**Анализ коммуникационного процесса управления в ОАО Лукойл**

**Диплом**

**2012**

**Введение**

**коммуникация аркетинговый**

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Внутренние коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, обмена информацией, а без этого не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование.

Один из первых теоретиков организационного поведения Бернард Ч. отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникаций. Позже Кац Д. и Кан Р. писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющий важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации. Поэтому данная тема является актуальной.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны понимать основные концепции и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.

Менеджеры должны уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного её использования для повышения эффективности работы, производства товаров или услуг. Менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Поэтому в работе делается акцент на эффективность коммуникаций, т.е. обмен информацией, которая оказывает непосредственное влияние на управление организацией. Эффективный менеджер - это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления. Внутренние коммуникации - это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации.

Объектом исследования является ОАО «Лукойл» филиал в г.Перми. Предметом исследования является коммуникационный процесс управления в ОАО «Лукойл».

В данной работе была поставлена следующая цель: усовершенствовать процесс управления организационными коммуникациями внутри организации на примере ОАО «Лукойл».

Для достижения данной цели были поставлены задачи:

а) определить сущность и значение процесса управления коммуникациями в деятельности организации;

б) рассмотреть основные этапы, элементы и виды коммуникационного процесса;

в) дать характеристику ОАО «Лукойл» и проанализировать коммуникационный процесс управления;

г) провести анализ коммуникационной политики организации

д) разработать рекомендации по совершенствованию системы коммуникационных процессов в ОАО «Лукойл».

В ходе обработки, изучения и анализа накопленных материалов был использован комплекс методов экономических исследований, объединенных системным подходом к изучению данной проблемы. На разных этапах работы применялись следующие методы исследования: экономический и финансовый анализы; функционально-стоимостной анализ, графический, статистический, группировки.

В работе был также проведен анализ деятельности фирмы, выявлены слабые, сильные стороны, а также угрозы и возможности, связанные с деятельностью данной организации.

Практическая значимость курсовой работы заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию коммуникационной политики организации позволят улучшить бизнес-процессы ОАО «Лукойл» филиал в г.Перми, теоретические методологические основы исследования могут быть применены по дисциплине «Менеджмент»

**1.Теоретические основы коммуникационной политики организации**

**.1 Сущность коммуникаций, коммуникационный процесс**

Следует отметить, что из всего коммуникационного комплекса самым большим вниманием исследователей пользуется реклама. Изучению различных аспектов ее организации на российских предприятиях посвящены работы В.Г.Алексахиной, Е.Н.Гутюк, Н.А.Жукова, Т.А.Журавлевой, Н.А.Рыжик, Д.Е.Шляпина. Причем специфика рекламы в отрасли углеводородов нашла отражение в научных работах перечисленных авторов в большей или меньшей степени.

Ряд научных исследований выполнены на темы, раскрывающие основные аспекты политики продвижения в сфере услуг: это работы П.Г.Мори, Т.А.Себекиной, А.В.Степкина. Примыкают к ним работы, посвященные раскрытию особенностей комплекса маркетинговых коммуникаций в сфере сервиса, среди них исследования Н.В.Волковой, Н.Б.Землянской, Э.Э.Курбановой, Н.В.Моргось, Н.В.Цветковой.

Как показал анализ работ, специфика маркетинговых коммуникаций раскрыта недостаточно, зачастую понятия «продвижение» и «маркетинговые коммуникации» отождествляются авторами. Основная причина сложившейся ситуации, на наш взгляд, заключается в том, что в определении, сформулированном Ф.Котлером, на которое ссылается большинство авторов, под продвижением понимается комплекс маркетинговых коммуникаций, который состоит из четырех основных средств воздействия: рекламы, стимулирования сбыта, пропаганды, личной продажи.

Однако анализ предложенной Ф.Котлером модели продвижения показал, что продвижение рассматривается им как поэтапный процесс достижения коммуникационного эффекта. И этот процесс обеспечивается функционированием не только комплекса элементов продвижения, но и элементами комплекса маркетинга-mix («8P»), которые в совокупности представляют собой комплекс маркетинговых коммуникаций, несущих необходимую для принятия решения клиентом информацию.

В предложенной модели КМК в отрасли углеводородов отражены как элементы комплекса маркетинговых коммуникаций, так и формы коммуникации: прямые (визуальное восприятие при непосредственном контакте) и косвенные (формирование коммуникационного послания и доведение его до клиента через специальные каналы комплекса продвижения) (рис. 1.). Косвенные каналы включают традиционные элементы продвижения: рекламу, стимулирование продаж, личные продажи и связи с общественностью. К прямым каналам следует относить: качество процесса выполнения услуги (функциональное и физическое), цену (абсолютную и относительную), персонал (компетентность, коммуникабельность, внешний облик), место как фактор репутационного капитала, материальные свидетельства, сервис как дополнение к основной услуге. Набор этих элементов и составляет комплекс маркетинговых коммуникаций. Причем элементы, представляющие прямые каналы МК и выходящие за рамки комплекса продвижения, не требуют применения специальных медианосителей, а воспринимаются клиентами непосредственно в ходе посещения сервисного предприятия, визуального восприятия его экстерьера и интерьера, участия в процессе обслуживания, общения с персоналом. К ним же следует отнести такой вид продвижения, как личная продажа, который в отрасли углеводородов неотделим от персонала - носителя коммуникации, поскольку обслуживание возможно только при непосредственном общении клиента с представителем сервисной фирмы.

Прямые каналы не менее значимы, чем косвенные (элементы комплекса продвижения) и требует системного интегрированного подхода к их формированию. Кроме того, информация о них (визуальная и описательная) должна активно применяться, формируя содержательную часть комплекса продвижения, которая реализуется путем использования косвенных каналов.



Рис. 1. Модель комплекса маркетинговых коммуникаций

В России до настоящего времени не выработано общепринятой терминологии, применяемой по отношению к рынку услуг в области маркетинговых коммуникаций. Применяется целый спектр понятий, описывающих исследуемый рынок: «коммуникационный», «рекламный», «рекламно-коммуникационный», «медийный», «ATL-услуг», «BTL-услуг», «PR-услуг», «маркетинговых услуг». После рассмотрения анализируемого рынка как сферы отношений между субъектами экономики, а также как элемента рыночной экономики, в который входят сферы производства товаров и услуг, их распределения и потребления, и с учетом выявленных в ходе анализа тенденций развития коммуникационной индустрии, было предложено авторское определение понятия рынок маркетинговых коммуникаций.

