

## 9.2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ВЕРТИКАЛЬНО- ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР

Бигачева Е.Н., к.э.н., доцент кафедры  
«Экономика и организация производства»

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ)»*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье выявлены особенности бизнес-коммуникаций при организации управления вертикально-интегрированных структур на примере сахарной промышленности, заключающиеся в охвате ими полного жизненного цикла продукции, наличия различного уровня организационной культуры участников бизнес-коммуникаций, их высокой интенсивности; разработан комплекс методических и практических рекомендаций по повышению эффективности бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированных структур.

### ВВЕДЕНИЕ

Исследования, проведенные Дж. М. Лейхиффом и Дж. М. Пенроузом, свидетельствуют о том, что мы тратим приблизительно 75% рабочего времени на различные формы коммуникаций [9]. По данным Р. Маккензи, у менеджеров на это уходит до 80-90% рабочего времени, причем, чем выше уровень руководства, тем больше времени менеджер тратит на деловое общение [10, с. 231]. Этот факт подтверждает А.П. Панфилова. В ее книге указано, что «...специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организаций, причем сами руководители тратят на нее от 50% до 90% своего времени» [12, с. 11].

Бизнес-коммуникации являются разновидностью коммуникаций. Как указывают И.А. Аренков и Ю.А. Бичун, бизнес-коммуникации «...рассматриваются как процесс разработки мероприятий по обеспечению эффективного взаимодействия бизнес-партнеров, планированию и организации рекламы, стимулированию сбыта, связей с общественностью» [2, с. 16].

Роль бизнес-коммуникаций в промышленных вертикально-интегрированных структурах определяется влиянием их эффективности на процессы подготовки, принятия и выполнения управленческих решений; созданием благоприятного социально-психологического климата в организациях, установлением доверия между управляющей компанией, бизнес-единицами и всеми сторонними контрагентами. Взаимосвязь и взаимовлияние бизнес-коммуникаций обеспечивает эффективность функционирования вертикально-интегрированных структур, что превращает бизнес-коммуникации в стратегический ресурс управления и один из важнейших факторов конкурентоспособности вертикально-интегрированных структур [5, 6].

В предлагаемой статье выявлены особенности бизнес-коммуникаций в вертикально-интегрированных структурах на примере сахарной промышленности и разработаны рекомендации по повышению эффективности бизнес-коммуникаций.

### 1. БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ В ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЕ (НА ПРИМЕРЕ САХАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

Сахарное производство Российской Федерации занимает одну из лидирующих позиций среди отраслей пищевой промышленности. Устойчивость развития рынка сахара, ассортимент продукции, ее качество и цены во

многом определяют уровень жизни населения. Продукция сахарной промышленности является важнейшим продуктом питания, применяется в молочной, плодово-овощной, винодельческой, ликероводочной, хлебопекарной, кондитерской, дрожжевой, консервной и других отраслях пищевой промышленности, включая производство безалкогольных напитков. Все это свидетельствует об особой стратегической и социальной значимости сахарного комплекса страны. Проведенный нами анализ деятельности предприятий сахарной промышленности РФ позволил выявить первоочередные экономические и технологические проблемы:

- низкий уровень материально-технического обеспечения сахарных заводов;
- низкий уровень машинно-технологического обеспечения свеклопроизводителей;
- отсутствие средств на внедрение новых технологий, позволяющих повысить коэффициент извлечения сахара и выхода сахара из свеклы;
- отсутствие средств для диверсификации производства на основе использования продуктов переработки сахарной промышленности;
- недостаток качественного посевного материала, совершенствование технологий и повышение эффективности бизнес-коммуникаций в вертикально-интегрированных структурах.

На развитие рынка сахара в РФ огромное влияние оказал переход экономики на рыночные отношения, разрыв хозяйственных и торговых межреспубликанских связей между его бывшими субъектами, разгосударствление и приватизация предприятий сахарной промышленности [7, с. 3]. Эффективность функционирования свеклосахарного комплекса требует тесного взаимодействия всего технологического цикла от семеноводства, выращивания, уборки и транспортировки свеклы на сахарные заводы до последующей ее переработки с применением сложных технологических процессов, обеспечивающих выработку одного из важнейших продуктов питания [15]. В сахарном производстве существует ряд систем, взаимодействующих между собой. К ним относятся такие хозяйствующие субъекты, как предприятия по выращиванию семян и корнеплодов, предприятия по переработке сахарной свеклы, органы государственного управления, обеспечивающие функционирование свеклосахарного комплекса [3, с. 8]. Эта специфика технологического цикла обусловила особенности бизнес-коммуникаций как внутри, так и вне свеклосахарного комплекса и целесообразность формирования вертикально-интегрированных структур.

Бизнес-коммуникации в вертикально-интегрированных структурах обусловлены наличием межотраслевых экономических связей между производителями сахарной свеклы, сахарной промышленностью и торговлей, которые складываются в процессе общественного разделения труда. Как отмечает О.И. Василенко, взаимный обмен между результатами труда этих предприятий превращает их в зависимые друг от друга отрасли. На выбор взаимоотношений влияют цена закупки, условия расчетов, оказываемые услуги [7, с. 11]. Действующие же в отрасли механизмы взаимоотношений между поставщиками сырья и переработчиками, построенные на давальческих и толлинговых схемах, не позволяют формировать объемы финансовых ресурсов, достаточные для восстановления и развития отрасли [8, с. 4].

В результате эволюционного развития сформировалась сложная динамичная структура отечественного свеклосахарного бизнеса, основой которого является

сопряжение свеклопроизводящего и свеклоперерабатывающего производства посредством формирования системы сложных бизнес-отношений между этими логистически связанными сферами. Так, государство должно инициировать интеграцию предприятий по выращиванию семян и сахарной свеклы с предприятиями по переработке сахарной свеклы с учетом использования отходов переработки сахара в сельскохозяйственном производстве [3, с. 8-9].

