

## Содержание:

# Введение

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях развития российской экономики для устойчивого функционирования промышленных предприятий необходим поиск новых источников повышения эффективности хозяйственной деятельности. Все большее научное и практическое значение приобретают нематериальные факторы, одним из которых являются организационные коммуникации. В настоящее время управление коммуникациями на предприятиях носит, как правило, бессистемный характер, при этом не учитываются коммуникационные потребности и долгосрочные интересы развития. В результате проявляются такие проблемы, как избыточная длительность производственного и управленческого циклов, неспособность своевременно реагировать на изменение спроса, неполное использование кадрового потенциала.

В связи с этим проблема разработки теоретических и методических подходов к управлению организационными коммуникациями является одной из наиболее актуальных для предприятий, что и предопределило выбор темы исследования.

**Степень разработанности темы.** В настоящее время теория и практика располагают различными подходами к изучению организационных коммуникаций. Коммуникации в контексте теории управления представлены в трудах О. Виханского, Р. Дафта, А. Казанцева, Э. Короткова, Дж. Лафты, М. Мескона, Б. Мильнера, Э. Смирнова.

**Цель и задачи исследования.** Целью работы является теоретическое обоснование и разработка организационно-экономического механизма управления коммуникациями, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены **задачи:**

- рассмотреть понятие и сущность организационных коммуникаций;
- изучить теоретические аспекты эффективного управления организационными коммуникациями;
- дать характеристику коммерческой деятельности ООО «Фаворит»;

- изучить взаимосвязь организационных коммуникаций и эффективности деятельности в ООО «Фаворит»;
- предложить пути совершенствования организационных коммуникаций в ООО «Фаворит».

**Объектом исследования** выступают ООО «Фаворит».

**Предмет исследования** - совокупность теоретических и методических аспектов управления организационными коммуникациями.

В процессе написания работы применялись методы теоретического анализа и синтеза.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

## **Глава 1. Теоретические подходы к изучению взаимосвязи коммуникаций и эффективности деятельности организации**

### **1.1. Понятие и сущность организационных коммуникаций**

Коммуникации - это обмен информацией, на основе которого руководитель организации получает необходимую информацию для принятия эффективных решений и доводит их до работников организации. Исследования показали, что более 70% зарубежных и российских руководителей считают коммуникации главным средством достижения эффективности их организации [1, с. 11]. С помощью коммуникаций люди объединены в организацию для достижения общей цели, что и является основной функцией коммуникации. Исследователи утверждают, что без коммуникации невозможно и управление, так как оно опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации и формирует те формы коммуникации, которые обеспечивают как совместную деятельность, так и само управление. По нашему мнению, эффективно работающие руководители эффективны в коммуникациях. Они понимают суть каждого процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, четко представляют, что среда влияет на обмен информацией. [3, с. 21]

По мнению ученого С.С. Фролова, информация - это внешнее проявление коммуникации, её результат [2, с. 19]. Информация играет важную роль в коммуникационном существовании человека и является средством коммуникации.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже организации.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя то, что передается, и то, как это «что» передается, чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей. [18, с. 3]

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Каждый из участников, на наш взгляд, должен обладать определенными способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от участников каждой из сторон наличие взаимного понимания. [31, с. 4]

Поскольку организация - структурированный тип отношений между людьми, она во многом зависит от качества коммуникаций. Если коммуникации не будут эффективны, люди не смогут договориться об одной общей цели, что составляет предпосылку функционирования организации.

Информация в процессе коммуникации передается не только с целью принятия разумных решений, но и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и для функции контроля. Руководители постоянно нуждаются в информации того, что и как было выполнено, чтобы организация достигла нужных целей. [20, с. 55]

Создание эффективных коммуникаций как внутри, так и за пределами организации достигается путем хорошо организованного коммуникационного процесса. [5, с. 11]

Многие зарубежные и российские ученые понимают коммуникационный процесс как обмен информацией между двумя или более людьми. Цель такого процесса - обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена. Ученые выделяют четыре базовых элемента в коммуникационном процессе:

1. отправитель - лицо, собирающее информацию и передающее ее;
2. сообщение - информация, закодированная с помощью символов;
3. канал - средство передачи информации;

4. получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. [11, с. 6]

Задача отправителя и получателя в ходе коммуникации состоит в том, чтобы, составив сообщение и используя канал для его передачи, обе стороны одинаково поняли исходную идею. Разумеется, это не всегда легко, часто на каждом этапе смысл идеи может быть искажен, а иногда и полностью утрачен.

Эти этапы таковы:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование. [18, с. 4]

Процесс коммуникации происходит очень быстро, его этапы выделить сложно. Поэтому мы считаем, необходимо предусмотреть возникающие проблемы каждого этапа коммуникационного процесса. [2, с. 3]

На первом этапе коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какая идея или сообщение будет предметом обмена. Попытка обмена информацией иногда срывается, потому что отправитель не уделяет должного внимания обдумыванию идеи. Он должен четко понять, какую идею он хочет донести до того, как отправит сообщение и быть уверенным в адекватности и уместности этой идеи для конкретной ситуации. [12, с. 56]

На втором этапе отправитель должен закодировать идею с помощью символов: слова, жесты, интонацию. Это превращает идею в сообщение. Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, которые используют для кодирования: устная речь, письмо, электронные средства (компьютер, электронная почта, видеозаписи). [22, с. 3]

Важно, чтобы канал соответствовал идее, выбранной на первом этапе, иначе эффективность коммуникации будет снижена.

Часто возникает необходимость использовать комбинацию двух или нескольких средств коммуникации. Это усложняет процесс. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации эффективнее, чем использование одного из этих средств. [17, с. 31]

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Этот этап один из важных, через который необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого. [13, с. 43]

На четвертом - получатель декорирует его. Декодирование, по мнению исследователей - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Обмен информацией считают эффективным, если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формируя идею. [12, с. 4]

Важную роль в коммуникациях играет обратная связь, когда отправитель и получатель обмениваются коммуникационными ролями. Получатель становится отправителем, он проходит через все этапы коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя.

Профессор Ф. Льюис утверждает: «Обратная связь - базовая реакция на услышанное или увиденное...Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понятно. Не наладив обратной связи с получателем информации, менеджер резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности» [3, с. 5].

Обмен информацией охватывает разные части организации, определяющих результаты деятельности человека. Коммуникации в организациях подразделяются на внешние и внутренние. [12, с. 33]

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Внутренние коммуникации - коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными. [14, с. 1]

Исследователи выделяют четыре вида внутренних коммуникаций.

1. Коммуникации между уровнями. Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных перемещений, которые могут быть нисходящими и восходящими. [19, с. 42]

При нисходящей коммуникации информация передается с высшего уровня на низший. При восходящей коммуникации идея, возникшая на низшем уровне, должна подняться на самый верх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента. [17, с.55]

1. Коммуникации между отделами. Любая организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться определенных успехов сотрудников организации, руководитель должен обеспечить совместную деятельность всех ее частей. [30, с. 22]
2. Коммуникации между менеджером и подчиненными. Как показали исследования, эти коммуникации составляют основную долю управленческих коммуникаций. Это такие формы коммуникаций, как разъяснение задач, привлечение работников к решению задач отдела, обсуждение проблем эффективности и другие. [24, с. 19]
3. В организациях существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой. На наш взгляд, эти коммуникации способствуют повышению эффективности, так как в процессе участвуют все члены группы и каждый может высказаться о том, как лучше работать сообща, о проблемах в организациях и путях их разрешения. [8, с.32]

Существует несколько способов коммуникации:

- разговорный (устный, вербальный);
- письменный (письма, распоряжения, статьи);
- невербальные (пауза, телодвижения). [10, с.33]

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь. Речь, по нашему мнению, - самое универсальное средство коммуникации, так как при подаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл общения. Но здесь, конечно, надо учитывать наличие высокой степени общности понимания ситуации всеми участниками коммуникационного процесса.

Обмен информацией возможен и с помощью невербальной коммуникации. Чаще невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. [10, с. 8]

К невербальным способам передачи информации относятся: выразительные движения, длина пауз, модуляция голоса и другое.

Согласно исследования, большая часть речевой информации при передаче воспринимается как язык движений, жестов и звучание голоса. Как показывают исследования, 55% сообщений воспринимаются через выражение лица, позу, жесты, 38% - через интонацию и модуляцию голоса. Отсюда видно, что только 7% принадлежит словам, которые воспринимает получатель в процессе общения [4, с.

26].

Письменные коммуникации - это плановая и отчетная документация, памятные записки, доклады, объявления, справочники и другое. [30, с. 55]

К устным коммуникациям относятся: телефонные разговоры, публичные выступления, совещания, непосредственное общение.

По словам авторов коммуникационных исследований, существует огромное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации сотрудников организации. [17, с. 9]

Межличностными коммуникационными барьерами являются семантические (знания значения слов), невербальные барьеры, неэффективная обратная связь, неумение слушать.