Рынок маркетинговых коммуникаций - это рынок услуг, представляющий собой сферу отношений между производителями, посредниками и потребителями услуг маркетинговых коммуникаций (заказчиками). Эти отношения возникают в ходе производства, реализации и потребления маркетингового коммуникационного продукта с целью продвижения товаров и услуг заказчиков целевым аудиториям (конечному потребителю)

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми.

В процессе обмена информацией или коммуникативном процессе можно выделить четыре базовых элемента:

отправитель, т.е. лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

сообщение, т.е. собственно информация, которая закодирована с. помощью символов;

канал, т.е. «средство передачи информации»;

получатель, т.е. лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задачей является составление сообщения, выбор и использование определенного канала для его передачи таким образом, чтобы его стороны поняли и разделили исходную идею.

Этапы, которые проходят отправитель и получатель, следующие:

) зарождение идеи;

) кодирование информации и выбор канала;

) передача информации;

) декодирование - перевод символов отправителя в мысли получателя.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или более средств коммуникации в сочетании. Это может усилить эффект восприятия и исправить недостатки какого-то одного канала.

Важным фактором, влияющим на коммуникационный процесс, является организационный аспект, а именно конфигурация коммуникационных сетей.

Сети - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационных процессах индивидов или элементов с помощью информационных потоков.

Централизованные информационные потоки (тип «колесо», радиальная). Характеризуется тем, что один из членов группы всегда находится на пересечении всех направлений общения.

Понимание этих типов коммуникационных сетей важно при определении властных полномочий и социальных позиций в группе.

Весь процесс передачи информации был бы неполным без получения (контроля) и интерпретации обратной связи. После получения сообщения у получателя возникает реакция, которая характеризует то, как было понято сообщение. Получатель производит действие, которое также должно быть декодировано, но уже самим отправителем. Возникает обратная связь, которая позволяет контролировать и корректировать процесс передачи информации. Обратная связь повышает эффективность всего коммуникационного процесса и позволяет компенсировать шум в канале. Шумом называют то, что искажает смысл передаваемой информации. Это может быть чисто механическая неисправность (например, плохое качество печати), разница в образовании участников процесса (люди не понимают терминологию или понимают ее по-своему), разница в восприятии и т. д. Шум присутствует, практически, всегда. Поэтому руководителю нужно знать возможные источники шумов и способы их устранения.

Преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления. В организационных коммуникациях могут возникать определенные преграды.

Искажение сообщений. Оно может быть преднамеренным, когда лицо искажает какое-то сообщение с определенной целью. Это может быть фильтрация, т.е. лицо, передающее сообщение, что-то специально утаивает от получателя. Сообщение может искажаться из-за несовпадения статусов, уровней.

Информационные перегрузки. В этом случае преграды могут возникнуть по причине большого объема информации, невозможности и неумению со стороны менеджера отбирать действительно нужную и важную информацию.

Неудовлетворительная структура организации. Проблемой многих современных предприятии является неоправданно усложненная структура организации, в которой информация как бы «запутывается» при прохождении по ней, искажается или неправильно трактуется. Неудовлетворительный кадровый состав.

Неудовлетворительный состав рабочих групп.

Неудослетворительный способ организации власти и распределения задач.

Конфликты между различными группами или подразделениями. Если есть преграды в коммуникативном процессе, значит, должны существовать пути их преодоления. Таких путей существует несколько (квалифицированный менеджер, имеющий большой опыт работы, может владеть своими собственными секретами преодоления преград):

регулирование информационных потоков. Именно это направление вызвало необходимость создания на предприятии системы информационного менеджмента, что в свою очередь повлекло создание системы knowledge - менеджмента (управление знаниями);

управленческие действия. Они включают в себя планирование, организацию, мотивацию, реализацию и контроль;

системы обратной связи. Если системы обратной связи не отработаны, то теряется смысл в самом коммуникативном процессе;

системы сбора предложений. Это могут быть анонимные ящики или анонимные звонки. На многих предприятиях (например, Siemens) такие ящики существуют в подразделениях и цехах;

информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации тоже относятся к информационному менеджменту, или knowiege -менеджменту.

современные информационные технологии. Оснащение предприятий персональными компьютерами, установка Internet и Intranet, электронная почта, факсы, видеоконференции и т.п.

Главная цель коммуникационного процесса - обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена. При выстраивании коммуникаций при освоении социальной технологии «Прозрачный бюджет» следует учитывать возможные причины неэффективности коммуникаций:

большинство организаций, вовлекаемых в этот процесс, не имеет стратегии коммуникаций межсекторного взаимодействия, поскольку предыстория такого взаимодействия в России отсутствует, а активизация деятельности в этой области характерна только для последнего десятилетия;

во многих организациях (подразделениях), особенно во властных структурах, концепция коммуникации не предусматривает необходимость постоянных коммуникаций, а ограничивается сферой формальных сообщений и отправлений (пресс-релизы, письма и т.д.);

в процесс освоения и продвижения социальной технологии «Прозрачный бюджет» активно вовлекается все большее число сотрудников НКО, реализующих различные коммуникационные стили и политики в рамках одной организации.

При внешней простоте четырех элементов коммуникационной модели (отправитель-сообщение-канал-получатель) коммуникация - сложный процесс, для которого характерны следующие особенности, которые необходимо учитывать при освоении и продвижении социальной технологии «Прозрачный бюджет»:

) Коммуникация - это межличностная деятельность, протекающая в определенной социальной среде; люди, передающие информацию, могут это сделать различными способами, а также использовать эти способы одновременно.

) Отправителю желательно при подготовке сообщения заранее идентифицировать личность (личности) того (тех), кому он хочет его отправить.

) Отправителю необходимо убедиться, что сообщение не только получено, но и понято, что возможно только при наличии обратной связи.

) Сообщение должно быть подготовлено в такой форме, и в таких символах (язык), которые получатель может понять.

) Отправителю необходимо убедить получателя, что сообщение заслуживает внимания.

Отправитель, обладающий высокой степенью доверия, может на начальном этапе повлиять на перспективы освоения социальной технологии «Прозрачный бюджет» значительно в большей степени, чем тот, сообщение которого из-за низкой степени доверия будет воспринято негативно или критически.

Этапы коммуникационного процесса - это зарождение идеи сообщения; кодирование - перевод информации в коммуникационные символы; передача; декодирование - перевод символов отправителя в мысли получателя.