Анализ современного состояния российской сахарной промышленности показывает интенсивный процесс создания и развития вертикально-интегрированных структур, представляющих собой эффективную форму кооперации, способную обеспечить ее участникам социально-экономическую эффективность, финансово-экономическую устойчивость, рационализацию производственно-технологических, организационно-управленческих процессов.

Таким образом, формирование вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности в значительной степени приведет к уменьшению зависимости российского рынка сахара от зарубежных производителей сахара-сырца. Для развития сахарной промышленности необходимо слаженное взаимодействие всего технологического цикла – от семеноводства, выращивания, уборки, транспортировки сахарной свеклы на сахарные заводы, последующей ее переработки производства готовой продукции. На рис. 1 принципиальная схема полного производственно-технологического и торгового цикла холдинга.

Исходя из характеристики производственных, коммерческих и управленческих функции предприятий Группы компаний (ГК) «Русагро» и принципиальной схемы полного производственно-технологического и торгового цикла холдинга, а также из проведенного анализа деятельности другой вертикально-интегрированной структуры – Общества с ограниченной ответственностью (ООО) «Кубанская сахарная компания» – нами были выявлены осо-

бенности бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности:

- охват всего жизненного цикла продукции, что обуславливает наличие совета учредителей вертикально-интегрированной структуры; одной или нескольких управляющих компаний; агрофермы, которые выращивают сырье для сахарного производства; предприятий (заводов) – производителей сахарного песка и сахара; предприятий, занятых производством неосновной мясо-молочной и косметической продукции; предприятий по сбыту сахарной и прочей продукции; предприятий ремонтного обслуживания техники и оборудования; транспортных предприятий; предприятий для хранения продукции – баз, складов и элеваторов;
- различная по уровню развития и содержанию организационная культура управляющих компаний и бизнес-единиц, обусловленная приведенной выше разнородностью указанных организаций и соответственно развитием личностно-квалифицированных характеристик персонала и технологического уровня производственной деятельности;
- низкая динамика изменения числа бизнес-коммуникаций во времени, что связано со спецификой деятельности организаций, входящих в состав вертикально-интегрированных структур. Сдерживающими факторами роста бизнес-коммуникаций являются ограничения по посевным площадям, отсутствие возможности работы заводов на смешанном сырье (17%), так как в РФ существует острая потребность в портовых терминалах, способных принимать, отгружать и хранить сахар-сырец;
- высокая интенсивность бизнес-коммуникаций в связи с особенностями технологического цикла и значительными экономическими потерями в случае сбоя в работе структурных единиц;
- наличие большого удельного веса неформальных латентных бизнес-коммуникаций, что обуславливает для их выявления и оценки применения специальных социально-психологических методов.

Для исследования, оценки и повышения эффективности бизнес-коммуникаций в вертикально-интегрированных структурах сахарной промышленности необходимо, прежде всего, создать соответствующую информационно-аналитическую базу.

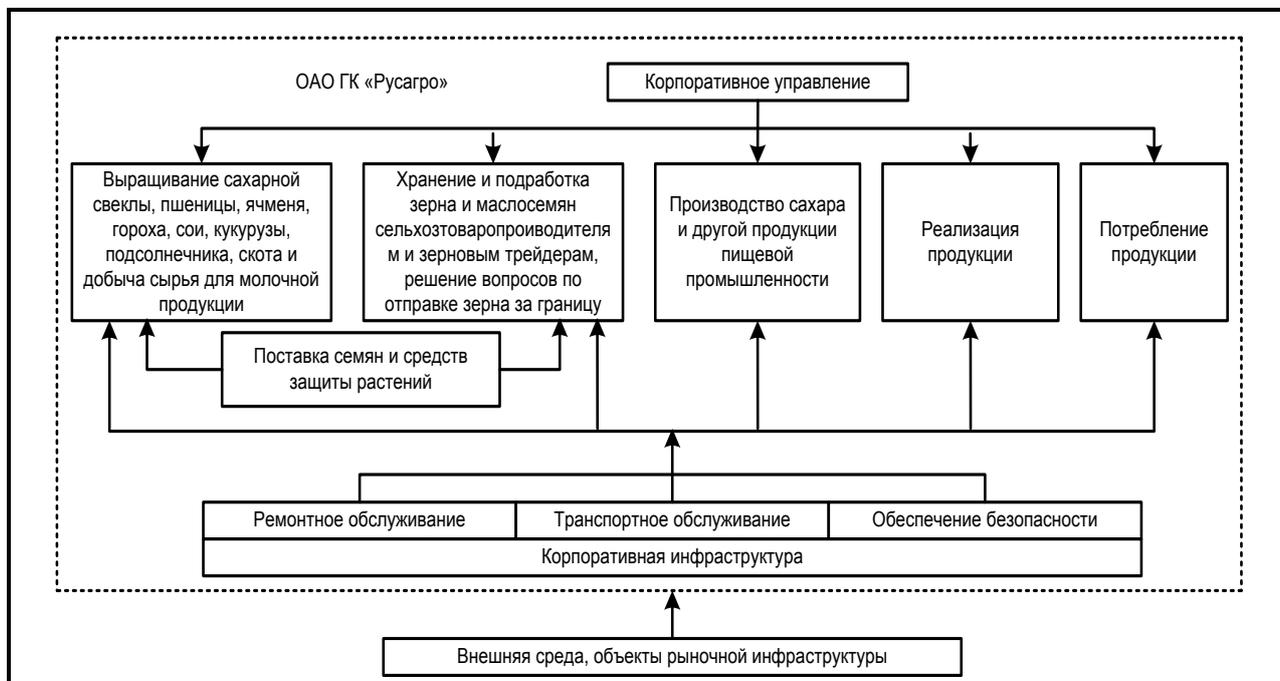


Рис. 1. Полный производственно-технологический и торговый цикл холдинга ГК «Русагро»

В первую очередь следует составить перечень организаций вертикально-интегрированной структуры, между которыми осуществляются бизнес-коммуникации. Для количественной характеристики бизнес-коммуникаций между организациями нами предлагается построить матрицу бизнес-коммуникаций за некоторый отчетный период, например, год. Как строки, так и столбцы этой коммуникационной матрицы определяют два множества:

- организации, входящие в состав вертикально-интегрированной структуры;
- сторонние организации.