Задача руководителей организаций состоит в том, чтобы выявить эти барьеры и разработать конкретные рекомендации по повышению эффективности межличностной коммуникации. [16, с.32]

## **1.2. Теоретические аспекты эффективного управления организационными коммуникациями**

Проведенное исследование трактовки понятия «организационные коммуникации» позволило выявить отсутствие единого подхода к их определению. Уточняя содержание данного понятия, автор подчеркивает двойственную природу и целенаправленный характер организационных коммуникаций. Исходя из этого, организационные коммуникации определяются как процессы информационного и неинформационного (межличностного, эмоционального) взаимодействия внутри предприятия и с внешним окружением, направленные на достижение целей предприятия. [4, с. 61] Коммуникационные факторы оказывают влияние на эффективность процесса управления на каждом этапе управленческого цикла (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Коммуникационные факторы воздействия на процесс управления [5]

Уровень взаимодействия в системе управления

Постановка

Организация взаимодействия с объектом управления

цели

Характер отношений с внешней средой

Учет мнения потребителей

Оценка

Качество и объем поступающей информации

ситуации

Наличие необходимых технических средств

Этапы  
управленческого  
цикла

Формулирование  
проблемы

Достаточность информации для четкой постановки проблемы

Распространение информации о проблеме среди сотрудников

Выбор

Уровень согласованности в системе управления

решения

Информированность о требованиях потребителей

Организация взаимодействия с объектом управления

	Организация доведения решения до исполнителей
	Уровень обратной связи
Реализация решения	Коммуникационный климат
	Уровень развития межфункциональных связей
	Рациональность коммуникационных сетей

Анализ взглядов специалистов в области управления коммуникациями позволил уточнить значение коммуникаций для предприятия как: 1) инструмента интеграции всех видов деятельности; 2) среды и механизма управления; 3) средства обеспечения гибкости и адаптивности предприятия; 4) инструмента развития кадрового и инновационного потенциала; 5) инструмента формирования организационной культуры на основе общности целей и ценностей. Все сказанное позволяет отнести коммуникации к стратегическим ресурсам предприятия, то есть к ресурсам, обладающим высокой значимостью для устойчивого функционирования и требующим разработки инструментария управления. [2, с .43]

Под управлением организационными коммуникациями автор понимает совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия. Коммуникационные потребности - это обусловленные спецификой организации потребности в информационном и неинформационном взаимодействии с заинтересованными сторонами (как внутри, так и вне предприятия). [8, с.54]

Управление организационными коммуникациями обеспечивает своевременную реакцию на изменение коммуникационных потребностей и осуществляется на следующих принципах: а) ориентация на стратегические цели предприятия; б)

поддержка высшего руководства; в) назначение ответственных, четкое разграничение функций; г) точность в определении сроков реализации коммуникационных мероприятий; д) разработка системы критериев и показателей; е) непрерывный характер и применение полного управленческого цикла с обязательным этапом оценки результатов. [7,с.31]

Область разработки коммуникационной стратегии:

Составление карты возможностей развития

организационных коммуникаций

Анализ внутренней и внешней среды

Профиль развития организационных коммуникаций

Область выявления информационных и коммуникационных потребностей

Область предварительного определения направлений развития организационных коммуникаций

Область прогнозирования возможности реализации коммуникационных мероприятий

Организационный фактор:

- структура управления коммуникациями;
- распределение функций и ответственности

Ресурсный фактор:

- персонал;
- финансы;
- техническое и программное обеспечение;
- время

Психологический фактор:

- согласие в коллективе,

- адекватность менеджмента

Разработка мероприятий по развитию организационных коммуникаций:

- мероприятия, не требующие дополнительной подготовки;

- мероприятия, требующие подготовительных мероприятий (ресурсного, организационного или социально-психологического характера)

Рисунок 1.2- Алгоритм определения направлений развития коммуникаций предприятия [5]

Учеными разработан алгоритм определения направлений развития организационных коммуникаций (рисунок 1.2).

На первом этапе проводится анализ функциональной эффективности. Эффективное управление организационными коммуникациями характеризуется высоким уровнем экономической и социальной эффективности коммуникационных мероприятий и ориентированностью на реализацию долгосрочных интересов развития предприятия на основе создания благоприятных коммуникационных условий. [6, с. 31]

На втором - предварительно формулируются направления развития организационных коммуникаций. На третьем этапе оценивается воздействие факторов, оказывающих влияние на возможность успешной реализации коммуникационных мероприятий. [8,с.54]

Предложенный алгоритм позволяет принимать обоснованные решения и распределять ресурсы с максимальной эффективностью.

Выводы:

1. Необходимость управления организационными коммуникациями объективно обусловлена эволюционным развитием современной экономики и признанием роли организационных коммуникаций как действенного фактора повышения эффективности функционирования предприятия.

2. Организационно-экономический механизм управления коммуникациями включает совокупность организационных и экономических методов, способов и инструментов управления, используемых для непрерывного целенаправленного воздействия на коммуникационные процессы предприятия.

# **Глава 2. Анализ эффективности деятельности ООО «Фаворит»**

## **2.1 Характеристика коммерческой деятельности ООО «Фаворит»**

ООО «Фаворит» – динамично развивающаяся компания, специализирующаяся на планировании и организации деловых мероприятий различного уровня.

Основной вид деятельности ООО «Фаворит» – организация и сопровождение конгрессных мероприятий.

Основные направления, по которым компания «Фаворит» осуществляет свою деятельность:

### **1. Организация конгрессных мероприятий:**

- разработка организационно-функциональной структуры проекта;
- разработка ключевых бизнес-процессов;
- бюджетирование;
- формирование должностных инструкций;
- подбор сотрудников;
- формирование отчетных документов по результатам проекта

### **2. Транспортное обеспечение:**

- организация транспортной логистики на конгрессных мероприятиях;
- аренда микроавтобусов;
- аренда машин бизнес и представительского класса;
- пассажирские перевозки сотрудников предприятий;
- сопутствующие транспортные сервисы

### 3. ИТ – сопровождение:

- разработка, настройка и запуск индивидуальной системы веб-регистрации и аккредитации;
- предоставление оборудования (принтеры бюджет, рабочие места операторов, серверное и сетевое оборудование) и расходных материалов на период проведения мероприятия;
- предоставление специалистов по администрированию и технической поддержке в период проведения мероприятия;
- организация и контроль качества работы субподрядчиков (Интернет провайдеры, поставщики оборудования и расходных материалов).

Компания «Фаворит» уделяет особое внимание проведению международных конгрессов, съездов и саммитов.

ООО «Фаворит» предоставляет клиентам следующие виды услуг:

1. Разработка концепции мероприятия
2. Рассылка рекламных и информационных материалов
3. Информационная поддержка мероприятия
4. Работа со СМИ
5. Работа с поставщиками услуг
6. Предоставление оборудования для реализации проекта
7. Сопроводительная работа на мероприятии
8. Полиграфия и сувенирная продукция
9. Организация неформальной части мероприятия в рамках делового общения.

Организационная структура управления компании ООО «Фаворит» представлена в Приложении 1.

ООО «Фаворит» имеет линейно-функциональную структуру, характерную для организаций среднего размера. Ее основу составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным

подсистемам организации (маркетинг, финансы, основное производство, персонал и т. д.). Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

В настоящее время в ООО «Фаворит» применяется функциональная структура управления проектами, однако на практике был выделен ряд недостатков использования данной структуры в организации:

1. Отсутствие специалистов по организации процесса управления проектами.
2. Отсутствие четкой ориентированности специалистов по видам деятельности: технический надзор, планирование, сметы, проектирование, комплектация.
3. Длительный процесс согласования текущей отчетности со службами администрации.
4. Отсутствие регламента взаимодействия структуры управления проектами компании ООО «Фаворит».

В 2017 г. в проектах было занято 120 работников компании ООО «Фаворит».

Исследование структуры управления компании показало, что для организации оптимального управления процессами капитального строительства и ремонта необходима реорганизация структуры и оптимизация численного состава дирекции. Однако одним из основных недостатков существующей структуры управления, безусловно, можно считать отсутствие используемой информационной системы управления проектами, которая позволяла бы, эффективно планировать процессы распределять ответственность между задействованными подразделениями, управлять ресурсами компании, планировать время и стоимость этапов, а также быстро генерировать необходимые отчеты.

За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель. Практика показывает, что такая структура может быть полезна в случае однородности требований к качеству продукта.

Препятствием данного типа структур является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники, а также ограничивается гибкость во взаимоотношениях работников управленческого аппарата, и происходит замедление в передаче информации, приводя к снижению скорости принятия решений.

Руководство текущей деятельностью компании ООО «Фаворит» осуществляет Генеральный директор. Он самостоятельно решает основные вопросы деятельности предприятия, имеет право подписывать официальные документы и распоряжаться имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Функции основных подразделений компании ООО «Фаворит» представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Функции основных подразделений компании ООО «Фаворит»

Наименование отдела	Функции
Отдел бронирования	Выбор места прохождения мероприятия, организация трансфертов, размещение в гостиницах, организация командировок
Отдел сопровождения	Охрана, ресепшн, хостесс, модератор
Аналитический отдел	Аналитические обзоры, статистика, составление рейтингов, маркетинговые исследования, ТЭО, риск-менеджмент, бизнес-планирования, финансовый анализ, экспертиза
GR-отдел	Официальная переписка, приглашение участников, экспертные мнения, отчетные материалы, организация интервью
Видеостудия	Рекламные ролики, корпоративные и презентационные фильмы. 3D-стерео, Post-production видеоматериалов, компьютерная графика для кино, мультипликация и телевизионный дизайн, дизайн декораций, полиграфия, режиссерско-сценарная группа, креатив

Рекламный отдел	Дизайн и верстка, производство сувениров и полиграфии, размещение партнерских РИМ, копирайтинг, администрация сайтов, SMM, фотосъемка, рекламные кампании
Отдел PR	Аккредитация СМИ, информационное партнерство, организация интервью, размещение статей и анонсов, написание статей и пресс-релизов
Отдел по работе со спонсорами и партнерами	Партнерские и спонсорские программы, заказные мероприятия, присвоение статусов участникам мероприятий
Тендерный комитет	Подготовка тендерной документации, проведение торгов, анализ оферт
Отдел продаж	Обработка данных колл-центра, сбор информации и предложений, ведение клиентской базы, переговоры, продажа и аккредитация на мероприятия, продажа дополнительных услуг
Call-центр	Рубрикация, составление сценария общения, обработка входящих/исходящих звонков, презентация по холодным звонкам, составление и сопровождение актуальной клиентской базы, сбор данных и статистики

Департамент консалтинговой, выставочной и издательской деятельности (ДКВиД), является структурным подразделением компании ООО «Фаворит».

