

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

М. А. Кравец

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 26 октября 2014 г.

**Аннотация:** *определены сущность и содержание стратегии развития организационных коммуникаций. Обоснована матрица выбора стратегий развития организационных коммуникаций, где направление развития определяется выбором конкурентной стратегии (низкие издержки и дифференциация) и турбулентностью внешней среды.*

**Ключевые слова:** *стратегия, организационные коммуникации, турбулентность.*

**Abstract:** *it is systematized the definitions of communication strategy. Existing approaches to designing of communication strategy are analyzed, differences and similarity are revealed.*

**Key words:** *strategy, organizational communications, turbulence strategy.*

Необходимость управления организационными коммуникациями на стратегическом уровне признается сегодня большинством ученых и практиков, однако сущность и содержание стратегических решений в отношении организационных коммуникаций имеют некоторую неопределенность.

Рассмотрение стратегии коммуникации в отношении отдельных целевых аудиторий приводит нас к необходимости выбора базовых принципов коммуникации и типов коммуникативного взаимодействия [1]. Такой подход обозначается как коммуникативная стратегия, реже коммуникационная, хотя динамика применения последнего обозначения и нарастает в связи с популярностью концепта «коммуникационный менеджмент».

Содержание стратегии в таком случае определяется составом избираемых принципов коммуникации, а также применением одной из матричных моделей выбора типа коммуникативного поведения (К. Томас, Р. Фишер и У. Юри, Бетекке ван Рулер, С. Дацюк, Т. М. Орлова).

В работах Б. Стейна [2], Дж. Корнелиссена [3] стратегия воспринимается в качестве базовых приоритетов в том, что должно быть сообщено. Б. Стейн расценивает стратегию корпоративных коммуникаций как функциональную стратегию, определяющую фокус и направление коммуникаций организации со стейкхолдерами. Логика такой стратегии такова: вначале «что», потом «как», т.е. вначале создается механизм результативности (делаем правильные вещи), затем – экономичности (делаем вещи правильно). Несомненно, такой подход определен ролью, которую вкладывают

авторы в функциональную специфику корпоративных коммуникаций, являющихся предметом их рассмотрения: «Корпоративные коммуникации – это управленческая функция, которая предлагает рамки и лексику для эффективной координации всех способов коммуникаций с целями создания и поддержания позитивной репутации с заинтересованными сторонами, от которых зависит организация» [3].

Рассмотрение коммуникации как комплексного объекта управления приводит к необходимости расширения поля принятия стратегических решений.

Н. А. Морозова определяет необходимость стратегического выбора «системы общих установок, критериев, ориентиров, принятых организацией для действий и принятия решений в сфере коммуникаций, которые обеспечивают достижение ее целей» [4]. Такие ориентиры, по мнению автора, необходимо выработать в отношении коммуникативной культуры и концепции имиджа организации.

Т. М. Орлова, признавая необходимость долгосрочного коммуникативного планирования, тем не менее определяет необходимость выбора стратегии коммуникационного менеджмента, сводя ее к генеральному курсу субъекта управления по достижению им основных коммуникационных целей организации: «Стратегия коммуникационного менеджмента – это сильная деловая концепция организации плюс набор реальных действий, который с помощью коммуникационного инструментария приводит эту деловую концепцию (бизнес-концепцию) к созданию реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время» [5].

Таким образом, Т. М. Орлова определяет необходимость выбора базовых императивов в отношении организационных коммуникаций, которые обусловлены генеральной стратегией фирмы. Иллюстрируя такой выбор на примере известной компании IBM, Т. М. Орлова характеризует следующим образом стратегию фирмы. IBM придерживается принципов: личность заслуживает уважения; покупателю – самое лучшее обслуживание; непрерывное стремление к совершенству и лучшим показателям. В таком случае стратегия коммуникационного менеджмента базируется на следующем наборе реальных действий:

1) *беседа с руководителем*. Неофициальная беседа с руководителем, который стоит на ступень выше, чем непосредственный начальник работника. Сотрудник понимает, что не только его непосредственный начальник имеет представление о его успехах;

2) *политика открытых дверей*. Сотрудник может обжаловать действия непосредственного начальника, вплоть до президента фирмы;

3) *ежегодный анонимный анкетный опрос* сотрудников предприятия.

