности, но и формирование определенной мифологии относительно ПАО «Автоагрегат» и его социальной миссии. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию имиджа.

Основные принципы в этом отношении отражены в миссии и цели компании: «Мы помогаем нашему клиенту обеспечить надежную эксплуатацию и сохранить идеальное состояние автомобиля, даря клиенту чувство безопасности и комфорта». Четкость позиционирования в информационном поле позволяет выстроить цельную систему взаимоотношений и взаимодействия по линии: Компания – Власть – СМИ – Общественность.

Коммуникационную политику ПАО «Автоагрегат» в сфере внешних коммуникаций можно определить, как проактивную, то есть предусматривающую организацию и проведение комплекса PR-мероприятий, заполнение информационного поля

собственной информацией, вытесняющей чужую. Результатом такой политики является формирование устойчивой положительной репутации, обеспечивающей в будущем гарантию стабильной финансово-экономической деятельности ПАО «Автоагрегат».

В целом, проведенное исследование внешних коммуникаций ПАО «Автоагрегат» позволяет сделать вывод об их эффективности.

Рассмотрим внутренние коммуникации в ПАО «Автоагрегат». Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации. В данном случае и коммуникатор, и получатель сообщения находятся внутри организационной структуры. Организационная структура компании представлена в Приложении 1. Система управления является линейно-функциональной. Генеральный менеджер передает часть своих полномочий менеджерам по направлениям. Такие полномочия могут передаваться и менеджерами по направлениям своим подчиненным. Функциональное управление позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить ее наиболее квалифицированным кадрам. Недостатком данной системы является необходимость сложных согласований между управленческими органами при подготовке почти каждого документа, которому придается большое значение. Это снижает оперативность работы, удлиняет сроки прохождения документации и сроки принятия решений. Нередко отмечаются противоречия в формулировках и неоднозначность подхода к выполнению отдельных заданий, несоответствие содержания одних распоряжений другим. Однако на крупных предприятиях отказаться от применения функциональной формы управления невозможно.

Для целей управления и стратегического планирования информация, используемая внутри компании однородна для уровней управления (руководители, специалисты, исполнители) и специализации рабочих мест (экономист, менеджер, бухгалтер). Внутренняя коммуникационная структура ПАО «Автоагрегат» является многоканальной. Так, финансовая служба связана со всеми другими подразделениями компании; отделы продаж связаны со службой логистики, финансовой службой, отделом маркетинга. Практически всегда запросы идут напрямую, минуя промежуточные звенья. Достоинством такой коммуникационной структуры является оперативность и низкий риск потери или искажения информации в процессе прохождения коммуникационного канала. Кроме того, прослеживается логическая цепочка передачи полученной и передаваемой информации; стадии производственного процесса взаимосвязаны и последовательны.

Вместе с тем, следует отметить, что основной узел пересечения информационных потоков приходится на высший уровень управления, где сосредоточена входящая, промежуточная и исходящая информация, получаемая по различным каналам. В результате часть информации не успевает обрабатываться, а значит увеличиваются затраты времени на информационные операции (технические, аналитические, творческие). В таблице 3 указаны составленные экспертами примерные затраты времени на информационные операции среди различных категорий аппарата управления.

Таблица 3

Затраты времени, %

| Категории аппарата управления | Информационные операции | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------|
| | технические | аналитические | творческие |
| Руководители высшего звена | 5 | 25 | 70 |
| среднего звена | 25 | 50 | 25 |
| низового звена | 70 | 25 | 5 |
| Специалисты | 20 | 50 | 30 |
| Технические исполнители | 85 | 13 | 2 |

Проанализируем объём информационных операций, приходящихся на руководителей высшего звена (таблица 4). Данные таблицы показывают, что массу времени 35% отнимают технические информационные операции, в частности: прием, подготовка документов; прием и передача оперативных сообщений; планирование рабочего времени и мероприятий. Они характеризуются большой частотой повторения. Такие операции можно назвать «рутинными».