На пересечении строки с  $i$ -й организацией и столбца с  $j$ -й организацией матрицы располагается число коммуникаций за определенный отчетный период между этими организациями.

Число бизнес-коммуникаций определяется по следующему правилу. Все бизнес-коммуникации можно подразделить на внутриорганизационные и происходящие между организациями. Бизнес-коммуникацией считается устойчивая деловая связь между участниками одного отдельно взятого бизнес-проекта. Одной из особенностей вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности является наличие в их составе организаций, относящихся к различным типам специализации:

- управление;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- производство продукции;
- добыча сырья;
- сбыт продукции и т.д.

Чтобы показать число коммуникаций, учитывая специфику деятельности этих организаций, необходимо в матрице бизнес-коммуникаций выделить отдельными блоками данные типы организаций:

- управляющие компании;
- НИОКР;
- добыча сырья;
- производство продукции;
- сбыт продукции;
- прочие виды деятельности;
- внешние поставщики, потребители;
- организации инфраструктурного обслуживания;
- органы государственного управления.

Причем возможны два варианта заполнения матрицы. При 1-м варианте число коммуникаций за определенный отчетный период указывается в целом между группами организаций, во 2-м случае – между конкретными организациями в рамках каждой группы. Отметим, что матрица бизнес-коммуникаций является симметрической, иными словами, элементы относительно главной диагонали равны между собой.

В качестве важнейшей характеристики, определяющей доминирование той или иной организации вертикально-интегрированной структуры в бизнес-коммуникациях, нами предлагается показатель коммуникативного статуса. Коммуникативный статус показывает объем коммуникативной деятельности и ее интенсивность за некоторый период, например, год. Расчет коммуникативного статуса можно наглядно представить с помощью матрицы бизнес-коммуникаций. Статус определяется суммой значений элементов строки организации, поделенной на число организаций. При этом в это число не входит элемент по строке данной организации, т.е. число внутренних бизнес-коммуникаций в организации.

На основе группировки элементов матрицы по их принадлежности к тем или иным типам организаций (управление, НИОКР, производство продукции, добыча сырья, сбыт продукции) можно определить статусы коммуникаций между типами организаций и внутри одинаковых типов организаций.

По значениям коммуникативных статусов можно оценить структуру значимости бизнес-коммуникаций как по типам организаций, так и по отдельным конкретным организациям вертикально-интегрированной структуры. Для этого необходимо рассчитать удельный вес коммуникативного статуса группы организаций или конкретной организации в суммарном коммуникативном статусе. На основе анализа значений коммуникативного статуса организаций вертикально-интегрированной структуры можно выявить так называемых коммуникативных лидеров и аутсайдеров.

Следующим направлением анализа бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированной структуры является анализ динамики по годам характеристик бизнес-коммуникаций. Для этого необходимо рассчитать коммуникативные статусы и структуры значимости бизнес-коммуникаций по годам и рассчитать темпы их изменения.

И наконец, предлагается проводить сравнительный анализ бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированных структур. Ниже приведены наиболее характерные направления анализа бизнес-коммуникаций по типам организаций и анализ наиболее важных бизнес-коммуникаций.

Чтобы совершенствовать технологии бизнес-коммуникаций промышленных вертикально-интегрированных структур, необходимо в первую очередь разработать методическое обеспечение комплексной оценки и повышения эффективности бизнес-коммуникаций, а затем сформулировать рекомендации по совершенствованию бизнес-коммуникаций промышленных вертикально-интегрированных структур.

## 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР САХАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Создание эффективно действующих и надежных бизнес-коммуникаций в промышленных – интегрированных структурах включает в себя решение множества задач, которые касаются экономических, социальных, организационно-управленческих, психологических и информационно-технологических аспектов бизнес-коммуникаций. По итогам результатов исследования и комплексной оценки эффективности бизнес-коммуникаций в ГК «Русагро» и ООО «Кубанская сахарная компания» и на основе анализа наблюдений, проведенных нами в ходе бизнес-коммуникаций управляющих компаний и ряда бизнес-единиц ГК «Русагро», а также обзора литературы и анализа интернет-сайтов по проблемам коммуникаций в ряде российских промышленных вертикально-интегрированных структурах, нами были отобраны пять наиболее актуальных с практической точки зрения задачи и рекомендации по повышению эффективности бизнес-коммуникаций в вертикально-интегрированной структуре сахарной промышленности.

## 1. Создание в управляющей компании вертикально-интегрированной структуры группы по координации и совершенствованию бизнес-коммуникаций

Группа по координации и совершенствованию бизнес-коммуникаций ГК «Русагро» должна быть подчинена заместителю руководителя вертикально-интегрированной структуры по стратегическому развитию, а в случае отсутствия такой должности – заместителю руководителя по маркетингу.