Основными целями и задачами являются:

1. Организация и проведение в г. Москве, других регионах Российской Федерации, странах СНГ и за рубежом выставок автомобильной, тракторной и сельскохозяйственной техники и комплектующих изделий к ним;
2. Подготовка информационно-аналитических и статистических данных о деятельности предприятий автомобильного, тракторного и сельскохозяйственного

машиностроения России и других стран СНГ и передача их в органы исполнительной власти Российской Федерации и Субъектов Российской Федерации, а также на договорной основе – заказчикам для организации плановой, маркетинговой деятельности и проведения экономического анализа, прогнозирования вариантов развития.

Деятельность компании ООО «Фаворит» в отчетном году является более эффективной, о чем говорит повышение рентабельности деятельности с 1,57 до 2,43 % и рост рентабельности продаж с 1,55 % до 2,37 %.

В то же время можно наблюдать снижение показателя ресурсоотдачи, и снижение коэффициента отдачи собственного капитала.

Компания работает с сотнями руководителей высшего и первого звена, предоставляя уникальные возможности для роста посредством профессионального общения. Формирование бизнес-идей и новаторских стратегий, установление партнерских отношений и личного взаимодействия стали неотъемлемыми составляющими мероприятий ООО «Фаворит».

Схематично матрицу распределения работ при организации конференций и выставок в компании ООО «Фаворит» можно представить в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Матрица распределения работ при организации конференций и выставок в компании ООО «Фаворит»

Функции	Отдел продаж	Call-центр	Отдел по работе со спонсорами и партнерами	Аналитический отдел	Отдел PR	Рекламный отдел	Видеостудия
Аналитика и м	+	+		+			
Подготовка проектов	+	+	+	+	+	+	+

PR и коммуникации + + + + +

Реклама и дизайн + + + + + + +

В зависимости от интересов и задач, заказчик может выбрать оптимальный вариант взаимодействия в рамках конференции – приобретение комплекта документации как источника информации, делегатское участие, выступление, партнерство или спонсорство. В структуре компании ООО «Фаворит» работает более 400 сотрудников. Руководство компании создает все необходимые условия для работы, в компании царит по истине комфортная обстановка, позволяющая сотрудникам реализовать их лучшие качества. Внутренняя атмосфера компании ООО «Фаворит» соответствует высоким корпоративным стандартам.

С момента своего создания в начале 2010 года, коллектив компании участвовал в организации следующих мероприятий:

Ноябрь 2011 - Фестиваль в честь юбилея и годовщины Сбербанка, г. Москва;

Январь 2012 - Рождественский саммит Банка ВТБ, г. Москва.

Ежегодно в июне с момента создания – Петербургский международный экономический форум.

## **2.2 Взаимосвязь организационных коммуникаций и эффективности деятельности в ООО «Фаворит»**

Поскольку в основу отношений ООО «Фаворит» с клиентом заложены такие понятия, как доверие и строгий контроль уровня качества всего технологического процесса, в название компании заключена идея сочетания высокотехнологичности и надежности.

Благодаря постоянному росту профессионального уровня команды компании «Фаворит» в своей работе компания использует инновационные технологии и методы, что позволяет занимать лидирующую позицию на рынке и предоставлять услуги самого высшего качества.

В 2017 г. клиентами ООО «Фаворит» были следующие представители малого, среднего и крупного бизнеса:

- Группа компаний «Вокруг Света» – объединяет под свои логотипом познавательные проекты в различных медиа;
- ТМ «Дятьково» - принадлежит мебельному концерну «Катюша» и включает в себя 3 мебельных серии: «ОКТАВА», «MELODY», «КОНЦЕПТ»;
- Натали Турс – многопрофильная туроператорская компания, специализирующаяся на массовом отдыхе;
- Explay - крупнейший бренд на рынке цифровых мультимедийных устройств на базе самых современных технологий в России;
- НДВ-недвижимость - крупное агентство недвижимости Москвы;
- ООО «КОЯ» – производитель широко известных и всенародно любимых брендов лапши быстрого приготовления «Доширак» и «Квисти»;
- Группа компаний "CDCOM" - основным направлением деятельности является работа на рынке лицензионной аудио-видео продукции на цифровых носителях;
- ООО «ФИТОДЖЕН» – производитель препаратов для косметологии;
- сеть аптек «Доктор Столетов»;
- Компания «Hertz-Kompressoren»;
- сеть Бюро Путешествий «куда.ру» - это сеть туристических агентств(более 100 офисов в Москве и в 40 городах России);
- Группа компаний «Агрос Эко» является ведущим российским поставщиком алкогольной продукции;
- Группа компаний «Логос» - группа компаний-лидеров российского распространения периодической печатной продукции;
- компания «Рулонные газоны» занимается производством рулонных газонов, а также озеленением и благоустройством территорий;
- кофейня Black&White;

- компания «ОЛЬМАКС» является официальным представителем в России концерна ROTHENBERGER (Германия) и LEISTER Process Technologies (Швейцария);
- «НОМОС-БАНК» находится в числе 20 крупнейших российских банков по размерам собственного капитала и активов;
- компания ЛОМА – официальный дистрибьютор OLYMPUS, CASIO и эксклюзивный дистрибьютор PREMIER в России;
- компания СОТИС располагает широким ассортиментом высококачественной продукции, предназначенной для комплектации строительных объектов;
- компания RICA LEWIS стала первым французским предприятием, занимавшимся пошивом и реализацией джинсовой одежды во Франции;
- компания «Коусан» - специализируется на производстве плацентарно-коллагеновой косметики по технологии, разработанной в Швейцарии;
- спортивный клуб «Фитнес Сити»;
- торговый Дом Металлов специализируется на продаже черного металлопроката по Москве и области;
- компания Ризолли – обувная производственная компания. Осуществляет оптовые и розничные продажи обуви;
- компания «Hertz-Kompressoren» – является производителем и поставщиком компрессорного оборудования;
- компания «Евроокна» – входит в пятёрку крупнейших компаний частного сектора, работающих на рынке пластиковых окон России;
- компания «IP-computers» специализируется на производстве, продаже компьютеров, комплектующих и оргтехники;
- R-Style – это один из крупнейших в РФ компьютерных холдингов, признанный лидер рынка высоких технологий стран СНГ;
- компания «Tarkett» – является ведущим производителем напольных покрытий;
- компания «Hansgrohe» является одним из лидирующих европейских производителей санитарно-технических изделий.

Одной из предпосылок выработки стратегии развития компании является ограниченное число клиентов по отношению к тому спектру услуг, который она предоставляет. Решающим фактором здесь становится накопленная информация о потенциальных и реальных клиентах компании. RFM-анализ (анализ базы данных клиентов компании) позволяет, опираясь на сведения о давности действий клиента по отношению к компании (R), частоте обращений к компании (F) и индивидуальной доходности (M), прогнозировать поведение клиента в будущем.

Такого рода анализ достаточно редко используется в практике работы российских компаний и практически неизвестен отечественным исследователям проблематики повышения эффективности менеджмента. Тем не менее, он дает возможность: сегментировать клиентов на основании степени их активности по отношению к компании; соотносить затраты по группам клиентов, определить целесообразность присутствия отдельных из них в клиентской базе, оценить возможность сокращения затрат по стимулированию клиентов; разработать целевые программы повышения лояльности клиентов, осуществлять точечное планирование систем стимулирования потенциальных клиентов.

Исходные данные для сегментации базы клиентов ООО «Фаворит» (1 октября 2017 г. - 1 октября 2017 г.) представлены в Приложении 2. В Приложении 3 представлены исходные данные для сегментации базы клиентов ООО «Фаворит». Данные определены за период с 1 октября 2017 г. по 1 октября 2017 г.; отчетной датой анализа выбрано 1 октября 2017 г. При распределении показателей RFM-анализа по критерию давности обращения клиента значения расставляются равномерно по квинтилям от большего числа, по показателям частоты заказа и доходности - равномерно по квинтилям от меньшего числа.

RFM-анализ реализуется за счет применения метода точных квинтилей, который, по сравнению с методом жесткого кодирования, более точный.

Проведенный анализ показал, что наиболее проблемными моментами клиентской базы становятся разовое обращение клиентов в ЗАО «Людиновкабель» и значительная давность заказов. Можно сделать вывод, что в компании ЗАО «Людиновкабель» практически отсутствует разработанная практика закрепления клиентов на более долгосрочный период, например путем разработки индивидуальных систем стимулирования групп клиентов.