Отправитель начинает коммуникацию и здесь самое главное - осознание того, что именно, какую информацию он хочет передать и в чем суть его сообщения.

Следующий этап - кодирование, когда отправитель кодирует сообщение, т.е. отбирает необходимые для передачи символы и, таким образом, переводит собственные мысли, идеи, в форму, с его точки зрения, наиболее понятную. Поскольку выбранные отправителем символы могут иметь неоднозначную трактовку, появляется возможность неправильной их интерпретации. Чтобы уменьшить вероятность такой ситуации, можно использовать пять принципов точного кодирования сообщения.

При организации межличностных коммуникациях в процессе освоения социальной технологии «Прозрачный бюджет» следует учитывать основные причины возникновения межличностных барьеров:

. Преграды, обусловленные восприятием (неналожение полей восприятия получателя и отправителя). Они могут быть следствием конфликта между сферами компетенции (например, руководитель финансового ведомства, отвечающий за разработку бюджета города и представитель НКО, желающий участвовать в бюджетном процессе, но не обладающий на данный момент необходимыми знаниями), между основами суждений (например, суждение представителей третьего сектора о недостаточной квалификации чиновников, ответственных за социальную политику), могут быть также обусловлены социальными установками (например, негативное отношение к самой идее гражданского общества).

. Семантические барьеры, обусловленные способами использования слов и значений, передаваемых словами - вербальными символами, являющимися основным средством для кодирования идей и информации. Именно семантические вариации часто являются причиной неверного понимания переданной информации. Здесь важно выработать общий «язык» для обслуживания проблемы общественного участия в бюджетном процессе, который вырабатывается, в том числе и в ходе образовательных семинаров.

. Невербальные преграды - это жесты, мимика, позы, интонации, модуляция голоса, которые не соответствуют идее, которую хочет сообщить отправитель, и вступают в противоречие со значением слов.

. Плохая обратная связь, когда сообщение, переданное, по мнению отправителя в полном соответствии с его идеей, может быт неправильно понято.

. Неумение слушать, поскольку эффективная коммуникация имеет место тогда, когда индивид одинаково точен и принимая сообщение и отправляя его. Выслушивание сообщения полностью это восприятие не только фактов, но и чувств говорящего.

Таким образом, эффективно осуществлять освоение и продвижение социальной технологии «Прозрачный бюджет» может тот, кто эффективен в коммуникациях, т.е. хорошо представляет социальную технологию как коммуникационный процесс, понимает, как внешняя среда влияет на обмен информацией, осознает значимость сетевого подхода, обладает хорошо развитыми навыками устного и письменного общения, выбирает стиль коммуникации, соответствующих данной задаче (стиль убеждения, стиль решения проблемы).

**1.2 Место рынка маркетинговых коммуникаций, его структура и сферы производства коммуникационного продукта**

В курсовой работе определено место рынка маркетинговых коммуникаций в отрасли углеводородов и отражена его структура: сегменты ATL, BTL, PR, личных (прямых продаж) (рис.2.). В результате оказания услуг рассматриваемого рынка создается и реализуется коммуникационный продукт, который направлен на формирование определенных моделей поведения целевых аудиторий для реализации задач, поставленных производителями товаров и услуг. Однако, коммуникационный продукт создается не только на рынке маркетинговых коммуникаций, так и вне него: некоторые виды работ по формированию коммуникационного продукта могут быть выполнены персоналом, входящим в штат любого предприятия сферы материального и нематериального производства. Это менеджеры по рекламе, по работе с клиентами, по продажам и т.п., функции которых направлены на продвижение товаров или услуг конкретного предприятия или организации.





Рис. 2. Место рынка маркетинговых коммуникаций, его структура и сферы производства коммуникационного продукта

Учитывая это, в исследовании предлагается определение маркетингового коммуникационного продукта как результата маркетингового коммуникационного процесса, который является итогом оказания услуг или выполнения работ в области маркетинговых коммуникаций. Он может иметь материальную (например, рекламные фотографии) и нематериальную (креативная концепция коммуникационной кампании) форму и может быть произведен как в сфере услуг, так и в сфере материального производства.

Экономический кризис, разразившийся в мировом масштабе в конце 2010г., с одной стороны снизил темпы развития экономик большинства государств в целом и коммуникационного рынка в частности. Однако с другой стороны он подтолкнул процессы эволюционных изменений в различных отраслях, в том числе в индустрии коммуникаций.

Как показывают исследования, происходят перераспределение бюджетов в сторону менее затратных и более эффективных средств и способов коммуникации. Основой анализа стали данные национальных профессиональных объединений в области маркетинговых коммуникаций в Росси (АКАР, РАМУ, РАСО, АКОС, АПП и пр.).

Структура анализа соответствовала структуре рынка маркетинговых коммуникаций: реклама и стимулирование продаж (ATL и BTL), связи с общественность (PR), личные (прямые продажи). Подводя итог проведенному анализу рынка маркетинговых коммуникаций за период с докризисного 2010г. по 2009г. можно констатировать, что все сегменты подверглись негативному влиянию кризиса в той или иной степени (рис. 3.).

В целом по результатам проведенного анализа были сделаны следующие выводы:

 совокупное падение объемов услуг на рынке маркетинговых коммуникаций в 2009г. составило 23%;

 в сегменте прямых продаж наблюдался незначительный рост на 4,2%;

 в сегменте PR падение несколько ниже, чем на остальных - 15%, наиболее перспективны в условиях кризиса PR сопровождение маркетинга B2C и внешние связи;

 на рынке ATL падение значительно выше - 26%, при этом из всех видов рекламы растут объемы услуг только в Интернет, специалисты отмечают рост интереса к коммуникациям в социальных сетях, блогах, форумах;

 BTL рынок пережил самое значительное падение - 28%, что во многом связано со снижением спроса на корпоративные мероприятия; перспективы развития имеют консультации в точках продаж, а также разработка и проведение программ лояльности.



Рис. 3. Динамика изменения объемов услуг рынка маркетинговых коммуникаций под влиянием мирового экономического кризиса

Исследования, проведенные на предприятиях позволили оценить активность и спектр их маркетинговых коммуникаций. Он во многом определяется сферой деятельности и организационными особенностями (размером, форматом, организационно-правовой формой деятельности и пр.).