В функции данной группы нами рекомендуется включить:

- координацию и обеспечение управления коммуникациями, в том числе информационными потоками в вертикально-интегрированной структуре;
- разработку стратегии совершенствования бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированной структуры;
- проведение работ по повышению эффективности технологий бизнес-коммуникаций, включая технологии маркетинговых коммуникаций, рекламы, брендинга, связей с общественностью;
- разработку и внедрение стандартов качества бизнес-коммуникаций;
- разработку и внедрение технологий управления персоналом, занятым в сфере бизнес-коммуникаций, в том числе по повышению коммуникативной компетентности этих работников (умению слушать и воспринимать информацию, преодолевать различные барьеры непонимания), совершенствованию стилей коммуникаций менеджеров с учетом влияния кросскультурных параметров на эффективность бизнес-коммуникаций.

Группа по координации и совершенствованию бизнес-коммуникаций ГК «Русагро» должна:

- выявлять трудности организации коммуникаций и в передаче информации в ходе коммуникационного процесса;
- оценивать потребности всех уровней управления вертикально-интегрированной структуры в информации и организовать информационные базы в соответствии с этими потребностями;
- проводить мониторинг повышения эффективности и качества бизнес-коммуникаций (встречи руководителей вертикально-интегрированной структуры и ее бизнес-единиц с подчиненными и деловыми партнерами, коммуникации с органами государственного управления и т.д.);
- организовать систему обратных связей с помощью опроса работников и учета их пожеланий;
- организовать выпуск корпоративной газеты, в частности, размещенной на сайте вертикально-интегрированной структуры;
- внедрять современные управленческие и информационные технологии в коммуникативные процессы, например, Интернет, видеоконференции и т.д.;
- решать проблемы влияния корпоративной культуры на эффективность коммуникаций, задачи регулирования коммуникативного поведения и разрешения конфликтов в сфере делового общения;
- разрабатывать и внедрять этические нормы и правила бизнес-коммуникаций;
- участвовать в мероприятиях по формированию позитивного социально-психологического климата как показателя эффективности коммуникативных процессов в коллективе;
- планировать и принимать участие в мероприятиях, способствующих снижению риска и вероятности мошенничества в бизнес-коммуникациях;
- принимать участие в совершенствовании технологий принятия коллективных решений и создания атмосферы творчества в ходе бизнес-коммуникаций;
- принимать участие в совершенствовании системы делопроизводства и организационно-распорядительной документации как источников письменных коммуникаций посредством стандартизации и унификации документов, внедрения нор-

мативных документов, регламентирующих процесс делопроизводства в вертикально-интегрированной структуре, в частности, стандартов по ведению переписки внутри Российской Федерации и с зарубежными партнерами и соблюдению этических норм при составлении текста делового письма.

## 2. Разработка коммуникативной стратегии, политики и программы совершенствования и повышения эффективности бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированной структуры

Коммуникативная стратегия вертикально-интегрированной структуры представляет собой долгосрочную и крупномасштабную программу, имеющей целью решение задач совершенствования системы как внутрикорпоративных, так и внешних коммуникаций с контрагентами с целью создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке.

Коммуникативная стратегия вертикально-интегрированной структуры сахарной промышленности должна отражаться в индикативном корпоративном документе, в котором приводятся цели и основные задачи коммуникационной стратегии, стратегическое видение коммуникативного развития корпорации в долгосрочном периоде; коммуникативная миссия и цели; система мониторинга и контроля поэтапного осуществления стратегии, способы корректировки стратегии.

Так, целью коммуникативной стратегии ГК «Русагро» является формулирование стратегического видения коммуникативного развития корпорации в долгосрочном периоде; коммуникативной миссии и целей; а также планов и механизмов реализации стратегии и способов ее корректировки. Основными задачами коммуникативной стратегии является обеспечение информационной поддержки стратегии развития бизнеса вертикально-интегрированной структуры и обеспечение стабильности в управлении коммуникациями корпорации с целевыми аудиториями. Коммуникативная стратегия должна быть тесно связана и с общей корпоративной и маркетинговой стратегиями ГК «Русагро».

Логическим продолжением коммуникативной стратегии вертикально-интегрированной структуры является ее коммуникативная политика как совокупность действий и мероприятий по установлению, поддержанию и развитию позитивных коммуникаций как внутри корпорации, так и с внешними контрагентами, включая процессы разработки комплекса мероприятий по обеспечению эффективного взаимодействия с деловыми партнерами, формированию общественного мнения и работу со средствами массовой информации, организацию рекламы, участие в выставках и ярмарках, улучшение имиджа и повышение деловой репутации, брендинг, товарный знак и фирменный стиль, продвижение продукции, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямые и персональные продажи продукции, укрепление лояльности покупателей.

Учитывая предлагаемый нами расширительный подход к формированию коммуникативной политики и ее тесную взаимосвязь со службой маркетинга ГК «Русагро», целесообразно, чтобы группа по координации и совершенствованию бизнес-коммуникаций, функции которой были описаны выше, была в корпоративных регламентах определена в качестве своеобразного методологического подразделения для маркетинговых подразделений бизнес-единиц.

Коммуникативная политика реализуется в целевых коммуникативных программах с конкретизацией задач, мероприятий, сроков их выполнения, и ответственных исполнителей, с выделением соответствующих ресурсов. Для ГК «Русагро» нами предлагается следующие первоочередные мероприятия целевой коммуникативной программы:

- создание группы по координации и совершенствованию бизнес-коммуникаций;
- совершенствование сайта для улучшения коммуникаций между корпорацией и деловыми партнерами;
- создание механизмов обратной связи для получения реакции целевой аудитории;
- анализ результатов коммуникативной деятельности управляющих компаний и бизнес-единиц ГК «Русагро» и конкурентов;
- мероприятия, направленные на улучшение имиджа ГК «Русагро».

