

КОММУНИКАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ОПРЕДЕЛЕНИЙ, ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ

М. А. Кравец

Институт менеджмента, маркетинга и финансов

Поступила в редакцию 17 января 2013 г.

Аннотация: систематизированы определения коммуникативной стратегии. Проанализированы подходы к ее разработке, выявлены их отличия и сходство.

Ключевые слова: коммуникативная стратегия, стратегический анализ, разработка коммуникативной стратегии.

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: communication strategy, strategic analysis, designing of communication strategy.

В управлении организационными коммуникациями (взаимодействием сотрудников внутри организации и во внешней среде) наметилась тенденция к стратегическому подходу. В силу широты использования термина «коммуникативная стратегия» и разнообразия опыта ее разработки возникает задача систематизации определений коммуникативной стратегии и подходов к ее разработке.

Согласно разделяемому автором подходу, изложенному в работе Г. Минцберга, Б. Альстрэнда, Дж. Лэмпела [1], термин «стратегия» применяется достаточно широко (план, принцип поведения, позиция, перспектива, прием), а его распространение простирается не только на уровень организации, но и на уровень коммуникативного акта, что соответствует современной практике коммуникативного взаимодействия [2; 3].

Исследование трактовок термина «коммуникативная стратегия» позволяет выделить следующие основные варианты его использования: выбранные для достижения цели принципы и типы коммуникации; долгосрочный коммуникативный план, интегрированный с общей стратегией фирмы.

Долгосрочное планирование организационных коммуникаций тесно связано с принципами и типами коммуникации (рис. 1), однако связь эта не однозначна. С одной стороны, базовые принципы и предпочитаемые руководством организации типы коммуникации обуславливают ориентиры коммуникативной стратегии, а в некоторых случаях могут приводить даже к изменению политик реализации функциональных стратегий [4]; с другой – поскольку коммуникативная стратегия является частью разрабатываемого стратегического плана органи-

зации, принципы коммуникации, следуя новым целям, могут претерпевать кардинальные изменения при смене генеральной стратегии, например, при переходе от стратегии дифференциации к стратегии низких издержек.

Коммуникативная стратегия может быть представлена в виде долгосрочного плана, включающего одним из разделов описание долгосрочных принципов коммуникации. Такой подход применяется в практике зарубежных компаний. Однако в значительном числе случаев коммуникативная стратегия формулируется лишь в виде базовых долгосрочных типов и принципов коммуникации, которые, в свою очередь, ограничивают вариативность конкретного коммуникативного акта.

В рассмотрении коммуникативной стратегии как совокупности избранных для достижения результата в конкретном коммуникативном акте принципов (которые формируют направление развития коммуникативного акта) можно выделить универсальные и специфические принципы.

Один из наиболее полных перечней универсальных принципов коммуникации приведен в работе Дж. М. Лэйхиффа, Дж. М. Пенроуза тактичность, персональность, позитивность, активность, цельность, связность, ясность, краткость, удобочитаемость, унификация [2].

В отличие от данных принципов, применяемых в любых ситуациях, специфические принципы соответствуют определенной ситуации. Различают две противоположные коммуникативные ситуации: убеждение и изложение плохой новости [2]:

– *убеждающее послание* — это послание, в котором отправитель пытается изменить образ мыслей и действий других людей. Рекомендации по изло-



Рис. 1. Уровни применения термина «коммуникативная стратегия»

жению информации заимствованы из ступенчатых моделей влияния рекламы. Информация в убеждающем послании должна излагаться в четыре этапа: привлечение внимания получателя сообщения; пробуждение у него интереса; стимулирование в получателе желания; побуждение получателя сообщения принятию определенного действия;

– главным в *плохой новости* (например, в отказе) является побуждение получателя прочитать или выслушать послание целиком с тем, чтобы он понял причины случившего плохого события. В этом случае автор послания имеет шанс сохранить с получателем деловые отношения. Поскольку здесь, в отличие от убеждения, иная задача, то и этапы сообщения имеют другое содержание: нейтральное начало; позитивное объяснение; отказ; позитивный тон.

Рассматривая практику связей с общественностью, Бетекке ван Рулер [4] типизировал коммуникации, построив коммуникационную решетку, изображенную на рис. 2. Он предложил модель четырех базовых коммуникативных стратегий, которые соответствуют одностороннему или двухстороннему движению информации, а по ожидаемому результату – восприятию сообщения в его изначальном виде (откровение) или целенаправленному воздействию на знание, установки и поведение (влияние).

Бетекке ван Рулер идентифицировал следующие варианты применения коммуникативных стратегий [4]: стратегия информирования используется при формировании пресс-релизов; стратегия убеждения основная для рекламы и пропаганды; стратегия диалога – для взаимодействия с приоритетными заинтересованными лицами; стратегия формирования согласия – для взаимодействия с окружающей средой и с сотрудниками в случае наличия конфликта интересов.

Т. М. Орлова расширила сферу применения коммуникативной стратегии от практики PR до коммуникационного менеджмента, под которым понимает [5, с. 73–74]:

– самостоятельный вид менеджмента, осуществляющий познание и использование закономерностей обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью в процессе формирования и развития экономических систем;

– взаимосвязь и взаимодействие во времени и пространстве элементов, формирующих и эффективно использующих все виды капитала экономических систем;

– такую систему управления, которая посредством интегрированной коммуникации с целевыми аудиториями способствует достижению максимальной эффективности развития организации в условиях изменяющейся внешней среды;

Контролируемое одностороннее движение информации



Двухстороннее движение информации

Рис. 2. Коммуникационная решетка [4]

– профессиональную деятельность производителя, посредника и потребителя по реализации коммуникационной стратегии, сформированной в соответствии с мотивами, установками, интересами, отношениями и целями каждого.