По данным исследований достаточно активная коммуникационная деятельность характерна даже для малого бизнеса, занимающего подавляющую долю предприятий сферы услуг. Среди тех, кто реализует маркетинговые мероприятия, большинство выполняют именно коммуникационную функцию, используя различные инструменты продвижения своих услуг. С ростом масштабов бизнеса этот процент растет: на предприятиях среднего бизнеса маркетинговая коммуникационная активность повышается. Наиболее полно маркетинговые коммуникации реализуются крупными сервисными предприятиями сетевых форматов, где уровень организации маркетинга самый высокий. Там существуют выделенные маркетинговые подразделения в структурах управления сетями, штатные маркетологи - на отдельных предприятиях; распространено обязательное выполнение ряда маркетинговых функций на каждом предприятии сети. Существенны затраты на продвижение услуг и брендинг. Примеры компаний подобного уровня можно привести из различных сфер деятельности: общественного питания, розничной торговли, бытового обслуживания и пр. Их коммуникационная деятельность направлена, прежде всего, на формирование узнаваемого бренда.

Оценить размеры коммуникационного бюджета и его долю в общем бюджете маркетинга (она может достигать и 100% - когда в компании маркетинг сводится только к коммуникационным мероприятиям) сложнее, чем выявить их структуру по целому ряду причин.

Во-первых, эта информация носит коммерческий характер и не всегда может быть открыта и доступна для внешнего анализа.

Во-вторых, отсутствует единый подход к установлению: «Процент от дохода», «Процент от чистых продаж», «Экстраполяция», «В зависимости от финансовых возможностей», «В зависимости от планируемого роста сбыта», «В зависимости от планируемой доли рынка», «В зависимости от целей», «В сравнении с бюджетом конкурента», «В сравнении со среднеотраслевым показателем величины бюджета» и даже «Маркетинг без вложений».

В-третьих, величина отчислений значительно дифференцируется от размера компании. Например, для компаний применяющих подход «Процент от дохода», если они относятся к крупному бизнесу - это 2-5%, среднему - 5-10%, малому - 20%. Однако это скорее ориентир, но не догма. Например, эксперты оценивают маркетинговый бюджет крупнейшего сетевого оператора розничной торговли Wal-Mart в 0,4% от общего дохода компании.

В-четвертных, доля отчислений на маркетинговый бюджет зависит от сферы деятельности компании. Маркетинговые бюджеты предприятий сферы услуг обычно больше, чем промышленных предприятий, и могут составлять от 30 до 50% в расчете от дохода. Значительно дифференцируются затраты и в зависимости от конкретной сферы услуг: например, расходы на маркетинг, включающие коммуникационные бюджеты, в сфере финансовых услуг в полтора раза выше, чем в сфере развлечений, туризма, розничной торговли и в шесть раз меньше, чем в средствах массовой информации и рекламе.

В-пятых, сама структура затрат маркетингового и коммуникационного бюджетов, а также доли каждого из их элементов зависят от отрасли, в которой работает компания, типа рынка и выбранной стратегии. Например, компания U.P.P. (ТМ Angels) при выводе марки на рынок выделяет на дистрибуцию 30-35% бюджета и 60-65% - на продвижение. Компания SigmaВleyzer на стадии роста выделяла на поддержку личных продаж - 80% маркетингового бюджета (40% - на исследования и 40% - на CRM), 20% - на рекламу. До кризиса специалисты рекомендовали использовать следующие коэффициенты, определяющие структуру бюджета продвижения: традиционная реклама - 0,7, стимулирование сбыта - 0,16, директ-маркетинг - 0,08, маркетинговые исследования - 0,06. Таким образом, основная доля бюджета направлялась на традиционные виды рекламы. Определенная зависимость прослеживается и в привязке к типу рынка и конкретному виду маркетинговой коммуникации: например, если затраты на рекламу на потребительских (B2C) рынках в полтора раза выше чем на персональные продажи, то на промышленных (B2B) - обратное соотношение.

В-шестых, стоимость коммуникационных услуг существенно дифференцируется между различными компаниями. По результатам исследований уровня стоимости креативных услуг в рекламных агентствах, проведенных АКАР и Synovate в 2009г., было выявлено, что стоимость пакета услуг может отличаться в 5-10 раз.

В-седьмых, размеры и структуру коммуникационных бюджетов определяет сложившаяся экономическая ситуация. Кризис существенно отразился на размерах коммуникационных и маркетинговых бюджетов и изменил структуру применяемых маркетинговых коммуникаций. По оценкам экспертов, более половины (52%) российских организаций вынуждены были сократить бюджеты на МК. Преимущественно это предприятия малого и среднего бизнеса. В среднем объем расходов на маркетинговые коммуникации в этой группе предприятий был урезан на 43%. У трети компаний бюджет на маркетинговые коммуникации остался неизменным. Увеличение объёмов финансирования сферы маркетинга было отмечено лишь у 13% компаний (рост составил порядка 36%). Из всех каналов коммуникации только реклама в Интернет в условиях кризиса продолжила свой рост - 8% подъем при общем спаде в 2009г. По данным на начало 2010г. она растет еще быстрее: медийная на 16% и контекстная на 42%.

Таким образом, и в условиях кризиса при сохранении маркетинговых бюджетов коммуникационная деятельность остается востребованной, но компании формируют ее менее затратными составляющими, при этом наиболее востребованным каналом коммуникации становится глобальная сеть Интернет.



Рис. 4. Алгоритм подготовки и реализации коммуникационной кампании в социальной сети

Целенаправленное управление продвижением в социальных коммуникациях Интернет, разработка модели, описывающей определенные технологий этого процесса - актуальнейшая коммуникационная задача. В курсовой работе

разработан алгоритм реализации подобного проекта. Проект реализуется посредством прохождения нескольких последовательных этапов (рис.4).

К критериям выбора конкретного форума относятся:

 Связь форума с продвигаемой услугой.

 Максимальное количество участников форума (форумы, в которых участвует менее сотни человек - не принимаются в расчет даже при продвижении услуг на региональных рынках).

 Длительный срок работы форума (от 3 лет) и наличие значительного числа опубликованных сообщений (десятки тысяч).

 Количество существующих и интенсивность вновь возникающих постов (не менее 50 в день).

 Отсутствие на форуме спам-комментариев.

 Предоставление существующими правилами форума возможностей для публикации ссылок на собственный сайт компании.

Начиная конкретный проект, менеджер проектов выбирает подходящих исполнителей из имеющейся базы, учитывая рейтинг пользователя, возраст, компетенцию и другие параметры. Например, к рекламе банковских услуг обычно привлекаются мужчины в возрасте от 25 лет, работающие в финансовой сфере и разбирающиеся в тематике. В обычных проектах участвует порядка 10-50 исполнителей (в зависимости от масштабов проекта). В особо значимых проектах участвуют уже проверенные исполнители, внутренний рейтинг в системе которых достаточно высок.