### 3. Совершенствование и повышение эффективности технологий бизнес-коммуникаций

В качестве основных направлений совершенствования и повышения эффективности технологий бизнес-коммуникаций в вертикально-интегрированной структуре сахарной промышленности нами предлагаются:

- применение новых технологий бизнес-коммуникаций и информационных технологий, создание базы данных персональных характеристик участников внутри- и внекорпоративных бизнес-коммуникаций;
- формирование позитивного имиджа с помощью технологий бизнес-коммуникаций;
- модернизация существующих должностных инструкций;
- повышение коммуникативной культуры управляющей компании и бизнес-единиц.

Чтобы применить технологии и совершенствовать бизнес-коммуникации в ГК «Русагро», следует:

- провести аудит и составить перечень основных коммуникативных проблем в корпорации, обсудить с ключевыми менеджерами возможности изменений;
- разработать планы, стандарты коммуникаций, выбрать технологии, способствующие решению выявленных коммуникативных проблем и начать их внедрение;
- создать систему мотивации к повышению качества коммуникаций.

#### Применение технологий бизнес-коммуникаций

Применение технологий бизнес-коммуникаций предполагает в выработку алгоритмического подхода в бизнес-коммуникациях, что позволит в автоматическом режиме добиваться в коммуникациях максимального эффекта. Для этого следует:

- знать социально-психологические характеристики и особенности контактных аудиторий, развивать способности для активного и целенаправленного взаимодействия с любой аудиторией в процессе ведения переговоров;
- преодолевать психологический дискомфорт в процессе общения, включая публичные выступления;
- владеть методами убеждающего воздействия, вербальными и невербальными средствами убеждающего воздействия, уметь устанавливать контакты и обратные связи;
- использовать внешний вид и голос как факторов эффективности делового общения;
- применять приемы разрешения конфликтов.

Учитывая то, что бизнес-коммуникации происходят между предприятиями различных стран и регионов и появляются новые смешанные механизмы партнерства, основанные на взаимопроникновении ценностей, установок и норм поведения различных культур, для

повышения эффективности бизнес-коммуникаций ГК «Русагро» необходимо применение технологий кросс-культурного менеджмента, направленных на помощь в управлении деловыми отношениями, возникающими в поликультурной среде, включающее в том числе создание толерантного взаимодействия, регулирование межкультурных конфликтов в бизнес-среде, развитие кросскультурной компетенции собственников бизнеса, менеджеров и персонала.

Для этих целей ГК «Русагро» должна использовать различного рода бизнес-семинары, корпоративные тренинги и семинары, курсы менеджеров, коучинг, и в частности, тренинг в формате action learning (обучение действием), где участники вырабатывают и тренируют в том числе коммуникативные навыки и качества непосредственно в условиях полной реальности.

Для повышения эффективности внутрикорпоративных и внешних бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированной структуры необходимо использование IT-технологий, создание корпоративных информационных порталов и баз данных бизнес-информации. Важное место в бизнес-коммуникациях в ГК «Русагро» должны занять интернет-технологии, имеющие такие преимущества, как интерактивность, возможность оперирования большими массивами информации и оценки результатов коммуникативного взаимодействия, использование модели коммуникации «многие ко многим», занятие активной позиции с контрагентами в коммуникационном процессе, а также возможности заключения сделок и проведения платежей.

#### Создание базы данных персональных характеристик работников внутри- и внекорпоративных бизнес-коммуникаций

Участниками внутрикорпоративных бизнес-коммуникаций являются большинство работников ГК «Русагро». Поэтому необходимо выделить среди них ключевых сотрудников, которые осуществляют особо важные коммуникации. По ним необходимо вести учет и оценку коммуникативных качеств. Что касается внекорпоративных коммуникаций, то, как и в ведущих зарубежных корпорациях, мы рекомендуем ГК «Русагро» проводить клиентскую политику с помощью концепции customer relationship management (**CRM**) как комплексной системы по управлению и оценке взаимоотношений с потребителями.

Неотъемлемая часть концепции **CRM** – непрерывное изучение и анализ потребностей клиента, поскольку это позволяет не только прогнозировать потребительский спрос, но и формировать его, предугадывать еще не высказанные пожелания [11].

Работа ГК «Русагро» с базами данных не должна ограничиваться информацией о клиентах, ее необходимо регулярно пополнять информацией о других контрагентах-поставщиках, посреднических фирмах и других объектах рыночной инфраструктуры и органах государственного управления.

#### Технологии бизнес-коммуникаций в управлении корпоративным имиджем

С помощью внедрения современных технологий бизнес-коммуникаций можно повысить их эффективность, сформировать корпоративный имидж и укреплять деловую репутацию ГК «Русагро». К таким технологиям, в частности, относятся интегрированные маркетинговые коммуникации **integrated marketing communications (IMC)**.

**IMC** – это философия и стратегия бизнес-коммуникаций, следуя которой можно вывести на новый качественный уровень все виды взаимодействия целевыми аудиториями. **IMC** учитывают все каналы бизнес-коммуникаций, создавая эффект синергии при реализации мероприятий по управлению корпоративным имиджем. При этом происходит постепенная интеграция, взаимопроникновение всех сфер бизнес-коммуникаций [14].

### **Модернизация существующих должностных инструкций**

Должностная инструкция должна содержать не только описание круга должностных обязанностей, пределов ответственности, квалификационных требований, предъявляемых к занимаемой должности, но и требования к коммуникативным функциям. При этом при разработке должностных инструкций работников ГК «Русагро» следует избегать чересчур общих формулировок коммуникативных задач и функций, дублирования этих задач и функций у разных работников, наличия вакуума коммуникативных функций, которые необходимо выполнять, но они не закреплены ни за каким подразделением или работником; перегрузок или недозагруженности по коммуникативным функциям с учетом реального объема работ и нормативов времени на их выполнение; дисбаланса коммуникативных функций (обязанностей), прав и ответственности, закрепленных за должностями.