Таблица 4

Анализ затрат времени на информационные операции, %

| Категория аппарата управления | Информационные операции | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|-------|------------|---------------|-------|------------|------------|-------|------------|
| | технические | | | аналитические | | | творческие | | |
| Руководители высшего звена | факт | норма | отклонение | факт | норма | отклонение | факт | норма | отклонение |
| | 40 | 5 | -35 | 25 | 25 | 0 | 35 | 70 | 35 |

Аналитические (логические) операции включают расчеты или выбор решений по имеющимся вариантам. Например, разработка документации или рекомендаций по материально-техническому снабжению, разработка бизнес-плана. Для их выполнения требуются специальные знания и определенный опыт работы, соответствующее образование. В этом отношении прослеживается соответствие фактических и нормативных показателей.

Творческая деятельность включает в себя: действия, основанные на принятии нестандартных решений при недостатке информации, ей присущи анализ и синтез, расчеты и прогнозы, абстрагирование и конкретизация, индукция и дедукция. По данным таблицы 6 этот показатель на 35% ниже оптимального. Скорее всего, это происходит из-за загруженности техническими информационными процессами.

Анализируя внутренние коммуникации компании, следует также выделить служебные (направлены на обеспечение производственно-хозяйственной деятельности) и внутрикорпоративные коммуникации (направлены, главным образом, на формирование лояльности персонала по отношению к компании). Если служебные коммуникации являются в большей своей части формальными, то внутрикорпоративные коммуникации проходят, главным образом, неформальном уровне. Характеристика служебных и внутрикорпоративных коммуникаций представлена в таблице 5.

Таблица 5

Характеристика внутрикорпоративных и служебных коммуникаций в ПАО «Автоагрегат»

| Критерий | Внутрикорпоративные коммуникации | Служебные коммуникации |
|--------------------|--|--|
| Форма коммуникации | Неформальны. Не подкреплены приказами, распоряжениями, директивными указаниями. Проходят в форме устной беседы | Формальны. Основаны на приказах, указаниях, распоряжениях и пр. директивных указаниях |
| Основание | Потребности, мотивы, интересы работников | Интересы и выгоды компании |
| Обязательность | Не обязательны | Обязательны. Закреплены в должностных инструкциях |
| Обратная связь | В большей части присутствует и свидетельствует об эффективности коммуникаций | Может отсутствовать |
| Содержание | Отражают корпоративную культуру | Передают служебную информацию |
| Направленность | Поддерживают благоприятный социально-психологический климат, формируют лояльность | Направлены на развитие профессиональных навыков, обеспечивают управляемость |
| Ориентация | Учитывают социальные, психологические, культурные особенности работников компании | Направлены на работников определенных специальностей, должностей. Учитывают функциональные обязанности |

Проведенное исследование показало, что система внутренних коммуникаций в ПАО «Автоагрегат» определена линейно-функциональной системой управления в организации. Директивная информация передается по вертикальным каналам коммуникации нисходящими потоками. Обратная связь обеспечивается восходящими потоками. Нельзя констатировать, что исходящие и восходящие потоки информации в компании имеют равную значимость.

В пределах отделов информация передается по горизонтальным каналам.

Сложившаяся коммуникационная структура ПАО «Автоагрегат» имеет ряд недостатков, представленных в таблице 6.