**2. Анализ и совершенствование коммуникационной политики ОАО «Лукойл» филиал г. Перми**

**.1Организационно-экономическая характеристика организации**

«Лукойл» - российская газодобывающая и газораспределительная компания, крупнейшая корпорация в России и одна из крупнейших в мире. Основные направления деятельности - это геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация углеводородов.

Филиал в г. Перми ОАО «Лукойл» является структурным подразделением компании. Основные технико-экономические показатели деятельности филиала ОАО «Лукойл» за 2009-2011 гг. представлены в таблице 1

Таблица 1. Технико-экономические показатели ОАО «Лукойл» филиал г.Перми

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 год | 2010 г. | 2011 г. | Изм.,+/- | Тем.,% |
| 1 |  | 2 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Среднесписочная численность работ., чел. | 135 | 135 | 139 | 4 | 103,0 |
| 2.Среднегодовая стоимость ОФ, тыс. руб. | 2154 | 2565 | 1323 | -831 | 61,42 |
| 3. Среднегодовая стоимость имущества, тыс.руб. | 461603 | 756163 | 409447 | -52 156 | 88,7 |
| 4.Выручка от реализации в соп. ценах, тыс.руб. | 1254889 | 1783000 | 1672471 | 417582 | 133,28 |
| 5.Затраты на реализацию продукции, тыс.руб. | 35539 | 64301 | 65831 | 30292 | 185,24 |
| 6.Чистая прибыль от реал. продукции, тыс.руб. | 37223 | 39950 | 180070 | 142847 | 483,76 |

За анализируемый период среднесписочная численность персонала уменьшилась на 4 чел.. Стоимость имущества компании снизилась на 11,3%

Выручка от реализации возросла на 133,28%. Однако за счёт умелого использования управленческого подхода удалось снизить затраты на 1 руб. чистой прибыли. В результате чистая прибыль увеличилась в 4,8 раза, даже несмотря на уменьшение количества заказов.

**2.2 Анализ коммуникаций по работе с клиентами в организации**

Важное значение имеет тот опыт, на основе которого получатель и отправитель воспринимают сообщения, так как каждый из них обладает своим полем восприятия. Такое поле в широком смысле - это аккумулированный опыт отдельного человека, накопленный им за время своей жизни. Сюда включается язык, культура, знания, ценности, социализация и представления о себе. Это личная точка зрения человека о мире, о том, какое место сам он в нем занимает.

Моделирование процессов

Общая структура работы с клиентом в ОАО «ЛУКОЙЛ» включает в себя работу нескольких подотделов или модулей (рис. 2.7) в составе «фронт-офиса» и «бэк-офиса». Краткий анализ бизнес-процессов будем проводить в соответствии со следующим планом вопросов применительно к тому, как каждое подразделение взаимодействует с клиентом:

Кто работает с клиентами?

Что делает в процессе работы с клиентами?

Как фиксируется и передаётся информация о клиентах?

Куда передается информация о клиентах?

Ставятся в форме заявок в Майкрософт Аутлук?

Участок продаж, возглавляемых руководителями и состоящих из менеджеров по продажам, входит в структурное подразделение коммерческого отдела.

Данные лица осуществляют личные и телефонные контакты с клиентами, ведут переговоры и совершают продажи товаров промышленного назначения. Общая информация фиксируется в ежедневниках сотрудников и в отдельных персональных файлах, задачи для других отделов

Фронт-офис. Информация по пассивным продажам передаётся в информационный центр, по осуществлению сервисного обслуживания в сервисную службу, по доставке крупного товара в службу логистики. Информация по конкурентам и рыночным тенденциям предоставляется в форме ежемесячного краткого анализа в отдел коммерции.

Модуль «продажи»



Рис. 5 Точки взаимодействия с клиентом

Модуль «сервис»

Руководитель сервисной службы, аналитик, диспетчер и менеджеры.

Данные лица осуществляют телефонные контакты с клиентами по сервисному обслуживанию, продают разовое сервисное обслуживание, организовывают плановые консультации клиентов.

Информация фиксируется в маршрутных листах инженеров и в отчете сервисной службы, задачи для других служб ставятся в форме задач в Майкрософт Аутлук.

Информация по возникающим у клиентов потребностям передается менеджерам по продажам через электронную почту, по потребностям в расходных материалах и мелком оборудовании в информационный центр, по необходимой доставке запасных частей клиентам в отдел логистики.

Модуль «коммерция»

Менеджер по коммерции

Осуществляет телефонные контакты с клиентом в рамках проведения телефонного опроса удовлетворенности клиентов, планирует проведение семинаров-презентаций для потенциальных клиентов и PR-акции, собирает данные по конкурентному анализу от менеджеров по продажам.

Информация фиксируется в виде электронных таблиц, информирование других отделов происходит по электронной почте.

Информация по выказанной клиентами заинтересованности в продукте/услуге передается на участок продаж или информационный центр, данные по результатам опросов передаются руководству компании и руководителям подразделений.

Бэк - офис

Информационный центр

Менеджер и операторы информационного центра

Данные лица осуществляют телефонные контакты с клиентами по продаже товара. Общая информация фиксируется в ежедневниках сотрудников и в отдельных персональных файлах, задачи для других отделов ставятся в форме заявок в Майкрософт Аутлук.

Информация по возникающим у клиентов потребностям в товаре передается менеджерам по продажам через электронную почту, по потребностям в разовом сервисном обслуживании в сервисную службу, по необходимой доставке расходных материалов и мелкого оборудования клиентам в отдел логистики.

Анализ результатов работы отдела коммерции

Агенты по продажам почти все время работают вне офиса, поэтому оценить результаты их ежедневной трудовой деятельности довольно сложно. Как правило, это мало контролируемые сотрудники, которым необходимо доверять. В результате руководство предпочитает концентрировать усилия на разработке новых продуктов (услуг), оптимизации рабочего процесса и изобретении выигрышных стратегий, в связи с чем служба продаж предоставлена сама себе.

Как видно из краткой характеристики ОАО «ЛУКОЙЛ» (параграф 2.1.), качество предоставляемых услуг ставится в ряд основополагающих характеристик компании.