С. Тиббл отмечает высокую вариативность использования термина «коммуникативная стратегия», описывая подобную практику следующим образом: «применяется крайне неаккуратно», «распространена как молитва, но содержит мало содержания» [6]. Он указывает, что на практике стратегия коммуникаций фирмы заключается в описании ключевых аспектов организационных коммуникаций: стратегических направлений; стратегических сообщений; ключевых коммуникативных активностей.

Ключевым вопросом здесь является приоритетность в вопросах формирования сообщений или условий результативных коммуникаций.

Определение первичности в стратегии коммуникации того, о чем говорить, возможно, и создает фундамент для маркетинговых коммуникаций. Тем не менее в таком подходе не просматривается инструмент формирования коммуникаций, ориентирующихся не на информирование или убеждение целевых аудиторий, а на получение информации из внешней среды и ее обсуждение в организации для принятия решений в отношении необходимых для организации изменений. Последнее заставляет нас обратиться к диагностическому инструментарию различных элементов организационных коммуникаций, к ресурсно-ориентированному подходу в стратегическом управлении организационными коммуникациями.

Признание необходимости рассмотрения стратегии организационных коммуникаций как ключевых направлений изменений коммуникационных ресурсов мы находим в тематике, посвященной способностям фирмы; в работах, признающих в качестве стратегического аспекта управления отдельные элементы организационных коммуникаций (например, коммуникативный климат, коммуникационная сеть, имидж предприятия). Для обозначения данного направления формирования стратегии организационных коммуникаций мы будем использовать термин «стратегия развития организационных коммуникаций», такая терминология применялась по отношению к организационным коммуникациям в работе Е. С. Суровцевой [7].

Применение термина «стратегия развития» к изменению ресурсов и способностей является обоснованным с точки зрения теории стратегического управления. С. В. Городилов, А. Д. Воробьев разграничивают стратегии поведения и развития, обосновывая принятие двух классов решений: 1) по использованию способностей организации; 2) по изменению способностей предприятия [8].

Таким образом, мы предлагаем разграничивать принимаемые стратегические решения в отношении стратегии организационных коммуникаций. *Коммуникативная (коммуникационная) стратегия* определяет базовые принципы, типы коммуникативного взаимодействия, ключевые сообщения и рамки коммуникаций с ключевыми стейкхолдерами; *стратегия развития организационных коммуникаций* определяет ключевые направления изменения способностей и ресурсов организационных коммуникаций.

Стратегию развития организационных коммуникаций необходимо рассматривать в связке с генеральной стратегией фирмы. Проводя принципиальную разницу стратегий развития, соответствующую различным типизированным направлениям стратегических усилий, можно выделить различие в стратегиях организационных коммуникаций фирм, придерживающихся стратегии дифференциации и низких издержек.

В работе отмечается принципиальное различие между придаваемым значениям и уровнем развития коммуникаций фирм, придерживающихся стратегии дифференциации и стратегии низких издержек [3].

Дело в том, что применение стратегии дифференциации предполагает использование конкурентных преимуществ, созданных фирмой в отличающейся бизнес-модели и выпускаемой продукции. Отличия фирмы и ее продукции должны быть максимально раскрыты, в первую очередь перед

потребителями, а также широким кругом стейкхолдеров, тогда перед фирмой возникает задача применения, во-первых, полного перечня составляющих маркетинговых коммуникаций, во-вторых, задача их интеграции.