### **Повышение коммуникативной культуры вертикально-интегрированной структуры**

Для повышения коммуникативной культуры ГК «Русагро» необходимо совершенствовать знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей в системе управления и бизнесе, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров к желательному результату. При этом необходимо учитывать нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием ценности каждой личности работника ГК «Русагро».

## **4. Разработка и внедрение стандартов качества бизнес-коммуникаций**

Для вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности необходимо принятие стандартов качества бизнес-коммуникаций. Эти стандарты должны охватывать технико-технологические, социально-экономические, организационно-управленческие, правовые и этические аспекты эффективности бизнес-коммуникаций.

Отметим, что «... в Германии, как и в других западноевропейских странах, в сфере бизнес-коммуникаций принят стандарт гуманитарных ценностей, ориентированный на проблемы отдельных членов социума. Его можно обобщить в следующих принципах:

- интересы граждан и общества в целом важны как минимум, не меньше, чем экономические цели компании;
- бизнес зависит от мнения не только своих потребителей, но всех граждан страны, поскольку является частью социума;
- сотрудники предприятия – не инструмент достижения целей, а стратегические партнеры, с которыми жизненно необходимо налаживать персонализированные связи» [4].

На практике деловые партнеры и клиенты все больше отдают предпочтение компаниям, использующим

современные коммуникативные системы для эффективного ведения бизнеса и обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов.

Для промышленных вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности, и ГК «Русагро» в частности, нами рекомендуется использовать такие современные технико-технологические средства, обеспечивающие стандарты качества бизнес-коммуникаций и повышение их эффективности, как:

- **IM**-системы, т.е. системы обмена мгновенными сообщениями (instant messaging systems).
- **avaaya aura** – как платформу для организации современных бизнес-коммуникаций, позволяющую предприятиям оптимизировать процесс обслуживания клиентов в любой точке мира. **Avaya aura** выходит за рамки возможностей существующих сетей телефонии и передачи данных и предлагает платформу, объединяющую все виды коммуникаций (голосовую телефонию, передачу сообщений, электронную почту, голосовую почту и другие) при высоком уровне надежности, безопасности и качества связи [1];
- сети видеоконференц-связи и телеприсутствия для закрытых и открытых каналов линий связи, обеспечивающие гарантированную связанность сети Интернет с регионами, а также биллинговую связь с региональными операторами [13];
- **CRM**-системы. **Customer relationship management (CRM, в переводе на русский «система взаимоотношений с клиентами»)** призваны аккумулировать в себе всю информацию, связанную с клиентом:
  - данные из финансовой и логистической систем;
  - информацию, полученную через web-сайт, и др.

К организационно-управленческим и правовым инструментам обеспечения стандартов качества бизнес-коммуникаций относятся корпоративные стандарты, которые представляют собой совокупность внутренних нормативных документов, формализующих принципы регулирования деятельности компании. Нами рекомендуется в корпоративных стандартах промышленных вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности в обязательном порядке ввести регламенты качества бизнес-коммуникаций, которые окажут позитивное влияние на контрагентов корпорации, на деятельность всех ее бизнес-единиц и в целом на повышение эффективности бизнес-коммуникаций.

В частности, для ГК «Русагро» эти стандарты зададут:

- требования к единому корпоративному стилю коммуникаций в соответствии с мировыми стандартами;
- систему критериев для оценки качества работы сотрудников подразделений, связанных с бизнес-коммуникациями;
- систему получения обратной связи от контрагентов и учет их пожеланий для изменения стандартов коммуникаций;
- требования к отношению контрагентам (ответственность, обязательность, предвосхищение его потребностей);
- требования к телефонному общению, невербальным коммуникациям организации деловых переговоров, состоянию офисов и, в частности, переговорной комнаты и т.д., скорости и времени коммуникаций;
- правила обеспечения безопасности в процессе коммуникации, в частности с особыми категориями клиентов;
- мониторинг жалоб, поддержание отношений со старыми клиентами, формирование имиджа при работе с контрагентами.

Корпоративные стандарты бизнес-коммуникаций позволят в конечном итоге повысить эффективность бизнес-коммуникаций, а также лояльность контрагентов и укрепить репутацию ГК «Русагро» на рынке.

### **Этические нормы и кодексы**

Бизнес-коммуникации как частный вид человеческих отношений не могут существовать вне этических норм и правил, а именно этических норм общества, включая национальную культуру. Этические требования к бизнес-коммуникациям на этом уровне фиксируются документами, начиная от Конституции РФ и кончая профессиональными этическими нормами и кодексами, которые отражают правила делового общения. В этических кодексах промышленных вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности необходимо введение этических норм, регламентирующих бизнес-коммуникации.

### **Механизмы мотивации и стимулирования эффективных бизнес-коммуникаций**

Решающее влияние на повышение эффективности бизнес-коммуникаций оказывает поведение ее сотрудников, в основе которого лежат мотивы:

- внутренние устремления и ценности, определяющие направленность активности человека – увлеченность профессией и своим делом;
- ориентация на получение максимального материального вознаграждения;
- осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника;
- рабочая среда и обстановка;
- вознаграждение, включающее в себя зарплату и прочие выплаты;
- безопасность;
- личное развитие и профессиональный рост, чувство причастности;
- интересная работа.