На территории г. Перми ведут свою коммерческую деятельность еще 5 премьер-партнеров компании ОАО «ЛУКОЙЛ», не считая одиночных продавцов и фирм-конкурентов, занимающихся розничной продажей. В этом разрезе именно качество консультационных услуг является основополагающим конкурентным преимуществом, а также «продуктом» комплекса внешнего маркетинга исследуемой компании.

Следующий этап аналитической работы представляет собой оценку существующих процессов взаимодействия с клиентом в ОАО «ЛУКОЙЛ» по рассмотренной раннее в первом разделе схеме треугольной модели Ф.Котлера, в разрезе основных составляющих комплекса маркетинга 4Р (табл.2 ).

Таблица 2. Анализ ОАО «ЛУКОЙЛ» по трехсторонней модели маркетинга услуг Ф.Котлера с учетом «4Р»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3 звена | Специфичные «4Р» для каждого звена | Анализ ОАО «ЛУКОЙЛ» по трехсторонней модели маркетинга услуг Котлера с учетом «4Р» |
| компания - потребитель ценообразование, коммуникации и каналы распространения | продукт - «образ» услуги, формируемый у потенциального клиента (гарантия качества) | + Марки продаваемых товаров узнаваемы |
|  | цена - степень доверия потенциального потребителя к «образу» услуги обращение клиента именно в данную компанию) | + Тенденции к ув. степени доверия фирмы ОАО «ЛУКОЙЛ» - Не все маркетинговые средства задействованы в увеличении степени лояльности клиентов |
|  | способ доведения продукта до потребителя - совокупность возможных способов доведения до потребителя положительной информации об «образе» продукта | + Профессионально развита организация презентаций, переговорные навыки - Не хватает оперативности, еже- (дневных, недельных) информационных сообщений клиентам |
|  | продвижение продукта - любая деятельность, нап. на создание сов. факторов, воспринимаемых, как полож. информация об «образе» услуги | + Наличие в штате ответственного за маркетинг - Все функции от сбора информации до реализации маркетинговых программ возложены на одного человека |
| компания-персонал внут. маркетинг: мотивация персонала на качественное обслуживание потребителей | продукт - возможность осуществления услуг, которую фирма предоставляет своему контактному персоналу, в т.ч. величина агентского вознаграждения | + Каждый менеджер оснащен личным рабочим местом, ведется систем. обучение персонала, внутренние опросы, с каждым менеджером заключен контракт мат. мотивации - Не хватает четкой кадровой политики |
|  | цена - степень мотивации сотрудника или усилия, которые сотрудник готов приложить для выполнения своих должностных обязанностей | + Раз. система з/п, хорошо развита Корпор. Культура (КК) - Карьерные перспективы ограничены из-за малых размеров самой организации, слабо развито предоставление льгот, нет дополнительных бонусов (напр. за выслугу лет) |
|  | способ доведения продукта до потребителя - организационная структура фирмы | + Гибкая структура управления, отсутствие бюрократии, должностные инструкции |
|  | продвижение продукта - развитие корпоративной культуры | + КК достаточно хорошо развита: поздравления с днем рождения, «доска почета», включение сотрудников в процесс принятия решений и др. - Нет организации питания за счет компании |
| персонал - потребитель двухсторонний маркетинг: контроль качества оказания услуги, происходящего в процессе взаимодействия персонала и потребителей | продукт - процесс осуществления услуги и, как следствие, её качество | + Менеджеры продаж постоянно проходят тренинги, наставничество со стороны более опытных продавцов и руководителей, передача практического опыта. - «продажа» сложный процесс, требующий развития специфических качеств сотрудника, которого невозможно достичь, только тренингами, поэтому навыки развиваются в процессе реальной работы и как следствие - качество оказания услуг продавцами - неоднородное |
|  | цена - степень соучастия потребителя в процессе, а также реальная цена услуги, получаемая фирмой | + Качество процесса оказания услуг (навыки консультантов) на хорошем уровне - Не всегда соблюдаются договоренности и сроки (отсутствует структура хранения информации) |
|  | способ доведения продукта до потребителя - стиль поведения, выбранный сотрудником компании для общения с потребителем | + Форма и стиль общения ориентированы на клиента (CRM-идеология уже присутствует), задействованы различные варианты общения: индивидуальные, через web-сайт, телефонные. |
|  | продвижение продукта - информационные потоки, создающиеся и поддерживающиеся сотрудниками компании | + Задействованы различные подразделения фронт-офиса и бэк-офиса - Коммерческий директор, как основное лицо, принимающее решения по маркетингу, затрачивает слишком много времени для сбора и анализа всей маркетинговой инф. со всех под. |

Таблица 3. Сводная таблица оценок параметров и выявленных проблем в процессе продаж

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Реальный бизнес-процесс | Проблемы и решения |
| 1 | 2 | 3 |
| Информационное сопровождение | Контактная информация в личных файлах менеджера, информация о потребностях, сделках и условиях либо не фиксируется, либо хранится у менеджера. | Неудобство использования информации другими отделами фирмы и руководства. Невозможен общий анализ информации и обеспечение ее сохранности. Решение: объединить информацию в единую базу данных, сегментировать и дополнить |
| Планирование и контроль | Планирование осуществляется на основе бумажного прогнозирования и планировщика Аутлук. Фиксирование истории взаимоотношений не ведется. | Управление процессом постановки и исполнения задач не автоматизировано. Сложно без должных инструментов управлять рабочим временем и вести «сложных», но в то же время и наиболее выгодных клиентов. Решение: спользовать автоматизированную систему контроля за постановкой и исполнением задач. Сегментировать клиентов и тиражировать процесс продаж. |
| Рыночная ситуация | Оценка производится менеджером по коммерции на основе отчетов менеджеров по продажам | Ярко выраженных проблем - нет, но с добавлением программного инструмента, появится доп. возможность проведения целевых маркетинговых исследований. |
| Оценка текущей ситуации | Оценка производится коммерческим директором и финансовым менеджером на основе данных ежемесячных отчетов | Добавление нового продукта позволит контролировать рост количества потенциальных покупателей и соотносить это значение с объемом реализованных за период сделок. |
| Контроль работы отдела | Нет объективной информации по показателям работы, за исключением финансовой информации | Необходимо фиксировать объективные показатели работы и следить за их динамикой. Решение - обеспечить персонал программным инструментом для фиксирования показателей своей работы и мотивировать персонал на достижение плановых показателей и полное отражение своей работы. |
| Программы работы с клиентами | В ОАО «ЛУКОЙЛ» для адресной рассылки специальных предложений и другой информации для клиентов используется Майкрософт Аутлук. | Помимо рассылок, перед ОАО «ЛУКОЙЛ» стоят задачи сегментации, анализа рынка, регистрации обращений и др. Решение: необходимо наличие общедоступной актуальной информации, снабженной программным инструментом, который позволяет реализовывать все необходимые задачи. |

Так как компания работает на быстрорастущем рынке с высоким уровнем конкуренции, то для нее наилучшей будет стратегия, нацеленная на развитие продукта и рынка, предполагающая решение задачи роста за счет продажи новых моделей продукта и диверсификации дилерской сети. В рамках этой стратегии и возникает большинство наиболее осмысленных и влекущих за собой маркетинговых решений, связанных с проведением рекламной кампании по поводу выхода на рынок нового товара фирмы.