Рассуждения о необходимости интегрированного подхода к управлению коммуникациями велись специалистами достаточно давно, но концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций возникла недавно, в 90-х гг. XX в. Продуктовое разнообразие заставляет производителя объяснять специфику своей продукции, формировать представление о надежности фирмы как для потребителей, так и для других заинтересованных лиц. Многообразие видов коммуникации, информационных сообщений, генерируемых различными службами (сбыт, рекламный отдел, отдел связей с общественностью, сервисные подразделения), обуславливает необходимость использования интегрированного подхода к их управлению, что находит отображение в определениях интегрированных маркетинговых коммуникаций (далее – ИМК). Так, Ф. Котлер определяет ИМК как «концепцию планирования маркетинговых коммуникаций, базирующуюся на оценке стратегической роли их отдельных направлений (реклама, ПР, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, личные продажи) и поиске оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникационных программ посредством непротиворечивой интеграции всех отдельных обращений» [9].

Е. В. Ромат расшифровывает необходимость интеграции маркетинговых коммуникаций в решении двух проблем: во-первых, в создании системы коммуникационных посланий с использованием различных средств системы маркетинговых коммуникаций, которые не противоречили бы друг другу и координировались между собой, формируя единый благоприятный образ коммуникатора; во-вторых, главной целью ИМК является максимизация эффективности маркетинговых коммуникаций посредством поиска оптимальных комбинаций основных и синтетических средств системы маркетинговых коммуникаций, а также отдельных приемов и инструментов каждого из этих средств [10].

Определяя необходимость интегрированного подхода, специалисты в области маркетинговых коммуникаций рассуждают об эффекте синергии, суть которого состоит в совместном применении отдельных маркетинговых инструментов, что дает больший результат, чем при их раздельном использовании. Эффект синергии возникает за счет объ-

единения преимуществ, присущих каждому инструменту маркетинговых коммуникаций в отдельности.

Проведенное нами исследование выявило значительный уровень коммуникативных навыков сотрудников сбытовых служб для организаций, как придерживающихся стратегии низких издержек, так и стратегии дифференциации. Несомненно, что даже для дешевого, но небрендируемого товара необходима хорошая подготовка сбытовых агентов, которые будут работать либо с конечным покупателем, либо с промежуточным звеном (посредником) в ненулевом канале сбыта.

Достаточный уровень рекламы и регулярные стимулирующие акции дополняют необходимый комплекс коммуникаций фирм, придерживающихся стратегии низких издержек.

Увеличение тесноты связи с потребителем позволяет лучше понять его потребности, донести до него смысл информационных посланий фирмы, что реализуется в современной концепции управления как маркетинг партнерских отношений или, как ее иногда называют, стратегией близости к потребителю [11]. Такой подход рассматривается как необходимость для фирм, придерживающихся стратегии дифференциации и находящихся в условиях сильной конкуренции, где создать должные отличия можно только в случае тесного взаимодействия с потребителем. В таком случае тесные связи становятся ценным, в первую очередь информационным, ресурсом компании. Как отмечает Л. Г. Титова: «Развитие маркетинга партнерских отношений с потребителями способствует установлению взаимовыгодных взаимодействий с потребителями на долговременной основе, а сами эти взаимодействия, в свою очередь, формируют важнейший компонент маркетинговой деловой сети, выступающий в качестве уникального актива фирмы» [12].

Формирование тесных отношений с потребителем позволяет компании получать своевременно информацию в отношении необходимых аспектов совершенствования предприятия. Так, по вопросам качества продукции предприятие может получить информацию о том, устраивают ли клиентов качество продукции, цена, условия поставки; что здесь необходимо изменить; достаточно ли информируются потребители о продукции предприятия. В отношении поставки продукции можно уточнить информацию о точности поставок, удовлетворенности работой агентов по сбыту, их профессионализме.