Некоторые итоги анализа подведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3- Распределение клиентов ООО «Фаворит» по параметру давности заказа

		R	
		Активные клиенты	Спящие клиенты
		Группа А	Группа D
Доходность клиента (сумма закупки)	Низкая	ООО «КОЯ» 511	Группа компаний «Вокруг Света» 111
		Группа компаний «CDCOM» 511	КОМПАНИЯ «РУЛОННЫЕ ГАЗОНЫ» 111
		Группа компаний «Агрос Эко» 511	КОФЕЙНЯ BLACK&WHITE; 111
		ТОРГОВЫЙ ДОМ МЕТАЛЛОВ 511	КОМПАНИЯ «IP- COMPUTERS» 111
		R-Style 511	ТМ «ДЯТЬКОВО» 112
		Компания «Tarkett» 511	КОМПАНИЯ RICA LEWIS 211
		Сеть Бюро Путешествий «куда.ru» 521	Натали Турс 311
		Explay 412	ООО «ФИТОДЖЕН» 311
		СПОРТИВНЫЙ КЛУБ «ФИТНЕС СИТИ» 412	ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛОГОС» 311
		Компания Ризолли 412	«НОМОС-БАНК» 311
		КОМПАНИЯ «ЕВРООКНА» 412	

Группа

В

КОМПАНИЯ

«HERTZ-

КОМПРЕССОREN»

413

СЕТЬ

АПТЕК

«ДОКТОР

СТОЛЕТОВ»

423

НДВ-

недвижимость

513

Компания группа С

«Hansgrohe»

513

КОМПАНИЯ «КОУСАН» 115

КОМПАНИЯ

СОТИС

523

ООО

Планета

Увлечений

543

КОМПАНИЯ

«ОЛЬМАКС»

553

КОМПАНИЯ

«HERTZ-

КОМПРЕССОREN»

553

Высокая

Клиенты 511: последнюю покупку сделали недавно; покупок делают мало; денег на покупки тратят мало. Это могут быть: клиенты, которые впервые сделали покупку в ООО «Фаворит»; клиенты, к которым вернулся интерес к компании. На первый взгляд, такие клиенты безнадежны. С другой же стороны, есть шанс заинтересовать их привлекательным и вовремя отправленным предложением. Важно мотивировать их скидками, акционными и бонусными предложениями.

Клиенты 111 последнюю покупку сделали давно; покупок делают мало; денег на покупки тратят мало. Такие клиенты представляют небольшую ценность. В некоторых сферах бизнеса от них целесообразней отказаться, чем тратить на их привлечение бюджет и время специалистов. Вполне возможно, это «мертвая» зона, сегмент «транзитных» клиентов, которым все равно, у кого покупать, и которые с трудом расстаются со своими деньгами.

Клиенты 115: последнюю покупку сделали давно; покупок делают мало; денег на покупки тратят много. Такие клиенты, вполне возможно, обдуманно подходят к покупкам, и готовы к большим капиталовложениям при правильной мотивации. Давность покупок свидетельствует лишь о том, что надо активно действовать по возврату этих клиентов.

Анализируя выделенные группы клиентов, целесообразно подойти к формированию стратегий поведения компании в отношении каждой группы отдельно.

Группа А. К этой группе относятся клиенты, которые достаточно часто обращаются в ООО «Фаворит», однако частота обращения не свидетельствует о значительной их доходности для компании. Основная задача - повлиять на объем поступлений средств от данной группы клиентов. Для этого стоит проанализировать доходность отдельных товарных групп компании ООО «Фаворит» и разработать систему комплексного обслуживания клиентов этой группы.

В группу В входят относительно активные и доходные клиенты общей группы клиентов, которые заинтересованы в собственном развитии. Поскольку ключевыми трудностями большинства клиентов ООО «Фаворит» являются проблемы взаимоотношений с потребителями и оценка рыночной среды, для рассматриваемой компании предлагается обратиться к реализации и внедрению ИТ-технологий с целью решить обозначенные проблемы заказчика. Такие проекты могут затрагивать:

- программное анкетирование и массовые опросы потребителей (например, программная технология анкетирования потребителей);
- сегментирование рынка и использование программных продуктов, позволяющих составить карту позиционирования товара и его положение относительно сегментов рынка и товаров конкурентов;
- использование программного обеспечения для построения прогнозов несезонных и сезонных продаж;
- работу с клиентами (CRM-система).

Группа С представлена одним клиентом - КОМПАНИЯ «КОУСАН», степень доходности которого оказалась значительной, но обращение в ООО «Фаворит» достаточно редкое. Тем не менее, это не означает, что внимание к данной группе клиентов следует ограничить. КОМПАНИЯ «КОУСАН», Компания «Tarkett» и ТМ «ДЯТЬКОВО» - организации, которые тесно сотрудничают между собой и в то же время являются клиентами ООО «Фаворит»

Группа клиентов D - потенциальные претенденты на исключение из списка клиентов. Обращение их за услугами носит преимущественно случайный характер, при этом данные клиенты склонны делать заказы у разных поставщиков. К этим клиентам относятся, в основном, малые предприятия.

Низкие показатели удовлетворенности клиентов требуют дальнейшей повторной отработки каждого входного параметра по отдельности и затем вторичного проведения исследования. Положительные показатели напрямую влияют на развитие маркетинга отношений, который зависит от таких факторов, как качество, цена, качество обслуживания, сервис (входящих в элемент создания реального превосходства), количества уровней распределения и стажа сотрудничества - канала построения (входящие в состав элемента нахождения правильных клиентов).

Процесс организации мероприятия (выставки) начинается с продумывания концепции, определения целей и задач, выбора ответственных и заинтересованных участников. Автор идеи выставки определяет цели выставочного проекта.

Рассмотрим организацию проведения выставки на примере выставки INTERCHARM professional - ведущего мероприятия индустрии профессиональной косметики и оборудования для салонов красоты в России, СНГ и Восточной Европе.

Будучи идеальным местом для запуска нового продукта, поиска партнеров, расширения бизнеса и приобретения знаний, в течение трех дней INTERCHARM professional представляет свыше 2500 брендов в рамках экспозиции, порядка 10 обучающих мероприятий программы и собирает воедино всех специалистов индустрии.

Международная выставка парфюмерии и косметики InterCHARM 2017, крупнейшая в России, СНГ и Восточной Европе, с 22 по 25 октября в 21-й раз на своей огромной экспозиции представила новинки и тренды бьюти-индустрии со всего мира.

На площадке InterCHARM, расположившейся на двух этажах павильона 3 столичного «Крокус Экспо», на протяжении четырех выставочных дней были представлены:

- 920 компаний-участниц из 33 стран мира: Бахрейн, Беларусь, Бельгия, Болгария, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Израиль, Индия, Индонезия, Испания, Италия, Канада, Китай, Латвия, Литва, Марокко, ОАЭ, Оман, Пакистан, Польша, Россия, Сингапур, США, Тайвань, Таиланд, Турция, Украина, Франция, Эстония, Южная Корея, Япония;
- 300 компаний, ранее не принимавших участие в выставке;
- более 3500 парфюмерно-косметических брендов из 48 стран;
- 13 национальных павильонов;
- 17 разделов выставки, 2 из которых – премьеры сезона: Зеленая Долина и Кр@сота в Интернете;
- 20 уникальных мероприятий параллельной программы;
- бесчисленные профессиональные мастер-классы на стендах участников.

Сегодня InterCHARM – бесценная платформа для поиска новых возможностей бизнеса, знаний о российском и мировом рынках, обмена опытом, демонстрации продуктов, услуг и технологий.

61 294 посетителя InterCHARM 2017 посетили огромную экспозицию выставки, разделенную на 17 тематических секций.

ООО «Фаворит» на выставке InterCHARM представляло интересы заказчика ООО «ФИТОДЖЕН», бренды: lal-System, lal-System ACP, lal-System DUO, Regenyal Idea,

Regenyal Idea LIPS, Regenyal Idea Bio-Expander, Sweet Skin System, Sculptura (Италия), M. D. Lash Factor (США).

Для организации выставки ООО «Фаворит» сформировало команду, куда вошли куратор проекта, ответственный за монтаж выставки, дизайнер, пресс-атташе. Наиболее оптимально проект воплощается, если в его реализации участвуют все вышеперечисленные сотрудники. При недостатке специалистов организатору приходится совмещать несколько видов работ: куратор проекта может работать как пресс-атташе или выполнять работы дизайнера.

Концепция выставочного мероприятия включает следующие основные элементы:

1. Цель и задачи участия в мероприятии. Обобщенной целью участия в любом мероприятии выставочного типа является достижение роста прибыли за счет удержания старых и привлечения новых клиентов.

2. Методы и ресурсы, необходимые для решения задач. В данном разделе фиксируются методы реализации поставленных целей и задач, а также необходимые для этого ресурсы (материальные, человеческие).

3. Определение целевой аудитории.

Выделяются группы посетителей, на которых будут направлены основные действия, определяются интересы потенциальных клиентов и разрабатываются детальные предложения для целевых групп.

4. Определение бюджета выставки. Задачи участия в выставке должны быть согласованы со стратегическими целями компании.

Общий бюджет участия в выставке складывается из учета расходов на трех этапах: предвыставочном, выставочном и поствыставочном. Необходимо отметить, что на конечный результат влияет не только сумма вложенных средств, но и правильность их распределения.

Для участия в выставке ООО «Фаворит» подготовило следующие материалы: листовки, буклеты, каталоги, выставочный стенд.

Планирование проекта организации выставки можно выполнять после разработки концепции проекта (определения конечных целей проекта и путей достижения этих целей) и оценки его жизнеспособности (сравнения его с альтернативными проектами). В письменной форме куратор проекта ООО «Фаворит» составляет генеральный план проекта организации выставки. В нем структурно определена

последовательность этапов работ, ведущих к достижению уже обозначенных ранее целей. Построив информационную модель проекта и матрицу ответственности, куратору необходимо прогнозировать возможные ситуации, уменьшение числа участников, изменение сроков и перераспределять обязанности.