Проведенный сравнительный анализ параметров бизнес-процесса продажи показал, что для эффективной работы отдела коммерции необходимы новые инструменты, которые позволили бы обеспечить развитие фирмы.

В качестве инструмента для отдела должна стать общая клиентская база данных с аналитическими возможностями, то есть программа анализа структуры спроса и клиентских запросов

Значение информации и коммуникации на современном этапе развития организации постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться. Научно - технические разработки, постоянные изменения в политической и экономический обстановке заставляют менеджеров применять все более и более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией и коммуникациями.

**.3 Совершенствование коммуникационной политики организации**

Проведенные в курсовой работе исследования позволили разработать ряд инструментов, необходимых для формирования коммуникационной политики организации:

Во-первых, это принципы формирования коммуникационной политики, к которым отнесены следующие.

Комплексность - предполагает необходимость применения широкого комплекса разнообразных маркетинговых коммуникаций для достижения максимального эффекта.

Целеполагание - подразумевает, что маркетинговые коммуникации должны быть организованы исходя из запланированных целей как для всей коммуникационной системы, так и для каждого элемента КМК в отдельности, которые будут служить ориентиром для контроля их результативности.

Системность - требует построения единого интегрированного комплекса маркетинговых коммуникаций, позволяющего достичь эффекта синергии.

Клиентоориентированность - диктует необходимость выбора приоритетных для потребителей средств и способов коммуникации, выявленных в ходе специальных исследований.

Экономическая целесообразность - предусматривает достаточность выделяемых ресурсов (финансовых, материальных, кадровых) для достижения запланированных результатов маркетинговой коммуникации, а также рациональность распределения средств по отдельным видам коммуникаций, на рснове оценки их экономической и коммуникационной эффективности.

Во-вторых, это условия реализации унифицированного подхода к формированию КМК.

В курсовой работе выделены две группы аспектов, определяющих условия реализации унифицированного подхода:

 управленческие: учитываются особенности организации коммуникационного комплекса предприятиями, в том числе маркетинговые, к которым отнесены парадигма «4 Не» (отличия услуги от товара) и маркетинг- mix «8 Р»);

 социально-психологические: учитывается психологическое восприятие коммуникационных сообщений различными социальными группами потребителей услуг, а также особенности передачи сообщений представителями провайдеров услуг (см. таблицу 4)

В-третьих, это методика формирования КМК.

Алгоритм методики отражен на рис. 6. В ходе формирования КМК на основе матриц, разработанных в методике, можно провести анализ и выявить зависимость структуры комплекса от ряда характеристик: вид услуги, тип рынка, формат предприятия, масштаб деятельности, форма организации бизнеса, категория предприятия. Методика позволяет разработать эффективные коммуникационные послания (сообщения) с учетом особенностей и конкретного вида услуг в частности, системный подход, позволяющий достичь интеграции МК, провести мероприятия брендингово или ребрендингового характера.

Сопоставление результатов, характеризующих необходимость и возможность корректировки КМК, позволяет не только разработать рекомендации по формированию КМК, но и оценить целесообразность аутсорсинга по тем или иным направлениям коммуникационной политики.

Исследование позволило оценить важность факторов, которые характеризуют организацию и влияют на ее выбор респондентами. Именно они должны быть отражены в коммуникационных сообщениях, используемых в ходе придвижения продукта на рынке и в ходе формирования КМК предприятия.

Таблица 4. Управленческие и социально-психологические аспекты, определяющие условия реализации унифицированного подхода к организации КМК

|  |  |
| --- | --- |
| Управленческие аспекты формирования КМК | Социально-психологические аспекты формирования КМК |
| Расширенный комплекс МК - используются элементы комплекса продвижения и маркетинг-mix. | Преобладание эмоциональной составляющей в коммуникационных образах и сообщениях. |
| Индивидуальный подход обслуживающего персонала к каждому клиенту. | Чрезвычайная значимость коммуникаций личного характера, как со стороны персонала предприятия, формирующего доверительные и долговременные отношения с клиентом, так и в рамках коммуникаций между самими клиентами, что дает основание для активного применения технологий «вирусного» продвижения. |
| Комплексное решение проблем клиента, отражающееся, в том числе, в применении ко-брендинговых коммуникационных мероприятиях. | 2. |
| Формирование эмоциональных элементов 1 уровня (соблюдение стандартов оказания услуг и обслуживания). | 2. |
|  | Необходимость проведения коммуникационных мероприятий образовательного (обучающего) характер, как для потребителей, так и для производителей услуги, реализуемых с целью снижения возможных рисков при потреблении. |
| Материальная среда как элемент коммуникации (воплощение формы экстерьера и интерьера: расположение, планировка, выкладка, разбивка на зоны, оформление и пр.). Наличие элементов материальной среды, позволяющих заранее оценить качество услуг и обслуживания (оборудование, грамоты и сертификаты и пр.) |  |
|  | Значение личного опыта, демон. клиентом результатов услуги другим. |
| Атмосфера как элемент коммуникации (температура воздуха, запах, чистота, музыкальное сопровождение в помещении, где реализуется процесс оказания услуги). | Формирование коммуникацией эмоциональных элементов 2 уровня (соответствие ожиданиям потребителей). |
| «Сезонный» характер организации коммуникаций, вызванный неравномерностью спроса на услуги. | «Овеществление» нематериального продукта за счет применения специальных коммуникационных приемов в коммуникационном сообщении: использование материальных по природе символов, позволяющее сделать обещания неосязаемых выгод и преимуществ более конкретными в визуальной и текстовой рекламе. |
| Формирование корпоративного бренда с целью обеспечения потребительской лояльности, основанного не столько на программах лояльности, сколько на деловой репутации, определяемой, в том числе, дислокацией предприятия, квалификацией персонала, клиентским капиталом. |  |
| Формирование долгосрочных отношений на основе CRM системы, предоставляющей возможность реализации индивидуального подхода, непосредственного контакта с потребителем и его материального и нематериального стимулирования. | Необходимость учета социальных факторов (число и класс присутствующих людей, их поведение в процессе оказания услуги) в связи с социальным характером потребления услуги |
|  | Необходимость формирования доверия со стороны клиента, которое строится на его личном опыте и на устных коммуникациях («из уст-в-уста»). |





Сравнительный анализ позволил сделать следующие выводы, которые необходимо учитывать в ходе формирования и развития КМК.