Конечно, формирование партнерских отношений с клиентами шире коммуникационной приро-

ды взаимоотношений, тем не менее практически во всех работах признается исключительная значимость коммуникационного аспекта в формировании партнерских отношений с клиентами. Планирование такого рода коммуникаций должно опираться на принципы открытой, доверительной коммуникации. Коммуникации, формирующие имидж предприятия в глазах потребителя, должны исходить из следующих принципов: признание ценности личности потребителя; ориентация на ценностные смыслы и установки личности потребителя в качестве доминантной основы генерирования имиджа; признание целостности личности потребителя и многомерности ее проявления в отношениях с фирмой; рассмотрение потребителя как партнера на основе взаимовыгодного сотрудничества с ним и развития лояльности [12].

Различие во внешних коммуникациях стратегии дифференциации и низких издержек отображено в разработанной нами матрице выбора стратегии развития организационных коммуникаций (таблица).

Рассмотрим различия в стратегиях организационных коммуникаций, обусловленных различным уровнем турбулентности внешней среды.

Для низкого уровня турбулентности характерна работа в большей степени формальных каналов внутриорганизационных коммуникаций, что обу-

словлено рядом факторов: редкостью, нерегулярностью инноваций; предсказуемым характером поведения внешней среды; предпочтительно авторитарным стилем управления и принятия решения; как следствие, бюрократической системой управления, основу которой составляют формальные каналы коммуникации, справляющиеся с вызовами внешней среды.

Такой уровень турбулентности либо полностью снимает вопрос об инновационном поведении фирмы, при условии, что фирма не внедряла существенных инноваций в течение трех лет, либо характеризует ее как «пользователя технологий» или «доминируемой поставщиками» [13]. Хотя подобные предприятия играют значимую роль в распространении инноваций путем обеспечения спроса на новые технологии, тем не менее сами они не используют продвинутых форм инновационного поведения. В основном они ограничиваются режимом «технологического заимствования» [13].

Необходимость изменений в деятельности фирмы в таком случае становится достаточно очевидной. Лишь возрастающий уровень турбулентности определяет необходимость скорейшего внедрения плановых изменений, что, в свою очередь, обуславливает необходимость коммуникаций в коллективе в целом.

Т а б л и ц а

Матрица выбора стратегии развития организационных коммуникаций

Стратегия	Дифференциации	Стратегия интеграции маркетинговых коммуникаций: – высокий уровень информационной прозрачности; – обеспечение непротиворечивых информационных сообщений и синергетического сочетания составляющих маркетинговых коммуникаций; – установление партнерских отношений с потребителем; – обеспечение функционирования формальных каналов внутриорганизационных коммуникаций	Стратегия интеграции организационных коммуникаций: – высокий уровень информационной прозрачности; – установление партнерских отношений со стейк-холдерами; – интегрируются все коммуникационные активности, связанные как со способностью организационных коммуникаций поддерживать организационные изменения, так и со способностью обеспечивать поступление ресурсов
	Низких издержек	Стратегия поддержания минимально необходимого уровня формальных организационных коммуникаций: – обеспечение необходимого уровня рекламы и стимулирования сбыта; – наличие обратной связи с потребителем; – обеспечение функционирования формальных каналов внутриорганизационных коммуникаций	Стратегия интеграции коммуникационной сети: – обеспечение необходимого уровня рекламы и стимулирования сбыта; – интенсивное взаимодействие со стейкхолдерами; – формирование связной внутренней коммуникационной сети с высокой плотностью взаимодействия и климатом, способствующим открытому информационному обмену; – интеграция фирмы во внешнее коммуникационное пространство на индивидуальном и организационном уровнях
		Низкий	Высокий
Уровень турбулентности			



Высокий уровень турбулентности характерен для компаний, придерживающихся продвинутых инновационных режимов (инноватор и имитатор). Такие компании, придерживаясь сочетания активных (технологических) и пассивных (маркетинговых) инновационных стратегий, добиваются успеха в нестабильной среде.