Планирование работ по подготовке и проведению выставки можно представить в виде последовательности из нескольких этапов. В табл. 2.12 представлены наиболее значимые этапы подготовки мероприятия; их содержание; самые ранние сроки начала этапа работ и ответственные за его реализацию.

Таблица 2.3 – Проект организации выставки по срокам и этапам в ООО «Фаворит»

№	Сроки	Этапы работы	Ответственные
1	За 4 месяца до выставки	Встреча менеджера ООО «Фаворит» и клиента, обсуждение основной концепции выставки, формат и бюджет ее проведения; предварительные сроки проведения выставки	Куратор выставки от ООО «Фаворит»
2	За 3,5 месяца до открытия выставки	Договоренность с организацией о проведении выставки; обсуждение вопросов оплаты, аренды, сроков проведения, крепления экспонатов. Составление заявки на расходные материалы	Куратор выставки от ООО «Фаворит»
		Планирование «зон ответственности»	Куратор выставки от ООО «Фаворит»
		Рассылка информационных материалов о выставке по электронной почте	Куратор выставки от ООО «Фаворит»

Составление  
итоговой  
сметы  
расходов  
на  
организацию выставки  
и от ООО «Фаворит»  
проведение  
выставки  
(итоговый  
бюджет  
выставки)

Уточнение форм оплаты, аренды, дня  
открытия. Подписание договоров.  
Проведение бухгалтерских операций

Куратор выставки  
от ООО  
«Фаворит»

3 За 2 месяца до  
открытия  
выставки

Начало отбора экспонатов. Разработка  
презентация и текстов в электронном  
виде (для каталога, буклета)

Куратор выставки  
от ООО  
«Фаворит»

Повторная электронная рассылка  
информации

Куратор выставки  
от ООО  
«Фаворит»

3 За 1 месяц до  
открытия  
выставки

Покупка (сбор) расходных материалов,  
креплений, скотча, веревок, рам и др.

Ответственный  
за монтаж  
выставки

4 За 0,5 месяца до  
дня открытия  
выставки

Разработка буклета, каталога.  
Фотографирование экспонатов. Создание  
электронного макета баннера, афиши,  
объявления, пригласительных билетов

Дизайнер

Обработка  
фотографий.  
Концепция  
каталога  
или  
альбома,  
Куратор выставки  
брошюры,  
и дизайнер  
Создание  
электронного  
макета  
каталога,  
буклета  
выставки

Заказ  
распечатки  
баннера  
В Дизайнер  
типографии  
(при  
наличии  
финансирования)

Подача  
служебной  
записки  
на  
автобус,  
машину  
для  
перевозки  
экспонатов.

Служебная  
записка  
от ООО «Фаворит»  
на  
распечатку  
объявлений,  
афиш  
формата  
A2,  
A3,  
A4,  
пригласительных  
билетов

Набор текста табличек для основных  
экспонатов

Дизайнер

За 1 неделю до  
5 открытия  
выставки

Фотографирование или изучение  
геометрических размеров стен  
помещения для экспозиции;  
продумывание предварительной развески  
экспонатов на стенах

Ответственный  
за монтаж  
выставки

Изготовление паспарту; оформление  
работ в рамы

Составление  
списка  
приглашенных  
на  
открытие,  
заполнение  
Куратор выставки  
пригласительных;  
от ООО «Фаворит»  
продумывание  
фуршетного  
стола;  
изготовление  
символов,  
значков

6	За 5 дней до открытия выставки	Перевозка (переноска) работ к месту проведения выставки Монтаж экспозиции. Раскладка всех работ на полу (или вдоль стен).	Ответственный за монтаж выставки
7	За 3 дня до открытия выставки	Приглашение корреспондентов, сообщение в газеты (звонки, отправка пресс-релиза)	Пресс-атташе
8	За 1 день до открытия выставки	Оплата каталога (если заказ в типографии). Получение распечатанных буклетов, каталогов. Доставка к месту проведения выставки.	Дизайнер
9	В день открытия выставки	Открытие выставки, информационное сопровождение выставки (экскурсии) записи в книге отзывов выставки. Интервью, беседы, общение с посетителями. Написание основы статьи для опубликования в газетах	Пресс-атташе

10	На следующий день после открытия выставки и в период работы выставки	Раздача каталогов, буклетов участникам выставки  Заполнение и вручение благодарственных писем, дипломов	Куратор выставки от ООО «Фаворит»
11	После закрытия выставки	Снятие экспонатов, упаковывание. Погрузка в транспорт, доставка, распаковывание. Подготовка части экспонатов к отдаче, части – к хранению	Ответственный за монтаж выставки;

Для подготовки выставочного стенда необходимо определить метраж стенда, т.к. от него напрямую будет зависеть стоимость выставки, а также затратная часть компании на проведение выставки.

Данный вопрос решался руководством компании ООО «ФИТОДЖЕН» исходя из времени проведения выставки, финансового состояния компании и отдачи от каждой выставки за прошедшие года.

Естественно, что чем больше выставочная площадь, тем больше расходы компании на организацию участия в выставке. Стоимость участия в выставке составляла 7200 руб. за 1 кв.м. арендуемой у организаторов площади. Также ООО «ФИТОДЖЕН» понесло расходы на изготовление стенда и печать рекламной продукции (буклетов, каталогов). Дополнительные затраты на оформление самого стенда – печать фотографий, проектов, прайс-листов, покупка рамок для фотографий, фотоальбомов и пр.

Выставка, которая состоялась с 22 по 25 октября 2017 г. на двух этажах павильона 3 столичного «Крокус Экспо» обошлась компании «ФИТОДЖЕН» около 350 000 руб. Площадь, арендуемая фирмой, составила 21 кв.м.

Документы необходимые ООО «Фаворит» для обеспечения работы компании ООО «ФИТОДЖЕН» на стенде:

- Договор с обозначением выбранной площади и фиксацией места на плане выставки;

- Информация в официальный каталог выставки, которая включает в себя контактные данные компании, род ее деятельности, несколько фотографий относящихся к деятельности компании;
- Информация для дополнительной аккредитации участников (беджей);
- Перечень ввозимых на территорию выставочного центра грузов и их характеристика.

Документы для аккредитации компании, которая является застройщиком стенда:

- Договор на выполнение контроля технической документации застройщиков стендов;
- Общий вид стенда (с двух сторон);
- План стенда с указанием осевых размеров согласно занимаемой на выставке площади;
- Приказ о назначении ответственного лица за проведение монтажно-демонтажных работ и соблюдение правил техники безопасности;
- Разрешение на ввоз/вывоз оборудования компании с территории выставочного центра;
- Список монтажников для работы на выставке;
- Перечень ввозимого на территорию выставочного центра оборудования.

После того как все организационные вопросы решены, ООО «Фаворит» была проработана идея стенда, с которым компания ООО «ФИТОДЖЕН» выходила на выставку. Стенд должен быть запоминающимся, оригинальным, притягивать к себе внимание гостей выставки.

Фотография выставочного стенда ООО «ФИТОДЖЕН» представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 –Фотография выставочного стенда ООО «ФИТОДЖЕН»

Стенд компании «ФИТОДЖЕН» 14E20 располагался в Павильоне №3, Зале №14.

ООО «Фаворит» было подготовлено информационное сообщение, размещенное на сайте ООО «ФИТОДЖЕН» (рис. 2.2).

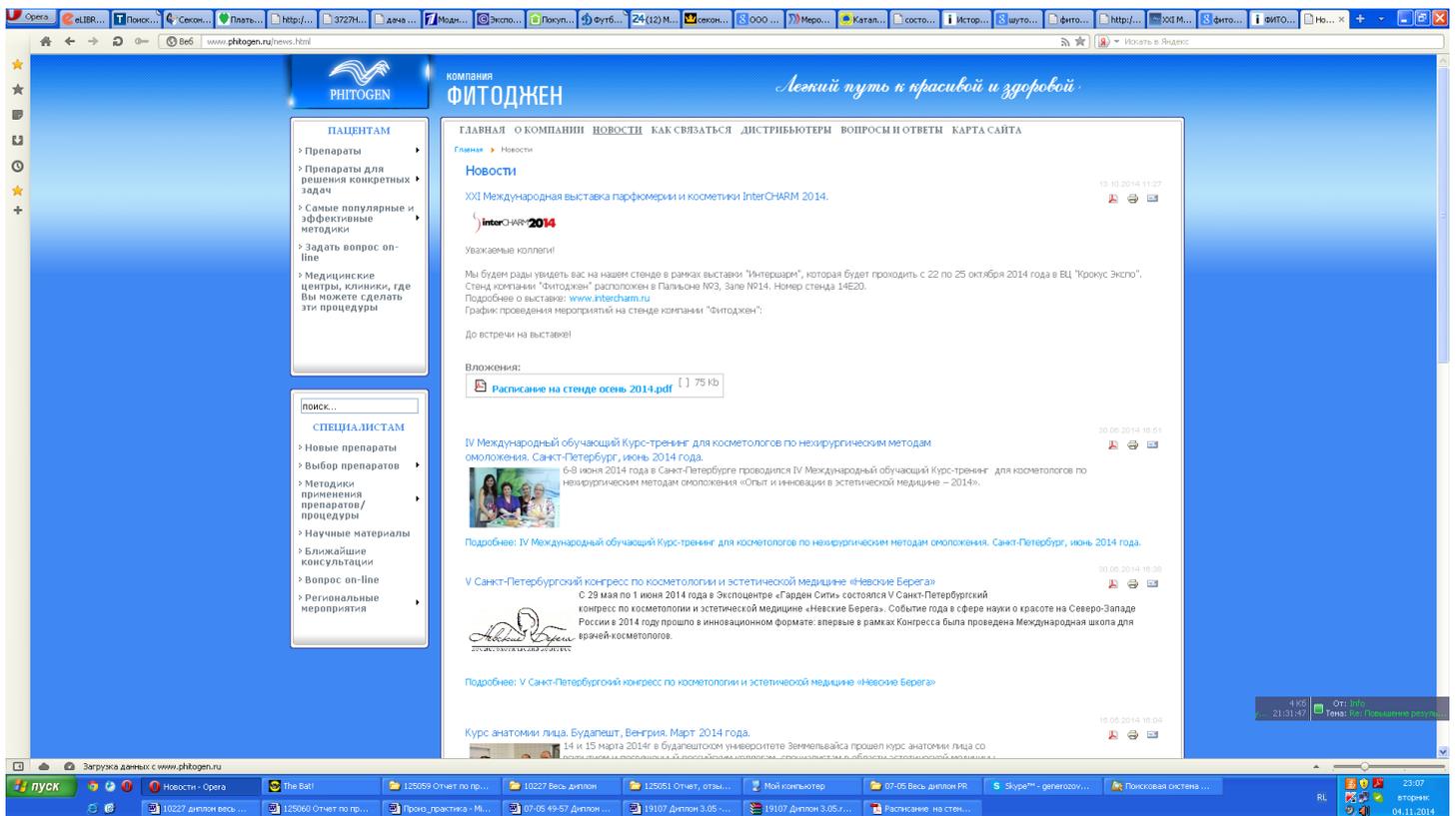


Рисунок 2.2 – Информационное сообщение об участии ООО «ФИТОДЖЕН» в выставке InterCHARM 2017

ООО «Фаворит» после организации участия ООО «ФИТОДЖЕН» в выставке был проведен анализ эффективности выставочной деятельности компании.

В течение 2017 года компания ООО «ФИТОДЖЕН» приняла участие в трех выставках. Об эффективности этого участия можно в определенной мере судить по следующим данным. За время проведения выставки в офис компании ООО «ФИТОДЖЕН» поступило более 500 звонков, количество проведенных переговоров значительно выше. Из общего объема диалогов офис компании посетило более 100 потенциальных заказчиков, 42 из которых заключили договора и стали реальными заказчиками.

## 2.3. Пути совершенствования организационных коммуникаций в ООО «Фаворит»

Для повышения эффективности взаимодействия ООО «Фаворит» с компанией-клиентом при проведении выставки предлагаются мероприятия по развитию долгосрочного сотрудничества с клиентами:

– закрепление за ключевыми клиентами персонального менеджера по организации выставок.

Прежде всего, в ООО «Фаворит» предлагается найм персонального менеджера для работы с ключевыми клиентами.

Для того чтобы сделать сотрудничество с ключевыми клиентами долгосрочным и выгодным, менеджерам ООО «Фаворит» можно придерживаться следующего плана действий:

- собрать всю необходимую информацию о клиенте;
- разработать документацию, включающую план работы с заказчиком, определить цели, задачи и способы их достижения;
- разработать схему коммуникаций, как с основными группами, так и с каждым конкретным ключевым клиентом;
- фиксировать все события, связанные с ключевыми клиентами, в том числе все документы, файлы, стенограммы разговоров и др.;
- регулярно информировать клиента о достижениях в выполнении проекта, новых акциях и предложениях, разработанных специально для него.
- сделать все, чтобы сам клиент почувствовал себя ключевым.

## 2. Внедрение CRM-системы для работы с клиентами.

Для для централизованного сбора и структурированного хранения информации о мероприятиях и бизнес-партнерах выставочной компании (экспонентах, докладчиках, медиа-партнерах, посетителях, подрядчиках и агентах), организации процесса взаимодействия с клиентами при подготовке и проведении мероприятий, а также для анализа эффективности деятельности компании по каждому мероприятию предлагается внедрение решения для выставочных компаний: новая стратегия работы с клиентами на базе MICROSOFT DYNAMICS CRM.

В текущих рыночных условиях естественным стремлением большинства отечественных компаний является снижение затрат. Довольно часто первоочередной статьей сокращения издержек является «замораживание» бюджета на маркетинг, в том числе – связанных с участием в выставках и иных мероприятиях. Уменьшение финансирования вынуждает компании пересматривать планы маркетинговых активностей, тщательно взвешивая доводы в

пользу необходимости участия в отдельных мероприятиях. В такой ситуации компаниям-организаторам выставок и конференций приходится учитывать интересы и индивидуально работать с каждым потенциальным клиентом. При этом нельзя забывать, что и сама подготовка публичных мероприятий является кропотливым процессом, требующим слаженного взаимодействия со значительным количеством бизнес-партнеров: медиа-партнерами, подрядчиками, арендодателями и экспонентами.

Решение автоматизирует полный цикл работы по организации выставок и иных мероприятий, позволяет вести историю работы с клиентами компании и анализировать результаты проведения мероприятий. Решение позволяет планировать работу и накапливать информацию по всем контрагентам компании: потенциальным и реальным клиентам, медиа-партнерам, в содружестве с которыми Вы продвигаете и рекламируете мероприятие, подрядчикам по каждому мероприятию и агентам, привлекающим новых участников.

Вся электронная переписка и телефонные переговоры с клиентами и партнерами будут сохранены в системе. Таким образом, сотрудники всегда будут иметь полную картину по взаимодействиям с каждым отдельным бизнес-партнером или его представителем.

На рис. 2.3 представлена карточка участника мероприятия.

The screenshot displays a web browser window with a CRM system interface. The main content area shows a detailed card for a business partner named 'ARSCHOS'. The card includes fields for 'Общие сведения' (General information) and 'Администрирование' (Administration). The 'Общие сведения' section contains the following data:

Название организации *	ARSCHOS	Другое название (Возна)	
Основной контакт		Основной контакт	Петров, Иван Иванович
Основной телефон	+7 (495) 6777777	Другой телефон	
Сайт	http://www.arschos.ru	Факс	+7 (495) 6777777
Тип отношений	Участник выставки	Факс 2	
Адрес электронной почты 2		Электронная почта	info@arschos.ru
Отрасль			
Специализация	портативные аудио/видео устройства, мультимедийные устройства на основе жесткого диска		
Год	н	Адрес электронной почты 3	
Агент		Раздел выставки	

The interface also features a sidebar with navigation options like 'Сведения', 'Действия', 'Журнал', 'Контакты', 'Отношения', 'Бизнес-процессы', 'Бизнес-партнеры', 'Мероприятия', 'Продукция', 'Участие', 'Продолжения', 'Заказы', 'Счета', and 'Сервисы'. On the right side of the browser window, there is a promotional banner for 'ЭКОНОМИЯ до 45%' and a logo for 'МБФРП'. The bottom of the browser window shows a taskbar with various open applications and system tray icons.

## Рисунок 2.3. – Карточка участника мероприятия

Средствами Microsoft Dynamics CRM осуществляется электронная рассылка информации о мероприятиях, включая рассылку именных писем и приглашений по списку потенциальных участников. Благодаря тесной интеграции Microsoft Dynamics CRM и Microsoft Outlook, все ответы Ваших клиентов на приглашения и коммерческие предложения будут автоматически зафиксированы в системе и привязаны к карточке клиента. Для всех клиентов, не ответивших на письма, система автоматически направит менеджеру, ответственному за мероприятие, уведомление о необходимости связаться с данной компанией.

Если на корпоративном сайте выставочной компании предусмотрена электронная форма регистрации, то при ее заполнении в CRM-системе автоматически регистрируется новая заявка на участие в мероприятии, включающая все данные, введенные участником на сайте.

Решение учитывает особенности различных видов мероприятий: выставок, конференций, круглых столов и так далее. Предусмотрено составление программы конференции или круглого стола, представляющей собой расписание докладов, разделенное на секции с указанием темы выступления, фамилии и должности докладчика непосредственно из системы.

КАРТОЧКА УЧАСТНИКА МЕРОПРИЯТИЯ

РЕШЕНИЕ УЧАСТНИКОВ И СБОР ЗАЯВОК НА УЧАСТИЕ

Власти Microsoft Dynamics CRM осуществляется электронная рассылка информации о мероприятиях, включая рассылку именных писем и приглашений по списку потенциальных участников. Благодаря тесной интеграции Microsoft Dynamics CRM и Microsoft Outlook, все ответы Ваших клиентов на приглашения и коммерческие предложения будут автоматически зафиксированы в системе и привязаны к карточке клиента. Для всех клиентов, не ответивших на письма, система автоматически направит менеджеру, ответственному за мероприятие, уведомление о необходимости связаться с данной компанией.

Если на корпоративном сайте выставочной компании предусмотрена электронная форма регистрации, то при ее заполнении в CRM-системе автоматически регистрируется новая заявка на участие в мероприятии, включающая все данные, введенные участником на сайте.

АЛМА МЕРОПРИЯТИЙ

Решение учитывает особенности различных видов мероприятий: выставок, конференций, круглых столов и так далее. Предусмотрено составление программы конференции или круглого стола, представляющей собой расписание докладов, разделенное на секции с указанием темы выступления, фамилии и должности докладчика непосредственно из системы.