Во-первых, месторасположение, стоимость проживания и наличие информации об организации является одинаково важными факторами для всех предприятий, вне зависимости от их категории.

Во-вторых, имидж организации имеют существенное значение в основном для клиентов.

Недостатки, которые были выявлены в ходе анализа КМК, и предложенные рекомендации по их устранению следующие:

) Заявленные программы лояльности для клиентов носят скорее сервисно-ориентированный характер, но не сопровождаются специальными системами обеспечения лояльности в их общепринятом понимании. Предлагается абстрактное «вознаграждение за лояльность в долгосрочной перспективе» и «чувство принадлежности к группе избранных клиентов». Необходимо системное формирование конкретных программ лояльности с постоянным отслеживанием показателей лояльности бренду.

) Коммуникационные мероприятия не носят системного, интегрированного характера в силу отсутствия комплексного подхода к их планированию и контролю. Рекомендовано внедрение подобной системы.

) Коммуникационные сообщения не всегда отвечают требованиям, предъявляемым к сервисным предприятиям. Они должны дополнительно корректироваться с учетом принципов и специфики формирования КМК в организации.

) Уделяется недостаточное внимание организации и проведению тренингов, направленных на рост клиентоориентированности персонала, в связи с чем необходимо усилить это направление.

) Рекомендуется активно использовать инновационные малобюджетные коммуникации в глобальной сети Интернет, учитывая экономическую ситуацию и влияние технологического прогресса на развитие МК.

Недостатки и пути развития коммуникаций в организации были выявлены на основе анализа и работы в организации метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступило руководство организации

Сделанные выводы позволили совершенствовать структуру КМК ОАО «Лукойл», формируя ее как единую интегрированную систему.

**Заключение**

Коммуникации играют важную роль для руководителей организаций по следующим причинам:

а) коммуникации необходимы для эффективности управления;

б) коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

в) хорошо налаженные коммуникационные сети содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности;

г) коммуникации имеют сложную и гибкую структуру. Только знание закономерностей построения коммуникаций может принести успех.

Проанализировав коммуникационный процесс в ОАО «Лукойл», а так же четко сформулировав основные проблемы, были предложены некоторые эффективные пути их решения непосредственно для руководителей, которые помогут повысить управляемость :

- добиваться от себя ясности и точности формулировки сообщений, учиться изображать свои мысли таким языком и передавать информацию таким образом, чтобы она была понятна подчиненным;

- следовать принципу, что управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями, цель управленческих сообщений - содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия;

- использовать в процессе коммуникаций неформальные организации в дополнение к формальным, постоянно совершенствуя при этом навыки общения в межличностных коммуникациях (умение слушать; систематически обдумывать и анализировать вопросы, правильно использовать язык жестов и интонаций; удачно применять эмпатию, т. е. проявлять внимание к чувствам других людей, сопереживание, поддержание открытости в разговоре, эффективно налаживать обратную связь, т. д.);

- стремиться к регулированию информационных потоков, стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах;

- стремиться к управлению информационными потоками путем создания периодических собраний, коротких встреч с подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, и т. д.

- использовать систему обратной связи на организационном уровне;

- использовать систему сбора предложений, целью которой является снижения остроты тенденций фильтрации и игнорирования идей на пути сверху - вниз, облегчение поступления информации наверх, все работники при этом получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования;

- использовать в своей работе современные информационные технологии, для повышения эффективности информационного обмена;

- создавать в процессе деятельности специальные коммуникативные сети, позволяющие обеспечить поступление правильной информации нужным людям в нужное время.

Использованные методы исследования позволили достичь необходимых результатов и добиться решения поставленных задач.

**Список используемых источников**

.Головлева Е. Л. Торговая Марка: Теория и практика управления. - М.: Аспект-Пресс, 2010. - 159 с.

.В.Н. Домнин Брендинг: новые технологии в России. 2-е издание - СПБ., 2010. - 381 с.

.Росситер Д. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб.: Питер, 2011. - 422 с.

.Жан-Ноэль Капферер. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. М.: Вершина, 2011. -108 с.

.Бердникова Н.Е., Ванчикова С.Б. Эффективная благотворительность для развития города - М., Фонд «Институт социальной и гендерной политики», 2011. -123 с.

.Вайнер В. Этапы становления социально-маркетинговой активности в компании. - Социально маркетинговые кампании в России. Сборник кейсов - М.: Оргкомитет конкурса «Индекс Бренда», 2010. -278 с.

.Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public Relations. СПб: «Триз-Шанс, 2011. -238с.

.Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. - М., СПб.: Издательский дом «Вильямс», 2010. -714с.

.Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: «Прогресс», 2011. -387с.

.Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М., 2011. - 400с.

.Барнс Б., Шульц Д. Стратегические бренд-коммуникационные компании. М.: Издат. дом Гребенникова, 2010. - 600с.

.Борисов Б.Л. Технологии рекламы и PR: Учебное пособие. - М.: Фаир-пресс, 2011.-624 с.

.Дэвис С.Маркетинговые коммуникации. СПб.: Питер, 2011. -272 с.

.Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брендинга. М.: Имидж-контакт, Инфра-М, 2010. -211 с.

.Крылов И.В. Маркетинг. Социология маркетинговых коммуникаций / Учеб. Пособие. - М.: Центр, 2010. - 192 с.

.Мещанинов А.А. Образ компании. М.: ОАО Типография «Новости», 2010. -280 с.

.Нильсон Т. Конкурентный маркетинг: Заставьте чужой опыт работать на себя! СПб.: Питер, 2010. - 208 с.

.Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2011. - 256с.

.Санников А.Г. Оценка коммуникативной маркетинговой политики: от теории к практике. - М.: ВНИИПИ, 2010. - 487 с.

.Темпорал П. Эффективный маркетинг/ Пер. с англ. - СПб.: Нева, 2010. - 320 с.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |