

УДК 658:005.57

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Кравец Максим Александрович, канд. физ.-мат. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394006; e-mail: share_kra@mail.ru

Цель: оценка эффективности мероприятий по развитию организационных коммуникаций, формируемых на основе выявленных в ходе стратегической диагностики проблем. *Обсуждение:* по мнению автора, виды коммуникационных эффектов и уровень влияния организационных коммуникаций на эффективность фирмы существенно различаются в зависимости от выбранной стратегии и уровня турбулентности внешней среды. *Результаты:* описано многообразие ключевых эффектов коммуникационных эффектов, возникающих в рамках матричного инструмента выбора стратегии развития организационных коммуникаций. Оценена экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций.

Ключевые слова: стратегия развития; организационные коммуникации; эффективность.

DOI: 10.17308/meps.2015.9/1291

Введение

Организационные коммуникации, являясь значимым фактором конкурентоспособности компании, подвергаются многочисленным и многосторонним исследованиям.

Значение организационных коммуникаций, как внешних, так и внутренних, трудно переоценить. Эмпирические исследования доказывают позитивное влияние коммуникаций на индивидуальную, групповую и организационную эффективность.

Современные проблемы управления стратегического управления коммуникациями предприятия обуславливают необходимость формирования методики оценки эффективности мероприятий по развитию организационных коммуникаций [1].

Методология исследования

Рекомендации и оценка их эффективности упорядочены нами по четырем квадрантам, которые определяют различия в стратегиях организационных коммуникаций [2]. Стратегия развития коммуникаций исходит из

общей стратегии предприятия и уровня турбулентности внешней среды. Два вида факторов (генеральная стратегия и уровень турбулентности) и дихотомическое деление внутри каждого фактора формируют матрицу выбора стратегии развития организационных коммуникаций (рис. 1).

Стратегия	Дифференциации	Стратегия интеграции маркетинговых коммуникаций	Стратегия интеграции организационных коммуникаций
	Низких издержек	Стратегия поддержания минимально необходимого уровня формальных коммуникаций	Стратегия интеграции коммуникационной сети
		Низкая	Высокая

Турбулентность

Рис. 1. Матрица выбора стратегии развития организационных коммуникаций

Экономический эффект просчитывался для предприятий, для которых был выявлен в стратегический разрыв или уровень развития организационных коммуникаций принципиально не устраивал руководство (табл. 1), что позволило показать важность применения диагностического инструментария и сосредоточиться на существенных для предприятия коммуникационных эффектах.

Обсуждение результатов

В ходе проведенной диагностики выявлена необходимость стратегических изменений в группе предприятий, придерживающихся стратегии низких издержек и функционирующих при низком уровне турбулентности внешней среды. Необходимость кардинальных изменений выявлена для двух предприятий (ООО «Новые дорожно-строительные технологии»; ООО «СВ-ПОЛИМЕР») исследуемой выборки, в которую вошли 12 предприятий Воронежской области. В ходе диагностики проверялись отклонения коммуникационных способностей фирмы (*Сиз* – поддерживающие изменения; *Ср* – способствующие поступлению ресурсов) и соответствие общего уровня развития организационных коммуникаций (*УРок*).

В качестве результата комплекса мероприятий по развитию организационных коммуникаций нами рассматривается прибыль от продаж, что является классическим подходом в анализе эффективности совершенствования организационной деятельности. В результате проведения экспертной процедуры с заочным взаимодействием экспертов было уточнено содержание эффектов и значение итогового эффекта. Среди итоговых эффектов

рассматривалось и снижение затрат при внедрении новых технологий, однако в силу низкой инновационной активности данных предприятий данный вид эффекта признан экспертами как ничтожно малый.

Совершенствование коммуникаций предприятия в стратегическом квадранте «низкий уровень турбулентности и стратегия низких издержек» дает положительный, но не очень значительный экономический эффект. Коммуникации в данном случае не играют ключевой роли в конкурентоспособности предприятия, поскольку компания стремится достичь сокращения затрат по цепочке ценностей в условиях медленно меняющихся технологий и достаточно предсказуемых действий конкурентов. Здесь ведущую роль играют производственные и логистические факторы конкурентоспособности.