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ

- Корпоративный портал на базе Microsoft SharePoint
- Интеграция Microsoft Dynamics CRM и AVAYA IP Office
- Интеграция Microsoft Dynamics CRM и Microsoft SharePoint
- Интеграция Microsoft Dynamics CRM и Microsoft SharePoint и Microsoft Dynamics NAV

ПРОГРАММНЫЕ МОДУЛИ

- Дополнительные модули Microsoft Dynamics NAV
- Filtered Lookup for Microsoft Dynamics CRM 4.0
- ЦМД-софт WordMerger для формирования выходных документов
- История изменений для Microsoft CRM

ПРОДУКТЫ УСЛУГИ КЛИЕНТЫ ВАКАНСИИ О КОМПАНИИ

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЦМД-СОФТ

кредитный фронт-офис розничного банка

Рис. 2 План работы с потенциальными участниками

ИСТОРИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Решение позволяет отслеживать всю историю по проведенным мероприятиям, использовать накопленную информацию для ее анализа (например, сегментировать участников по отраслям, посетителей по возрасту и должности) и для более точного прогнозирования, планирования и организации будущих выставок.

Для каждого мероприятия ведется история взаимодействия как с участниками, так и с подрядчиками, клиентами и медиа-партнерами. В системе фиксируются текущий этап переговоров и достигнутые договоренности. Благодаря этому достигается более согласованная работа разных отделов с одним и тем же клиентом или медиа-партнером.

Все материалы, относящиеся к каждой выставке: руководства участников, формы заявок, коммерческие предложения, макеты рекламных и иных материалов, программы мероприятий и многое другое, можно хранить в привязке к мероприятию.

Рис. 3 Карточка мероприятия

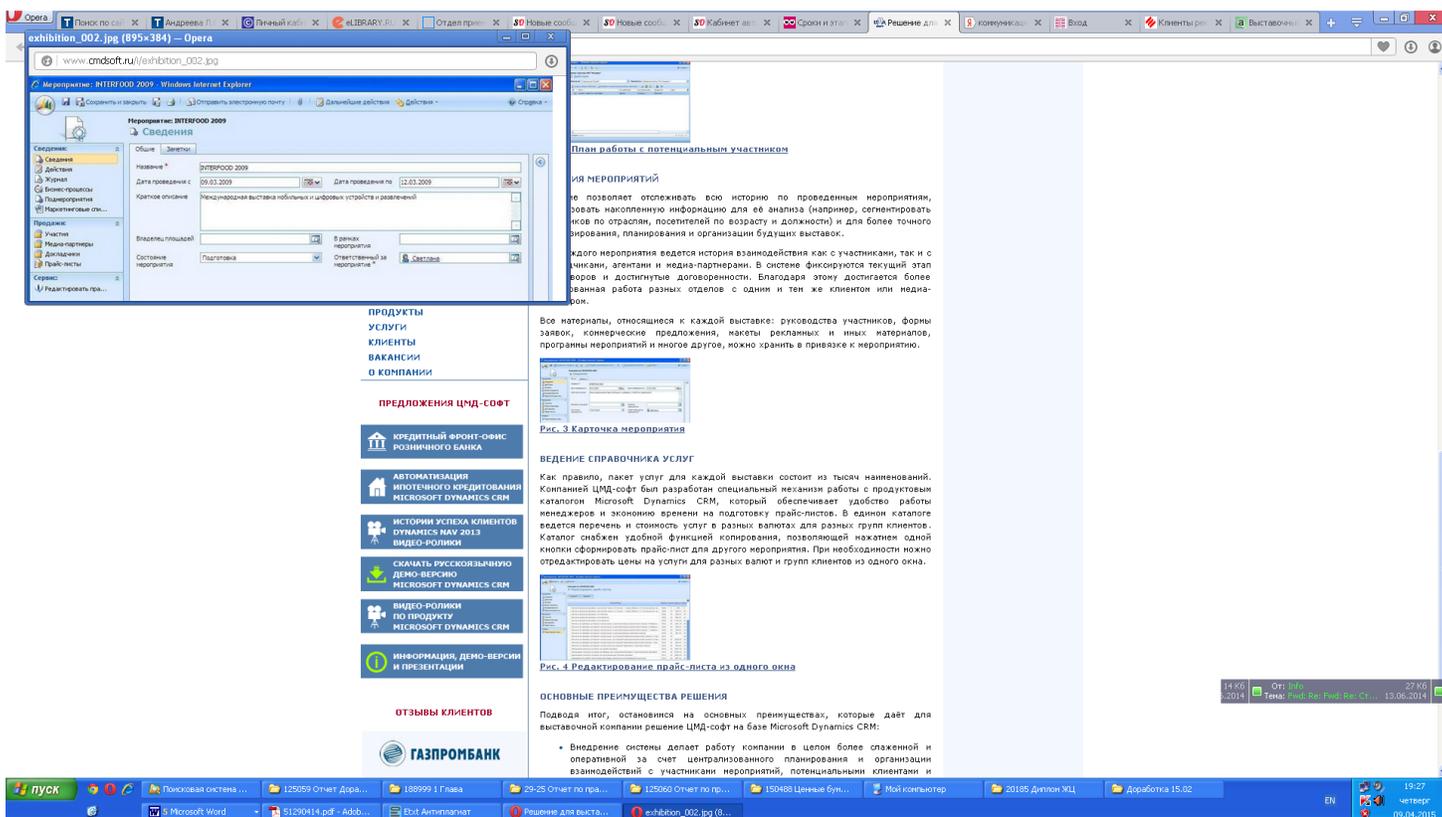
ВЕДЕНИЕ СПРАВОЧНИКА УСЛУГ

## Рисунок 2.4. – План работы с потенциальным участником

Решение позволяет отслеживать всю историю по проведенным мероприятиям, использовать накопленную информацию для её анализа (например, сегментировать участников по отраслям, посетителей по возрасту и должности) и для более точного прогнозирования, планирования и организации будущих выставок.

Для каждого мероприятия ведется история взаимодействия как с участниками, так и с подрядчиками, агентами и медиа-партнерами. В системе фиксируются текущий этап переговоров и достигнутые договоренности. Благодаря этому достигается более согласованная работа разных отделов с одним и тем же клиентом или медиа-партнером.

Все материалы, относящиеся к каждой выставке: руководства участников, формы заявок, коммерческие предложения, макеты рекламных и иных материалов, программы мероприятий и многое другое, можно хранить в привязке к мероприятию.



## Рисунок 2.5. – Пример карточки выставочного мероприятия

Как правило, пакет услуг для каждой выставки состоит из тысяч наименований. Компанией ЦМД-софт был разработан специальный механизм работы с

продуктовым каталогом Microsoft Dynamics CRM, который обеспечивает удобство работы менеджеров и экономию времени на подготовку прайс-листов. В едином каталоге ведется перечень и стоимость услуг в разных валютах для разных групп клиентов. Каталог снабжен удобной функцией копирования, позволяющей нажатием одной кнопки сформировать прайс-лист для другого мероприятия. При необходимости можно отредактировать цены на услуги для разных валют и групп клиентов из одного окна.

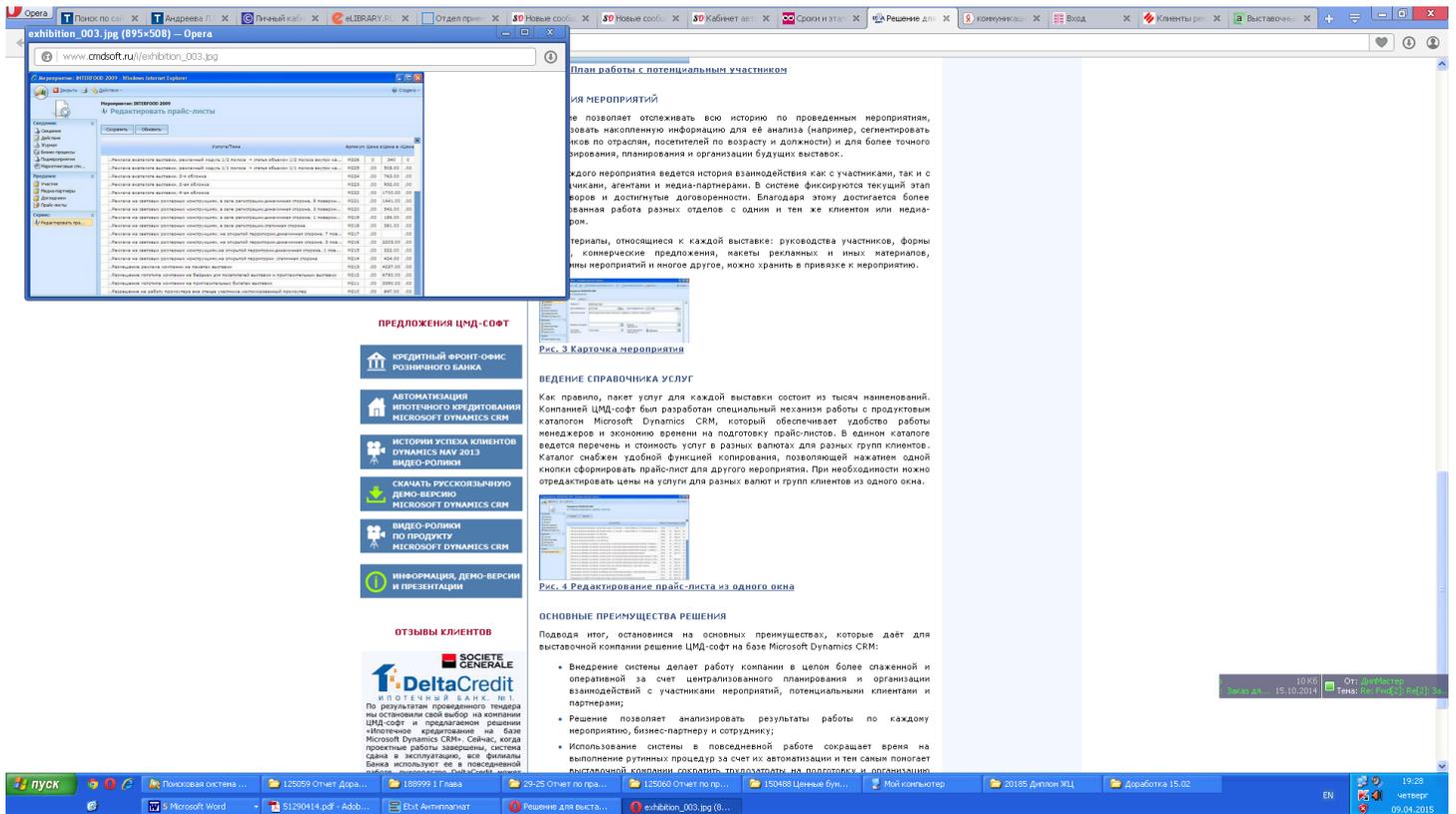


Рисунок 2.6.- Редактирование прайс-листа из одного окна

### Выводы:

Таким образом, внедрение предложенного решения для ООО «Фаворит» позволит сделать работу компании, в целом более слаженной и оперативной за счет централизованного планирования и организации взаимодействий с участниками мероприятий, потенциальными клиентами и партнерами;

Решение позволяет анализировать результаты работы по каждому мероприятию, бизнес-партнеру и сотруднику.