Таблица 6

Анализ недостатков в коммуникационной структуре

ПАО «Автоагрегат»

| Недостаток | Позитивное влияние на деятельность компании | Негативное влияние на деятельность компании |
|---|---|---|
| Недостаточный объем массива информации о потенциальных поставщиках сырья и материалов | Ориентация на ограниченное количество постоянных поставщиков – устойчивость и долгосрочность связей | Не учитываются изменения на рынке сырья и материалов; потеря выгодных потенциальных поставщиков |
| Большое число связей замкнуто непосредственно на Генерального менеджера | «Доступность» первого лица | Перегрузка Генерального менеджера, что приводит к недостатку времени для стратегического планирования |

Слабые связи между отдельными отделами (отдел логистики связан только с отделом продаж и финансовой службой)

Минимизированы внешние вмешательства

Снижается ориентация на интегрированный конечный результат

Увеличиваются сроки и снижается качество прохождения информации

Проведенное исследование свидетельствует о необходимости совершенствования коммуникаций на предприятии. Это касается, как внутренних, так и внешних коммуникаций. Проблемы в системе коммуникаций приводит к потере

Восходящие и нисходящие потоки информации не имеют равную значимость.

Поддержание дисциплины и порядка

Низкий уровень внутрикорпоративных коммуникаций

Не формируется сопричастность рядовых работников к успехам и проблемам компании. Снижается творческая активность и инициативность работников

Из таблицы 6 видно, что основным недостатком внешних коммуникаций является низкая эффективность информационного потока о поставщиках, выражающаяся в недостаточном объеме массива данных о рынке сырья и материалов. В результате складывается ситуация упущенной прибыли из-за потери потенциально выгодных для компании поставщиков.

Анализ внутренних коммуникаций показал, что одним из недостатков коммуникационной структуры ПАО «Автоагрегат» является то, что основной узел пересечения информационных потоков приходится на высшее руководство. В результате сложившегося положения отмечается перегрузка, как результат –

недостаток времени для стратегического планирования.

Отмечены также слабые связи между отделом логистики и другими подразделениями ПАО «Автоагрегат». В результате получение информации, к примеру, о производственной деятельности не может проходить в оперативном режиме.

Еще одной проблемой компании является то, что в ней существуют большие различия в значимости нисходящей и восходящей информации. Можно сделать вывод о том, что интересы работников зачастую не учитываются; в результате ухудшается социально-психологический климат, растет уровень конфликтности. Внутрикорпоративные коммуникации недостаточно эффективны. Сотрудники зачастую не имеют сведений о перспективах развития компании, ее позиционировании на рынке. Очевидно, что данная ситуация снижает лояльность персонала и его мотивацию.

Выводы

Коммуникационная структура ПАО «Автоагрегат» представлена двумя основными блоками: системой внешних коммуникаций и системой внутренних коммуникаций.

Исследование системы внешних коммуникаций позволило сделать вывод, что ПАО «Автоагрегат» представляет собой достаточно открытую информационную систему. Руководство компании считает необходимым учитывать формируемое вокруг нее общественное мнение как инструмент обратной связи и важный критерий оценки своей деловой репутации.

Коммуникационная политика ПАО «Автоагрегат» в сфере внешних коммуникаций определена как проактивная, то есть предусматривающая организацию и проведение комплекса PR-мероприятий, заполнение информационного поля собственной информацией, вытесняющей чужую. Результатом такой политики является формирование устойчивой положительной репутации, обеспечивающей в будущем гарантию стабильной финансово-экономической деятельности компании.

В целом, проведенное исследование внешних коммуникаций ПАО «Автоагрегат» позволило сделать вывод об их эффективности. Однако, отмечена низкая эффективность информационного потока о поставщиках, выражающаяся в недостаточном объеме массива данных о рынке сырья и материалов. В результате складывается ситуация упущенной прибыли из-за потери потенциально выгодных для компании поставщиков. Кроме того, оценка спроса и динамики рынка производится на основании отгрузочных документов, в лучшем случае на

основании выписанных счетов. Иногда субъективная оценка потенциального спроса производится на основании опроса менеджеров, однако и в этом случае отсутствует информационная база, в которой могли бы храниться результаты для анализа. Отсутствие у руководителя объективной картины работы с клиентами в динамике. Это достаточно часто приводит к «потере» клиентов на этапе предварительных переговоров, а также к запоздалой реакции при отсутствии контактов с постоянными клиентами.

Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации. Проведенное исследование показало, что система внутренних коммуникаций в ПАО «Автоагрегат» определена линейно-функциональной системой управления. Директивная информация передается по вертикальным каналам коммуникации нисходящими потоками. Обратная связь обеспечивается восходящими потоками. В пределах отделов информация передается по горизонтальным каналам.

В процессе анализа внутренней коммуникационной структуры ПАО «Автоагрегат» выявлены следующие недостатки:

- во-первых, основной узел пересечения информационных потоков приходится на высшее руководство. В результате сложившегося положения отмечается перегрузка, как результат – недостаток времени для стратегического планирования;
- во-вторых, отмечены также слабые связи между подразделениями компании. В результате снижается оперативность информации;
- в-третьих, существуют большие различия в значимости нисходящей и восходящей информации. Интересы работников зачастую не учитываются; в результате ухудшается социально-психологический климат, растет уровень конфликтности. Внутрикorporативные коммуникации недостаточно эффективны. Сотрудники зачастую не имеют сведений о перспективах развития ПАО «Автоагрегат», его позиционировании на рынке. Данная ситуация снижает лояльность персонала и его мотивацию.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ

КОММУНИКАЦИЙ В ПАО «АВТОАГРЕГАТ»

Проведенный анализ и выявленные проблемы позволяют сделать вывод, что главная задача ПАО «Автоагрегат» - это совершенствование внутренних коммуникаций.

Первое мероприятия состоит в установке интерактивных терминалов.

Несмотря на обилие потоков информации, далеко не всегда работники завода находят нужную. Это порождает слухи. Особенно острую нехватку информации испытывают служащие, не имеющие доступа к компьютеру и гости завода. В связи с этим предлагается установка интерактивных терминалом. Интерактивный терминал – это информационная площадка, предоставляющая широкий спектр информации, существенно расширяя возможности персонала ПАО «Автоагрегат».

Цели внедрения интерактивных терминалов:

- 1) имиджевая. Стремление идти в ногу со временем, внедряя новейшие технические разработки, подчёркивает высочайший уровень работы, благодаря постоянному совершенствованию обратных связей;
- 2) сервисная. Терминал исполняет роль справочной системы способной работать 24 часа в сутки, семь дней в неделю.

Ставится задача создать не просто информационный портал. А целую информационную сеть, доступную каждому служащему завода, а также любому гостю предприятия.

Если разместить по одному терминалу на проходной завода при дирекции каждого производства, в заводоуправлении, объединив их в одну организационную сеть, можно решить проблему, так сказать, «информационного голода», которая очень актуальна на сегодняшний день.

Оснащение специальным ударопрочным и устойчивым к агрессивной среде сенсорным экраном позволяет устанавливать терминалы в местах, где использование компьютерной техники в традиционном исполнении невозможно. Изготовленный из высококачественных металлов, терминал надежно защищают установленную в них компьютерную начинку.

Любой желающий, посредством информационного терминала, с помощью сенсорного экрана выбирает интересующий его раздел, и получает доступ к запрашиваемой информации информационно-справочной системы. Это может быть маршрут следования до интересующего его отдела, свободные вакансии,

проводимые мероприятия в том или ином производстве, объявления и многое другое. Вся та информация, которую администрация хочет довести до сведения персонала и гостей ПАО «Автоагрегат».

Второе мероприятий заключается в организации онлайн-интервью директора с ответами на вопросы персонала. Если организация режима он-лайн не возможна по производственным либо организационным причинам, то возможен сбор вопросов в течение определенного (заранее отведенного времени), а затем публикация ответов на них. При этом необходимо обеспечить возможность обращения с вопросами к директору всех сотрудников организации. По желанию работника должна быть обеспечена его анонимность. Рекомендуемая периодичность таких интервью – один раз в квартал.