Поэтому в ГК «Русагро» необходимо в рамках совершенствования бизнес-коммуникаций внедрить механизмы мотивации и стимулирования эффективных бизнес-коммуникаций.

## **5. Разработка и внедрение технологий управления персоналом, занятых бизнес-коммуникациями**

Профессиональный отбор работников. Профессиональный отбор работников в группу по координации и совершенствованию бизнес-коммуникаций, а также менеджеров бизнес-единиц, в должностных обязанностях которых значительное место занимают бизнес-коммуникации, представляет собой процедуру вероятностной оценки профессиональной пригодности человека к организации коммуникативной деятельности, изучения возможности овладения технологиями бизнес-коммуникаций, достижения требуемого уровня мастерства и эффективного выполнения коммуникаций. Очевидно, что профессиональный отбор должен основываться на диагностике и прогнозировании коммуникативных способностей и качеств, таких как контактность, адаптивный социально-адекватный тип общения; адаптационная мобильность, психологическая избирательность, стрессоустойчивость и толерантность.

В настоящее время в ГК «Русагро» сотрудники кадровых служб при оценке соответствия кандидата требованиям предстоящей деятельности в коммуникативной сфере ограничиваются формальными признаками, которые не позволяют объективно судить о его потенциальных возможностях. Для объективной оценки необходимо провести мероприятия профессионального отбора, с помощью которого можно узнать, что представляет собой человек, какие коммуникативные

характеристики следует учитывать при прогнозировании эффективности и успешности его деятельности в коммуникативной сфере.

### **Организация переподготовки и повышения квалификации работников коммуникативной сферы**

Повышение культуры ведения деловых переговоров, совершенствование практических навыков и умений делового и управленческого общения осуществляется с помощью современных активных методов обучения и социально-психологического тренинга, тайм-менеджмента и персонального менеджмента. В вертикально-интегрированных структурах сахарной промышленности в обучении знаниям и практическому овладению умениям бизнес-коммуникаций необходимо уделять внимание обучению искусству проведения деловых переговоров, включая все его основные стадии:

- подготовку к переговорам;
- процесс их ведения;
- анализ результатов переговоров;
- выполнение достигнутых договоренностей.

Необходимо также обучить работников различным технологиям проведения деловых переговоров, например:

- метод принципиальных переговоров, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон;
- метод «совместный анализ проблемы»;
- метод «максимальное завышение начального уровня», когда в ходе переговоров один из партнеров стремиться как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию;
- метод «расстановка ложных акцентов в собственной позиции» и как один из вариантов этого приема – внесение явно неприемлемых для партнера предложений;
- методы «выдвижение требований в последнюю минуту», «постановка партнера в безвыходную ситуацию», «ультимативные требования», «выдвижение требований по возрастающей», «дача заведомо ложной информации или блеф», «постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов», «поиск общей зоны решения» и «разделение проблемы на отдельные составляющие»;
- прием «пакетирования», когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс.

Применение этих методов в обучении персонала позволит повысить эффективность бизнес-коммуникаций.

Коммуникативная подготовка работников вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности должна основываться на применении традиционных методов и методов активного обучения, методов обучения на рабочем месте, тренингов и методов дистанционного обучения. Традиционные методы обучения (лекции, семинары, просмотр учебных фильмов, самостоятельная работа с учебными текстами, письменные задания) полезны при передаче информации о психологии людей, о методах и приемах, используемых в общении. Однако для развития коммуникативной компетентности эти методы наименее эффективны.

Большие возможности для развития коммуникативной компетентности заложены в методах активного обучения (групповые дискуссии, case-study – разбор практических ситуаций, деловые и ролевые игры). Методы активного обучения весьма эффективны, поскольку позволяют слушателям отработать навыки межличностного общения в типичных рабочих ситуациях, получить обратную связь, скорректировать свое поведение и находить альтернативные способы решения проблем. К методам обучения на рабочем месте относят коучинг, наставничество, стажировку и ротацию. С помощью этих методов сотрудники вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности смогут проанализировать и переосмыслить собственный опыт коммуникаций, бу-

дуг мотивированы на эффективное коммуникативное поведение и освают коммуникативные навыки в процессе общения с коллегами. Тренинги дают возможность поддерживать высокую активность и внимание их участников, а также отработать на практике коммуникативные умения, обмениваться опытом в сфере бизнес-коммуникаций во время обсуждений.

Приведенные выше способы совершенствования бизнес-коммуникаций и повышения их эффективности целесообразно внедрять в рамках совершенствования организационных форм и механизма государственной поддержки бизнес-коммуникаций в отраслях отечественной промышленности и развития инфраструктуры бизнес-коммуникаций предприятий и корпораций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

1. Анализ состояния сахарной промышленности в РФ и за рубежом, показал, что в сахарной промышленности РФ продолжает сохраняться глубокая импортная зависимость. В свеклосахарном комплексе технологический цикл включает в себя этапы семеноводства, выращивания, уборки и транспортировки свеклы на сахарные заводы, ее переработки, производства и реализации сахарной продукции. Эта специфика технологического цикла обусловила особенности бизнес-коммуникаций как внутри, так и вне свеклосахарного комплекса и целесообразность формирования вертикально-интегрированных структур.
2. Анализ динамики экономических показателей и организационной структуры управления одного из лидеров сахарного рынка ОАО ГК «Русагро», производственных, коммерческих и управленческих функций ее управляющих компаний и бизнес-единиц, а также схемы полного производственно-технологического и торгового цикла позволил выявить особенности бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированных структур сахарной промышленности:
  - охват всего жизненного цикла продукции;
  - различную по уровню развития и содержанию организационную культуру;
  - низкую динамику изменения числа бизнес-коммуникаций во времени;
  - высокую интенсивность бизнес-коммуникаций;
  - наличие большого удельного веса неформальных латентных бизнес-коммуникаций.
3. Для количественной характеристики бизнес-коммуникаций между организациями предлагается построить матрицы бизнес-коммуникации за некоторый отчетный период.
4. Сформулированы рекомендации по решению проблем совершенствования в вертикально-интегрированных структурах сахарной промышленности системы эффективных бизнес-коммуникаций:
  - создание в управляющей компании вертикально-интегрированной структуры группы по координации и совершенствованию бизнес-коммуникаций;
  - разработка коммуникативной стратегии, политики и программы совершенствования и повышения эффективности бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированной структуры;
  - совершенствование и повышение эффективности технологий бизнес-коммуникаций;
  - разработка и внедрение стандартов качества бизнес-коммуникаций;
  - разработка и внедрение технологий управления персоналом, занятых бизнес-коммуникациями.