Использование системы в повседневной работе сокращает время на выполнение рутинных процедур за счет их автоматизации и тем самым помогает выставочной

компании сократить трудозатраты на подготовку и организацию мероприятий.

## **Заключение**

1. Необходимость управления организационными коммуникациями объективно обусловлена эволюционным развитием современной экономики и признанием роли организационных коммуникаций как действенного фактора повышения эффективности функционирования предприятия.
2. Организационно-экономический механизм управления коммуникациями включает совокупность организационных и экономических методов, способов и инструментов управления, используемых для непрерывного целенаправленного воздействия на коммуникационные процессы предприятия.
3. Этап оценки уровня организационных коммуникаций и выявления коммуникационных потребностей служит информационной базой для разработки коммуникационной стратегии. Коммуникационная стратегия придает деятельности по управлению коммуникациями целенаправленный характер и обеспечивает реализацию долгосрочных интересов развития предприятия.
4. Для успешной реализации коммуникационной стратегии и оценки ее результативности формируется организационно-экономическое обеспечение: проектируется структура управления коммуникациями, распределяются зоны ответственности и ресурсы, разрабатывается система оценочных критериев и показателей.
5. Эффективность организационно-экономического механизма управления коммуникациями определяется комплексным эффектом (экономическим, социальным, инновационным, управленческим, координационным) от реализации мероприятий в рамках принятой коммуникационной стратегии.

## **Список литературы**

1. Андреева, Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации / Т. Андреева // Управление персоналом. - 2017. - №10.
2. Арутюнова, Л.М. Теория организации: учебно-методический комплекс. / Л.М.Арутюнова. - Ульяновск: УлГТУ, 2014.

3. Архипова О.В. Конгрессно-выставочная деятельность: учеб. пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2014. – С.32.
4. Бердышев С. Н. Организация выставочной деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 228 с.
5. Болотова И.С. Содержательный контекст и перспективность развития выставочного маркетинга как инструмента формирования маркетинговой политики предприятия//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 3 (51). С. 449-453.
6. Борисова, Е. Начни с себя, начальник / Е. Борисова // Служба кадров. - 2017. - №3.
7. Бородин, Д. Сказки о лидерстве / Д. Бородин // PR в России. - 2017. - №7.
8. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. - М.: ИНФРА-М, 2017.
9. Виханский, О.С, Наумов, А. И. Менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - учебник. - 3-е изд. - М.: Экономист, 2013.
10. Владимирова С.В. К вопросу о значении малого бизнеса в развитии региональной экономики//Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 9 (055). С. 17-21.
11. Внутренние СМИ: законы жанра // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №5
12. Гагарин Б.В., Ильин Ю.Д. Методический подход к оценке эффективности выставки инновационной направленности//Инновации. 2013. № 3. С. 116-120.
13. Гусев Э.Б., Прокудин В.А., Салащенко А.Г. Выставочная деятельность в России и за рубежом. М.: ИТК Дашков, 2014. – С.4.
14. Дайновская, О. У всех на слуху / О. Дайновская // Справочник по управлению персоналом. - 2013 - №4.
15. Дубинников, И. Управление локальной катастрофой, или Антикризисные коммуникации / И. Дубинников // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №4.
16. Егоршин, А.В. Управление персоналом / А.В. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2017.
17. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика, 2017.
18. Коноваленко, М.Ю. Как сорвать маску с обманщика / М.Ю. Коноваленко // Управление персоналом. - 2014. - №8.
19. Куркина Н.И. Новые функциональные направления выставочного маркетинга//Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия:

- Социально-экономические науки. 2014. № 4. С. 88-92.
20. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2017
  21. Менеджмент: учебник для вузов / И.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.
  22. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2017.
  23. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг // Управление персоналом. - 2014. - №1.
  24. Муртазин А.С О роли малого бизнеса для формирования инновационной экономики//Креативная экономика. - 2015. - № 2 (50). - с. 68-72.
  25. Мясоедов, С.П. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения / С.П. Мясоедов // Управление персоналом. - 2012. - №7.
  26. Наврузов, Ю. Роль коммуникаций в организациях / Ю. Наврузов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - №6.
  27. Организация и управление торговым предприятием: учебник / под ред. Л.А. Брагина, Т. П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2017
  28. Отчет по результатам социологического исследования «Предпринимательский климат в Самарской области: мониторинг факторов и барьеров развития малого и среднего бизнеса в 2012 году». - Самара, 2012. - С.38.
  29. Прохорова, Е. Ремонт коммуникаций / Е. Прохорова // Справочник по управлению персоналом. - 2017 - №4
  30. Разводов, С. Построение внутренних коммуникаций в компании / С. Разводов // Кадровик. - 2017. - №2
  31. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014.

## **приложения**

### **Приложение 1 - Организационная структура ООО «Фаворит»**

Генеральный директор

Заместитель генерального директора по коммуникациям

Первый заместитель начальника ДКВИД

Заместитель начальника ДКВИД

Начальник аналитического центра

Руководитель проектов ДКВид

Начальник сектора организации конференций и семинаров ДКВид

Руководитель анали

тического сектора

Начальник отдела продаж

Руководитель PR-Департамента

Руководитель GR-Департамента

Отдел работы со спикерами

Отдел работы с органами власти

Отдел PR

Рекламный отдел

видеостудия

IT-отдел

Заместитель генерального директора по общим вопросам

Финансовый отдел

Отдел кадров

Юридический департамент

Начальник оргкомитета мероприятий

Сектор организации конференций и семинаров ДКВид

Отдел бронирования

Отдел сопровождения

Тендерный комитет

Отдел продаж

Аналитический сектор

Начальник Call-центра

Call-центр

**Приложение 2 - Исходные данные для сегментации базы клиентов ООО «Фаворит» (1 октября 2016 г. - 1 октября 2017 г.)**

Клиент	F	Последняя дата обращения	R (на 1 октября. 2017 г.; в днях)	M
1	2	3	4	5
Группа компаний «Вокруг Света»	1	31.10.2017	334	600
ТМ «ДЯТЬКОВО»	1	28.11.2017	306	53725
Натали Турс	6	15.03.2017	198	28700
Explay	4	23.06.2017	99	31300
НДВ-недвижимость	4	30.08.2017	31	70000
ООО «КОЯ»	7	30.09.2017	1	13900
Группа компаний «CDCOM»	4	30.07.2017	61	10200
ООО «ФИТОДЖЕН»	6	31.03.2017	183	22000
СЕТЬ АПТЕК «ДОКТОР СТОЛЕТОВ»	10	14.06.2017	108	76850

КОМПАНИЯ «РАПТИКА»	6	30.05.2017	122	71472
Сеть Бюро Путешествий «куда.ru»	8	09.09.2017	21	14550
Группа компаний «Агрос Эко»	5	22.08.2017	38	23508
ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛОГОС»	6	12.05.2017	140	24600
КОМПАНИЯ «РУЛОННЫЕ ГАЗОНЫ»	1	30.10.2017	335	3400
КОФЕЙНЯ BLACK&WHITE;	1	16.10.2017	321	24300
КОМПАНИЯ «ОЛЬМАКС»	34	10.09.2017	20	74843
«НОМОС-БАНК»	2	31.03.2017	183	11800
КОМПАНИЯ ЛОМА	21	16.09.2017	14	62600
КОМПАНИЯ СОТИС	13	30.09.2017	1	69910
КОМПАНИЯ RICA LEWIS	1	27.02.2017	215	22670
КОМПАНИЯ «КОУСАН»	1	18.12.2017	285	145504
СПОРТИВНЫЙ КЛУБ «ФИТНЕС СИТИ»	4	29.05.2017	123	40300

ТОРГОВЫЙ ДОМ МЕТАЛЛОВ	6	30.07.2017	61	14900
Компания Ризолли	3	29.05.2017	123	42330
КОМПАНИЯ «HERTZ- КОМПРЕССОREN»	28	07.09.2017	21	81600
КОМПАНИЯ «ЕВРООКНА»	7	17.06.2017	105	44900
КОМПАНИЯ «IP-COMPUTERS»	1	27.11.2017	307	3000
R-Style	1	30.08.2017	31	2300
Компания «Tarkett»	4	30.07.2017	61	7200
Компания «Hansgrohe»	3	16.09.2017	14	72200