Выводы

В третьей главе работы представлены следующие мероприятия, направленные на совершенствование коммуникаций в ПАО «Автоагрегат»:

1) установка интерактивных терминалов, то есть информационных площадок, предоставляющих широкий спектр информации об ПАО «Автоагрегат». Такие терминалы имеют как имиджевую, так и сервисную цели. Если разместить по одному терминалу на проходной завода при дирекции каждого производства, в заводоуправлении, объединив их в одну организационную сеть, можно решить проблему, так сказать, «информационного голода», которая очень актуальна на сегодняшний день;

2) организация онлайн-интервью директора с ответами на вопросы персонала. Если организация режима он-лайн не возможна по производственным либо организационным причинам, то возможен сбор вопросов в течение определенного (заранее отведенного времени), а затем публикация ответов на них. При этом необходимо обеспечить возможность обращения с вопросами к директору всех сотрудников организации. По желанию работника должна быть обеспечена его анонимность. Рекомендуемая периодичность таких интервью – один раз в квартал.

Заключение

Коммуникации представляют собой общение, передачу информации от человека к человеку, форму взаимодействия людей. Коммуникации в организации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой (внешняя коммуникация) и внутри организации (внутренние коммуникации).

Коммуникационная структура организации – это совокупность ее коммуникационных каналов, то есть средств передачи информации. Эффективность коммуникационной структуры – это мера достижения поставленных целей, то есть обеспечение оптимального функционирования коммуникационных каналов предусматривающего целенаправленную, оперативную передачу точной и актуальной информации, ее получение, правильную интерпретацию и адекватную реакцию на нее.

В работы проведено исследование коммуникационной структуры ПАО «Автоагрегат».

Коммуникационная структура ПАО «Автоагрегат» представлена двумя основными блоками: системой внешних коммуникаций и системой внутренних коммуникаций.

Исследование системы внешних коммуникаций позволило сделать вывод, что ПАО «Автоагрегат» представляет собой достаточно открытую информационную систему. Руководство компании считает необходимым учитывать формируемое вокруг нее общественное мнение как инструмент обратной связи и важный критерий оценки своей деловой репутации.

Коммуникационная политика ПАО «Автоагрегат» в сфере внешних коммуникаций определена как проактивная, то есть предусматривающая организацию и проведение комплекса PR-мероприятий, заполнение информационного поля собственной информацией, вытесняющей чужую. Результатом такой политики является формирование устойчивой положительной репутации, обеспечивающей в будущем гарантию стабильной финансово-экономической деятельности компании.

В целом, проведенное исследование внешних коммуникаций ПАО «Автоагрегат» позволило сделать вывод об их эффективности. Однако, отмечена низкая эффективность информационного потока о поставщиках, выражающаяся в недостаточном объеме массива данных о рынке сырья и материалов. В результате складывается ситуация упущенной прибыли из-за потери потенциально выгодных для компании поставщиков. Кроме того, оценка спроса и динамики рынка производится на основании отгрузочных документов, в лучшем случае на основании выписанных счетов. Иногда субъективная оценка потенциального

спроса производится на основании опроса менеджеров, однако и в этом случае отсутствует информационная база, в которой могли бы храниться результаты для анализа. Отсутствие у руководителя объективной картины работы с клиентами в динамике. Это достаточно часто приводит к «потере» клиентов на этапе предварительных переговоров, а также к запоздалой реакции при отсутствии контактов с постоянными клиентами.

Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации. Проведенное исследование показало, что система внутренних коммуникаций в ПАО «Автоагрегат» определена линейно-функциональной системой управления. Директивная информация передается по вертикальным каналам коммуникации нисходящими потоками. Обратная связь обеспечивается восходящими потоками. В пределах отделов информация передается по горизонтальным каналам.