Таблица 1

Распределение исследуемых предприятий по заявляемым стратегическим квадрантам

Стратегия	Дифференциации	<p>ООО Тайская SPA-деревня «BAYNTY»: <i>УРок</i> = 3,77; <i>Сиз</i> = 3,11; <i>СР</i> = 4,05; ООО «Пульс»: <i>УРок</i> = 3,99; <i>Сиз</i> = 3,3; <i>СР</i> = 4,28; Уровень развития коммуникаций, способствующих поступлению ресурсов не устраивает руководство.</p>	<p>ООО «Маркетинг Лайн»: <i>УРок</i> = 3,85; <i>Сиз</i> = 3,55; <i>СР</i> = 4,15; Стратегический разрыв; ООО «Аспект-Воронеж»: <i>УРок</i> = 3,67; <i>Сиз</i> = 3,83; <i>СР</i> = 3,5; Стратегический разрыв; ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком»: <i>УРок</i> = 3,83; <i>Сиз</i> = 3,84; <i>СР</i> = 3,82; Уровень развития коммуникаций, способствующих поступлению ресурсов, не устраивает руководство.</p>
	Низких издержек	<p>ООО «Новые дорожно-строительные технологии»: <i>УРок</i> = 2,68; <i>Сиз</i> = 1,63; Уровень развития коммуникаций, способствующих поступлению ресурсов, не устраивает руководство. <i>СР</i> = 2,95; Стратегический разрыв; ООО «Финист»: <i>УРок</i> = 2,74; <i>Сиз</i> = 2,09; <i>СР</i> = 2,9; ООО «ХозПромСнабВоронеж»: <i>УРок</i> = 2,99; <i>Сиз</i> = 2,63; <i>СР</i> = 3,08; ООО «СВ-ПОЛИМЕР»: <i>УРок</i> = 3,06; <i>Сиз</i> = 2,65; <i>СР</i> = 3,23; Стратегический разрыв; ООО «Аквазона»: <i>УРок</i> = 3,05; <i>Сиз</i> = 3,11; <i>СР</i> = 3,03.</p>	<p>ООО «Автоматизация бухгалтерии»: <i>УРок</i> = 3,31; <i>Сиз</i> = 3,56; <i>СР</i> = 3,15; Стратегический разрыв по второстепенной способности; ООО НПФ «Крыло»: <i>УРок</i> = 3,28; <i>Сиз</i> = 3,33; <i>СР</i> = 3,22; Стратегический разрыв.</p>
		Низкий	Высокий
Уровень турбулентности			

Тем не менее положительный эффект, связанный с совершенствованием коммуникаций с клиентами, в том числе и формированием обратной связи, позволяет увеличить объем продаж и повысить прибыльность предприятия. Эффект от совершенствования коммуникаций, способствующих организационным изменениям, является эффектом второго порядка по сравнению с совершенствованием маркетинговых коммуникаций, поскольку изменения при низком уровне турбулентности происходят нечасто и являются в большинстве случаев очевидными. Однако для организаций, у кото-

рых уровень турбулентности приближается к граничному, но является еще низким, данный вид эффектов становится значимым.

В стратегический квадрант «стратегия дифференциации и низкий уровень турбулентности» попали региональные лидеры своих отраслей, компания ООО Тайская SPA-деревня «BAYNTY» и ООО «Пульс».

В результате проведения экспертной процедуры с заочным взаимодействием экспертов было уточнено содержание эффектов и значение итогового эффекта. В сравнении с квадрантом «низкие издержки и низкий уровень турбулентности» к коммуникационным эффектам добавляется также увеличение ценовой премии.

Организационные коммуникации в случае стратегии дифференциации являются важным компонентом стратегического развития предприятия, существенно влияют на долю рынка и доход предприятия. Сильный имидж позволяет предприятию не только увеличивать продажи, но и извлекать ценовую премию. Усиливающаяся лояльность потребителей позволяет уменьшить эффекты от неожиданных действий конкурентов.

В ходе проведенной диагностики выявлена необходимость стратегических изменений в группе предприятий, придерживающихся стратегии низких издержек и функционирующих при высоком уровне турбулентности внешней среды (табл. 2).

Организационные коммуникации в случае усиления турбулентности становятся ключевым фактором адаптивности компании, их развитие способствует инновационной деятельности и влияет на финансовые показатели компании, путем ускорения создания и освоения инноваций, устранения ошибок, расширения ассортимента продукции, освоения новых рынков.

Стратегическая диагностика предприятий квадранта «высокий уровень турбулентности и стратегия дифференциации» выявила ряд коммуникационных проблем на исследуемых предприятиях. Комплекс рекомендаций, связанный с развитием коммуникационной культуры, трансформацией коммуникационного климата, интеграцией коммуникационной сети внутри компании, развитием коммуникаций со стейкхолдерами, позволяет сформировать существенный эффект от развития организационных коммуникаций. Проявляющийся в расширении спектра услуг; уменьшении издержек при освоении новых услуг; росте объема продаж; извлечении ценовой премии.

Заключение

Таким образом, расчет экономической эффективности показал, что развитие организационных коммуникаций приносит положительный эффект для предприятий различных отраслей, размеров и выбранной стратегии. Однако виды эффектов и уровень влияния существенно различаются, что зависит от выбранной стратегии и уровня турбулентности внешней среды.

Наименьшее влияние коммуникации оказывают на функционирование предприятия в условиях низкой турбулентности и стратегии низких издер-

жек. Здесь производственные и логистические факторы имеют решающее значение.