Высокий уровень турбулентности определяет необходимость интеграции коммуникационной сети предприятия. Это относится к формированию общего коммуникационного пространства для сотрудников внутри компании, их интеграции во внешние формы взаимодействия: сообщества профессионалов (выставки, семинары, обучающие программы, интернет-форумы); межфирменное взаимодействие (кластеры, стратегические альянсы). Коммуникационная сеть характеризует наличие связи, что определяет возможность своевременного поступления необходимой информации, однако ценность такой информации во многом будет также определяться коммуникационным климатом, способствующим ее поступлению.

Сообщества профессионалов дают возможность не только получать информацию о происходящих изменениях в других компаниях с некоторым опережением информации, поступающей по формальным каналам (например, сайта самой компании, сообщений из средств массовой информации), но и на основе обмена знаниями привносить в компанию новшества в технологические процессы.

Интеграция коммуникационной сети, необходимая для устойчивого развития фирмы в нестабильной среде, предполагает интеграцию внутреннего коммуникационного пространства, т.е. формирование связанной внутренней сети с коммуникационным климатом, способствующим открытому информационному обмену; интеграцию фирмы на уровне индивидуальных и организационных связей в межорганизационное коммуникационное взаимодействие.

Необходимость интеграции фирмы в сетевое взаимодействие можно рассматривать по двум группам причин: создание ценности и снижение издержек. В первую очередь вызывает интерес создание ценности как необходимой реакции современной фирмы в условиях высокой неопределенности внешней среды. Здесь выделяют следующие причины интеграции: стимулирование инноваций; скорость входа на новый рынок; доступ к новым знаниям; повышение репутации [14].

На пересечении высокой турбулентности и генеральной стратегии дифференциации возника-

ет стратегия «интеграции организационных коммуникаций». В данном типе стратегии организационных коммуникаций не только механически сочетаются два направления интеграции: коммуникационной сети и маркетинговых коммуникаций, но и достигается максимально возможный уровень взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров. Предполагается не только расширение организационных форм коммуникативной активности, внедрение новых информационно-коммуникационных технологий и децентрализация коммуникационной сети, но кардинальная трансформация в сознании и коммуникативных компетенциях сотрудников компании.

Успешная реализация стратегии интеграции организационных коммуникаций может достигаться только формированием устойчивых паттернов коммуникационной активности, которую можно назвать «рецептор – проводник». Как «рецепторы», сотрудники, во-первых, должны обладать внешними и внутренними связями, позволяющими получать информацию, во-вторых, уметь распознавать в информационных потоках информацию о новшествах для своей организации, причем идентифицировать не только очевидные сигналы (внедрение новых технологий конкурентами, создание инновационного продукта), но и слабые сигналы, еще не осознаваемые большинством участников отрасли как возможность позитивных изменений. Последнее характерно для общения, выходящего за рамки непосредственной целевой аудитории, в коммуникациях, осуществляемых в профессиональных сообществах. Организация как «рецептор» должна обладать разнообразием внешних связей, которое формируется как на организационном, так и индивидуальном уровне.

Как «проводники» сотрудники также должны обладать достаточным числом внешних и внутренних связей, что позволяет сотрудникам «периферии» коммуникационной сети поставлять информацию, а менеджерам «ядра» – ее получать. Внешние связи также характеризуют сотрудников организации как проводников организационной идентичности, формирующих позитивный имидж компании.

Необходимость реализации роли «рецептор – проводник» определяется высоким уровнем турбулентности внешней среды, который, в свою очередь, определяет необходимость стратегического поведения организации, описываемого И. Ансоффом как «исследовательское» и «креативное». Такие организации должны формировать инновационную культуру, в рамках которой необходимо

уделять внимание информационно-коммуникационным аспектам. Обобщенную характеристику коммуникаций предприятия, формирующей инновационную организационную культуру, можно дать следующим образом: «Для системы коммуникаций инновационной организации характерен свободный поток информации, инновационная культура требует ясности политики, знания стратегии и участие в процессе планирования, горизонтальные потоки информации, непосредственные контакты, наличие возможности выдвижения массы разнообразных идей и предложений, хорошая «обратная связь» на всех направлениях, взаимодействие и возможность развития своих идей» [15].