## Литература

1. Avaya совершенствует бизнес-коммуникации реального времени [Электронный ресурс]. URL: [www.avaya.com/gcm/emea/ru/corporate/pressroom/](http://www.avaya.com/gcm/emea/ru/corporate/pressroom/).
2. Аренков И.А. Бизнес-коммуникации: новые возможности получения конкурентных преимуществ [Текст] : учеб. пособие / И.А. Аренков, Ю.А. Бичун – СПб. : Высш. экон. шк. ; СПб. гос. ун-т экономики и финансов, 2001.
3. Афанасьев А.А. Управление развитием предприятий сахарной промышленности (на примере предприятий Республики

- Татарстан) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.А. Афанасьев. – Ижевск : Удмуртский госуд. ун-т, 2007.
4. Байков С.В. Сферы бизнес-коммуникации [Электронный ресурс] / С.В. Байков // Вестн. электронных и печатных СМИ. – Вып. 8, ч. 1. URL: <http://www.vestnik.ipk.ru/index.php?id=1599>.
  5. Бигачева Е.Н. Исследование эффективности бизнес-коммуникаций в системе управления промышленной вертикально-интегрированной структуры [Текст] / Е.Н. Бигачева // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №5.
  6. Бигачева Е.Н. Научно-методическое обеспечение управления бизнес-коммуникациями промышленных вертикально-интегрированных структур [Текст] / Е.Н. Бигачева // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №1.
  7. Василенко О.И. Развитие регионального рынка сахара (на мат-лах Краснодарского края) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.И. Василенко. – М. : Российский ун-т кооперации, 2009.
  8. Кэлугэрян Н.В. Формирование организационно-экономических механизмов эффективного функционирования сахарной промышленности [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.В. Кэлугэрян. – Краснодар, 2002.
  9. Лэйхифф Д.М. Бизнес-коммуникации: стратегия и навыки [Текст] : пер. с англ. / Д.М. Лэйхифф, Д.М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001.
  10. Маккензи Р.А. Ловушка времени [Текст] : пер. с англ. / Р.А. Маккензи. – М. : Молодая гвардия, 1991.
  11. Морозова Ю. Привлечение и удержание клиентов на основе адресных баз данных [Электронный ресурс] / Ю. Морозова. URL: [http://www.ihl.ru/expert\\_43.html](http://www.ihl.ru/expert_43.html).
  12. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] / А.П. Панфилова. – СПб. : СПб. ин-т внешнеэкон. связей, экономики и права, 2001.
  13. Потапенко А. Экспертное мнение: ВКС должна стать массовой и дешевой [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arbitr.ru>.
  14. Расницын В.Г. Корпоративный имидж в контексте бизнес-коммуникаций [Электронный ресурс] / В.Г. Расницын // Маркетинг, реклама и PR : мат-лы конф. Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-02-lbs/iabc.htm>.
  15. Тарасова А.В. Обоснование маркетинговых стратегий предприятий сахарной промышленности [Текст] / А.В. Тарасова // Молодой ученый. – 2008. – №1.

## Ключевые слова

Бизнес-коммуникации, промышленные вертикально-интегрированные структуры, сахарная промышленность, организационная культура, эффективность.

*Бигачева Елена Николаевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

В настоящее время на первый план выходят такие направления, как поиск рациональных технологий интеграционного взаимодействия, стратегическое планирование и бюджетирование, реструктурирование производственных и управленческих систем. Ключевой вопрос – эффективное функционирование подобных объединений, а значит, и достижение синергического эффекта интеграционного взаимодействия. Доказательное наличие синергии – важнейшее условие отсутствия конфликтных ситуаций между собственником и менеджером. Наиболее сложные нюансы в обеспечении синергии связаны с отработкой алгоритмов совместного поведения на рынках, с нахождением механизмов подчинения сугубо частных интересов участников общей стратегии, с выявлением рационального соотношения централизации и децентрализации в принятии управленческих решений. В этой связи необходимо совершенствование бизнес-коммуникаций промышленных вертикально-интегрированных структур.

Эти вопросы рассмотрены в статье Е.Н. Бигачевой. В ней выявлены особенности бизнес-коммуникаций при организации управления промышленными вертикально-интегрированными структурами на примере сахарной промышленности, заключающиеся в охвате коммуникациями полного жизненного цикла продукции, наличия различного уровня организационной культуры участников бизнес-коммуникаций, их высокой интенсивности; разработан комплекс методических и практических рекомендаций по повышению эффективности бизнес-коммуникаций промышленных вертикально-интегрированных структур.

Предложенная статья имеет научную и практическую значимость и рекомендуется к печати в научном журнале.

*Лочан С.А., д.э.н., проф., руководитель Центра подготовки научных кадров и образовательных технологий Совета по изучению производительных сил Министерства экономического развития РФ и Российской Академии наук*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)