В процессе анализа внутренней коммуникационной структуры ПАО «Автоагрегат» выявлены следующие недостатки:

- во-первых, основной узел пересечения информационных потоков приходится на высшее руководство. В результате сложившегося положения отмечается перегрузка, как результат – недостаток времени для стратегического планирования;
- во-вторых, отмечены также слабые связи между подразделениями компании. В результате снижается оперативность информации;
- в-третьих, существуют большие различия в значимости нисходящей и восходящей информации. Интересы работников зачастую не учитываются; в результате ухудшается социально-психологический климат, растет уровень конфликтности. Внутрикorporативные коммуникации недостаточно эффективны. Сотрудники зачастую не имеют сведений о перспективах развития ПАО «Автоагрегат», его позиционировании на рынке. Данная ситуация снижает лояльность персонала и его мотивацию.

В третьей главе работы представлены следующие мероприятия, направленные на совершенствование коммуникаций в ПАО «Автоагрегат»:

1) установка интерактивных терминалов, то есть информационных площадок, предоставляющих широкий спектр информации об ПАО «Автоагрегат». Такие терминалы имеют как имиджевую, так и сервисную цели. Если разместить по одному терминалу на проходной завода, при дирекции каждого производства, в заводоуправлении, объединив их в одну организационную сеть, можно решить проблему, так сказать, «информационного голода», которая очень актуальна на

сегодняшний день;

2) организация онлайн-интервью директора с ответами на вопросы персонала. Если организация режима онлайн не возможна по производственным либо организационным причинам, то возможен сбор вопросов в течение определенного (заранее отведенного времени), а затем публикация ответов на них. При этом необходимо обеспечить возможность обращения с вопросами к директору всех сотрудников организации. По желанию работника должна быть обеспечена его анонимность. Рекомендуемая периодичность таких интервью – один раз в квартал.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Архипова, Л. В. и др. Маркетинг: Учебное пособие / Л. В. Архипова. – М.: МОСУ, 2018. –156 с.
- Басовский, Л.Е., Маркетинг [Текст]: Курс лекций / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 219 с.
- Гнатюк О. Л. Основы теории коммуникации: учебное пособие / О. Л. Гнатюк. — М.: КНОРУС, 2015. -256 с.
- Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии / Под общ. ред. А.Л. Разумовской. – М.: Вершина, 2015. – 416 с.
- Конечкая В. П. Социология коммуникации. / В. П. Конечкая. — М.: Международный университет Бизнеса и управления, 2015. — 204 с.
- Костоглодов, Д.Д., Саввиди, И.И., Маркетинг предприятия [Текст] / Д.Д. Костоглодов и др. – М.: Контур, 2018. – 112 с.
- Крылов, И.В., Маркетинг: учебник / И.В. Крылов. – М.: Центр, 2018. – 256 с.
- Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н.Романова и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 560 с.
- Пешкова О. А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций/ О. А. Пешкова // Молодой ученый. - 2018. - № 7. - С.115–116.
- Пешкова О. А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организациях / О. А. Пешкова // Молодой ученый. - 2018. - № 7. - С.116–118.

Приложение 1

Приложение 2

Коммуникативное пространство ПАО «Автоагрегат»

Приложение 3

Целевые группы и задачи ПАО «Автоагрегат» в системе организационных коммуникаций

| №п.п | Целевые группы | Задачи целевого воздействия предприятия |
|-------------|---------------------------------------|---|
| 1. | Трудовой коллектив предприятия | Благоприятные условия труда. Техника безопасности. Профессиональное обучение, переподготовка кадров и персонала. Мотивация эффективности труда, повышение производительности труда. Повышение трудовой дисциплины Разработка условий коллективного договора в интересах трудящихся и администрации, поиск разумных компромиссов. |
| 2. | Профсоюзы, Совет трудового коллектива | Дозированное участие в управлении предприятием. Эффективная социальная политика (социальное партнерство). Воспитание персонала и кадров в духе уважения к традициям предприятия. |