Таким образом, нами определено различие между коммуникационной (коммуникативной) стратегией и стратегией развития организационных коммуникаций, как составляющих стратегического выбора руководства в отношении организационных коммуникаций. Коммуникационная стратегия сосредотачивает внимание на базовых принципах, типах коммуникативного взаимодействия, ключевых сообщениях и рамках коммуникаций с учетом генеральной стратегии фирмы и специфики целевых аудиторий. Стратегия развития организационных коммуникаций определяет стратегический выбор в отношении ресурсов и способностей организационных коммуникаций, рассматриваемых как системный объект управления, обладающий структурной (коммуникационная сеть) и другими характеристиками. Обоснована матрица выбора стратегий развития организационных коммуникаций, где направление развития определяется выбором конкурентной стратегии (низкие издержки и дифференциация) и турбулентностью внешней среды.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Кравец М. А.* Коммуникативная стратегия : систематизация определений, подходы к разработке / М. А. Кравец // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 149–153.

*Воронежский государственный университет*  
*Кравец М. А., кандидат физико-математических наук, доцент кафедры экономики труда и основ управления*

*E-mail: share\_kra@mail.ru*  
*Тел.: 8-908-136-87-20*

2. *Stain B.* Model for development corporate communication strategy / B. Stain // *Communicare*. – 2000. – № 19(2). – P. 1–17.

3. *Cornelissen J.* Corporate Communications : Theory and Practice / J. Cornelissen. – London : SAGE Publications, 2004. – 206 p.

4. *Морозова Н. А.* Управление коммуникациями в организации / Н. А. Морозова // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173–181.

5. *Орлова Т. М.* Коммуникационный менеджмент : дис. ... д-ра экон. наук / Т. М. Орлова. – М., 2002. – 345 с.

6. *Tibble S.* Developing communications strategy / S. Tibble // *Journal of Communication Management*. – 1997. – № 1(4). – P. 356–361.

7. *Суровцева Е. К.* Организационно-экономический механизм эффективного управления коммуникациями предприятия : дис. ... канд. экон. наук / Е. К. Суровцева. – Краснодар, 2008. – 172 с.

8. *Городилов С. В.* Проблемы и подходы к методическому обеспечению процесса формулирования стратегии на предприятии / С. В. Городилов, А. Д. Воробьев // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2009. – № 5. – С. 20–28.

9. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2009. – 816 с.

10. *Ромат Е. В.* Реклама / Е. В. Ромат. – СПб. : Питер, 2009. – 208 с.

11. *Чебыкина М. В.* Формирование маркетинга партнерских отношений как базовая стратегия повышения стоимости предприятий / М. В. Чебыкина // Вестник ОГУ. – 2005. – № 8. – С. 120–125.

12. *Титова Л. Г.* Технология управления имиджем и репутацией фирмы в системе маркетинга : теория и методология : дис. ... д-ра экон. наук / Л. Г. Титова. – М., 2012. – 377 с.

13. *Гохберг Л. М.* Анализ инновационных режимов в российской экономике / Л. М. Гохберг, Т. Е. Кузнецова, В. А. Рудь // *ФОРСАЙТ*. – 2010. – № 3. – С. 18–30.

14. *Hitt M. A.* Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts : Resource-Based and Organizational Learning Perspectives / M. A. Hitt [ed al.] // *Academy of Management Journal*. – 2000. – Vol. 43. – P. 449–467.

15. *Никифоров А. Ю.* Методология и организационные аспекты формирования механизма инкорпорации инноваций / А. Ю. Никифоров // Вестник УГТУ–УПИ. – 2009. – № 3. – С. 83–93.

*Voronezh State University*

*Kravets M. A., Candidate of Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor of Labor Economics and Principles of Management Department*

*E-mail: share\_kra@mail.ru*  
*Тел.: 8-908-136-87-20*