Таблица 2

Описание эффективности коммуникационных мероприятий
по стратегическим квадрантам

Стратегия	Дифференциации	<p>Коммуникационный эффект высокий Ключевой эффект проявляется в коммуникациях со стейкхолдерами, формирующими постоянную двустороннюю связь, непротиворечивый, позитивный, четкий и уникальный имидж предприятия Позитивные эффекты: ценовая премия; рост объема продаж; уменьшение рисков за счет увеличения лояльности потребителей и других стейкхолдеров Увеличение прибыли от продаж: ООО «Пульс» – 7% Рентабельность мероприятий по развитию организационных коммуникаций: ООО «Пульс» – 92,8%</p>	<p>Коммуникационный эффект высокий Высокий уровень коммуникационного эффекта достигается во всей совокупности интегрированных организационных коммуникациях Позитивные эффекты: ценовая премия; увеличение ассортимента; уменьшение издержек при освоении новых технологий и создании инновационной продукции; рост объема продаж; уменьшение рисков за счет раннего обнаружения необходимости изменений и увеличения лояльности потребителей и других стейкхолдеров Увеличение прибыли от продаж: ООО «Маркетинг Лайн» – 9%; ООО «Аспект-Воронеж» – 10%; ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» – 8% Рентабельность мероприятий по развитию организационных коммуникаций: ООО «Маркетинг Лайн» – 124,6%; ООО «Аспект-Воронеж» – 122,5%; ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» – 160%</p>
	Низких издержек	<p>Коммуникационный эффект низкий Ключевой эффект проявляется в коммуникациях с клиентами Позитивные эффекты: рост объема продаж; уменьшение издержек при освоении новых для предприятия технологий Увеличение прибыли от продаж: ООО «Новые дорожно-строительные технологии» – 2,5%, ООО «СВ-ПОЛИМЕР» – 3%. Рентабельность мероприятий по развитию организационных коммуникаций: ООО «Новые дорожно-строительные технологии» – 112,2%, ООО «СВ-ПОЛИМЕР» – 68.5%.</p>	<p>Коммуникационный эффект высокий Ключевой эффект проявляется в целостной коммуникационной сети и открытом коммуникационном климате, которые способствуют скорейшей адаптации предприятия, освоению новых технологий и созданию новой продукции Позитивные эффекты: увеличение ассортимента; уменьшение издержек при освоении новых технологий и создании инновационной продукции; рост объема продаж; уменьшение рисков за счет раннего обнаружения необходимости изменений Увеличение прибыли от продаж: ООО НПФ «Крыло» – 6% Рентабельность мероприятий по развитию организационных коммуникаций: ООО НПФ «Крыло» – 139%</p>
		Низкий	Высокий
Уровень турбулентности			

Стратегия дифференциации предъявляет высокие требования к маркетинговым коммуникациям, уровень развития позволяет компании увеличивать объем реализации и извлекать ценовую премию.

Высокий уровень турбулентности определяет необходимость быстрой и адекватной реакции предприятия, что возможно только в условиях развитой коммуникационной сети как внутри предприятия, так и за ее пределами. Помимо просчитываемых экономических эффектов, связанных с увеличением ассортимента, выпуском новых изделий, пользующихся спросом на рынке, уменьшение издержек при освоении новых технологий и создание

инноваций, развитая коммуникационная сеть и открытый коммуникационный климат обеспечивают принципиальную возможность адаптации предприятия в условиях высокой турбулентности внешней среды.

Список источников

1. Суровцева Е.К. *Организационно-экономический механизм эффективного управления коммуникациями предприятия*: дис. ...кан. экон. наук. Краснодар, 2008, 172 с.
2. Кравец М.А. Стратегия развития организационных коммуникаций // *Вестник Воронеж. гос. ун-та*, 2014, no. 4, с. 140-145.

EFFICIENCY ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS

Kravets Maxim Aleksandrovich, Cand. Sc. (Phys.-Math.)

Voronezh state university, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394006;
e-mail: share_kra@mail.ru

Purpose: an assessment of efficiency of actions for development of the organizational communications formed on the basis of the problems revealed during strategic diagnostics. *Discussion:* according to the author, types of communication effects and level of influence of organizational communications on efficiency of firm significantly differ depending on the chosen strategy and level of turbulence of environment. *Results:* the author described the variety of key effects of the communication effects arising within the matrix tool of a choice of strategy of development of organizational communications. In addition, the author estimated economic efficiency of the offered recommendations.

Keywords: strategy, organizational communications, efficiency.

Reference

1. Surovtseva E.K. *Organizatsionno-ekonomicheskij mehanizm effektivnogo upravleniia kommunikaciami predpriatii* [Organizational and economic mechanism of effective management of communications of the enterprise]. Dis. Krasnodar, 2008. (In Russ.)
2. Kravets M.A. Strategija razvitija organizacionnyh kommunikacij [Strategy of development of organizational communications]. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2014, no. 4, pp. 140-145. (In Russ.)