3. Акционеры (в случае акционерной формы предприятия)
- Рост дивидендов и других доходов собственников.
 - Обеспечение участия акционеров в распределении доходов и прибылей.
 - Информированность акционеров о деятельности предприятия.
 - Пропаганда разумных компромиссов между интересами предприятия и акционеров.
4. Торговый персонал
- Мотивация эффективной работы торгового персонала.
 - Стимулирование увеличения объёмов продаж.
 - Проведение эффективной ценовой и товарной политики.
 - Профессиональная подготовка и переподготовка.
 - Внедрение элементов соревновательности в работу торгового персонала.
 - Проведение гибкой ценовой и товарной политики.
 - Стимулирование сбыта.
5. Коммерческие посредники, оптовые покупатели
- Совместное проведение рекламных компаний.
 - Передача «ноу-хау» по особенностям использования товаров потребителями.
 - Передача прав пользования символикой предприятия и его товаров (марочные товары).
 - Строгое выполнение условий договоров.

Максимальный учёт требований покупателей в товарах и услугах.

Тщательная сегментация рынка (потребителей).

Конкурентно способные цены и другие условия продаж.

Привлечение внимания покупателей к товарам и услугам через эффективную товарную рекламу

6. Покупатели (потребители)

Поддерживание высокого уровня доверия покупателей к предприятию и его деятельности через эффективную престижную рекламу.

Постоянное совершенствование деятельности по связям с общественностью (паблик рилейшнз).

Обеспечение высокого технического уровня и качество товаров и услуг.

Достижение наиболее благоприятных условий кредитных соглашений.

Строгое соблюдение договорных обязательств кредитных соглашений.

7. Банки и другие финансово-кредитные институты, фондовые биржи

Поддержание высокого уровня котировки акций на фондовых биржах.

Выгодное помещение свободных средств.

Обеспечение удовлетворительной ликвидности.

- Постоянное совершенствование системы снабженческой логистики.
8. Поставщики элементов материально-технического обеспечения
- Обеспечение действительного контроля за качеством элементов материально-технического снабжения.
- Строгое соблюдение условий договора.
- Нахождение разумных компромиссов в вопросах установления закупочных цен и других условий договора на поставку.

Продолжение приложения 3

9. Маркетинговая инфраструктура рынка
- Установление устойчивых деловых отношений с консультационными фирмами, информационными центрами и другими маркетинговыми посредниками.
- Внешний аудит маркетинга предприятия с привлечением внешних консультантов.
10. Конкуренты
- Активная защита позиций предприятия на рынке при строгом соблюдении кодифицированных норм добросовестной конкуренции.
- Постоянное совершенствование товаров и услуг.

11. Пресса, другие средства массовой информации
- Поддержание постоянных контактов для получения необходимой информации о состоянии внешней среды.
 - Передача в СМИ информации, создающей благоприятный образ предприятия и положительную реакцию общественности на хозяйственную деятельность предприятия.
 - Эффективное использование СМИ для товарной рекламы.
12. Правительствоственные учреждения и другие органы властных структур
- Строгое соблюдение законов и других актов структур власти.
 - Своевременное получение информации об изменениях в законодательстве.
 - Получение льгот и использование в интересах предприятия государственной поддержки бизнеса.
 - Соблюдение морально-этических норм в хозяйственной деятельности.
 - Постоянная забота о защите прав потребителей.
 - Забота о защите природной среды и выпуске безвредных для здоровья потребителей товаров.
13. Общественные организации, движения, партии
- Внедрение в производство экологически чистых и ресурсосберегающих технологий.
 - Благотворительная деятельность, поддержка общественно значимых программ.
 - Финансовая поддержка различных общественно полезных фондов, организаций и т. п.

Региональные
14. (муниципальные) власти и
общественные организации

Активное участие в общественно значимых
региональных программах.

Стремление к созданию дополнительных рабочих
мест.

Поддержка социальных программ местных
органов власти.