Т. М. Орлова соотносит использование стратегии информирования с задачами обучения и формирования корпоративной культуры; стратегия убеждения применяется в рекламе и пропаганде; стратегия диалога способствует установлению эффективных внешних связей, которые поддерживают конкурентоспособность организации; стратегия достижения согласия формирует отношения между организацией и окружающей средой.

Мнения авторов, толкующих коммуникативную стратегию как долгосрочный план, различаются в суждении о содержании этого плана и методологии планирования организационных коммуникаций различаются. Так, Т. М. Орлова, описывая стратегию коммуникационного менеджмента как «долгосрочную программу достижения основных коммуникационных целей организации в рамках ее стратегического управления» [5, с. 59], отмечает направленность программы на реализацию процессов коммуникации, приводящих к эффективности организации: «...Существуют позиции, которые присущи любой фирменной стратегии коммуникации и которые можно считать const: выбор адресатов коммуникации; коммуникационная аргументация; анализ стоимостных характеристик коммуникационных мероприятий; определение эффективности стратегии коммуникационного менеджмента» [5, с. 161].

Другое толкование коммуникативной стратегии заключается в акценте на мероприятиях, развивающих организационные коммуникации, на совершенствовании их проблемных элементов (каналов, коммуникативного климата и т.п.). Так, Е. С. Суровцева подчеркивает: «Коммуникационная стратегия ... представляет собой детальный комплексный план развития организационных коммуникаций, направленный на достижение стратегических целей предприятия и поддерживающий генеральную линию» [6, с. 45], – выделяя ключевые направления развития организационных коммуникаций в зависимости от общих стратегий предприятия (табл. 1).

Анализ работ, посвященных стратегическому планированию организационных коммуникаций, позволяет выделить специфические черты различных подходов к разработке коммуникативной стратегии (табл. 2). Специфическую позицию составляет подход Е. С. Суровцевой, с акцентом на устранение проблем в организационных коммуникациях. Хотя нельзя утверждать, что элементы подобного подхода полностью отсутствуют в других рассматриваемых нами работах (S. D. Ferguson, J. Cornelissen, L. van Germert, E. Woudstra) [7–9], в них акцент перенесен на информирование и убеждение целевых аудиторий.

Анализ позволяет прийти к следующим выводам:

во-первых, представленные в нашем обзоре подходы не являются взаимоисключающими и, скорее, дополняют друг друга, поскольку охватывают различные элементы организационных коммуникаций;

Виды стратегий и приоритетные направления развития организационных коммуникаций [6, с. 105]

Вид стратегии	Приоритетные направления развития организационных коммуникаций	Рекомендуемая структура управления организационными коммуникациями
Предпринимательская	Обратная связь, командная работа, связь с потребителем	Децентрализованное управление, распределение функций между службами персонала, маркетинга, информационных технологий
Динамического роста	Обратная связь, горизонтальные коммуникации, взаимодействие с потребителем	Сосредоточение основной части функций по управлению коммуникациями в отделе маркетинга или отделе внешних коммуникаций
Ограниченного роста	Формализация коммуникационных процессов, управленческие коммуникации	Централизованное управление коммуникациями
Операционной эффективности	Формализация коммуникационных процессов, информирование персонала о целях, обратная связь	Централизованное управление коммуникациями
Фокусирование на потребителях	Межфункциональные коммуникации, коммуникации с потребителями, коммуникационный климат	Основная часть функций по управлению коммуникациями сосредоточена в отделе маркетинга
Фокусирование на продукте	Межфункциональные коммуникации, системы сбора предложений	Основная часть функций по управлению коммуникациями сосредоточена в отделе маркетинга
Антикризисная	Внешние антикризисные коммуникации, информирование персонала, коммуникационный климат	Централизованное управление коммуникациями

Характеристика основных подходов к разработке коммуникативной стратегии организации

Авторы	Характеристика стратегического анализа	Характеристика коммуникативной стратегии
1	2	3
S. D. Ferguson	Направления анализа: идентификация политик организации; анализ внешних заинтересованных лиц; анализ внутренних заинтересованных лиц. Специфика анализа: во внешней среде уделяется наибольшее внимание отношению заинтересованных лиц к политикам компании, а во внутренней среде акцент в анализе сделан на информационных потребностях сотрудников и их восприятию коммуникативной практики компании	Разделы коммуникативного плана: исходные предпосылки; стратегические цели; политики; внешняя среда; внутренняя среда; рамки возможностей (windows of opportunity); коммуникативные цели; темы и сообщения; коммуникативные приоритеты; стратегические суждения; консультации, партнерство, переговоры; показатели; финансовые ресурсы. Специфика: 1) стратегические коммуникативные цели формулируются качественно, получая количественное выражение в нижестоящих планах; 2) важную роль в формировании коммуникативных целей в отношении внешних заинтересованных лиц играют политики компании и мнения в отношении них. Направление стратегии: информирование и убеждение целевых аудиторий
J. Cornelissen	Помимо традиционных направлений стратегического анализа, рассматривается анализ заинтересованных лиц, имеющего непосредственное отношение к коммуникативному планированию. В рамках анализа заинтересованных лиц применяется метод формирования карты заинтересованных лиц и исследование репутации	Коммуникативная стратегия рассматривается и как выбор базовой стратегии коммуникации, и как конкретный план стратегических действий (коммуникативные цели, целевые аудитории, сообщения, средства коммуникации). Направление: взаимодействие с заинтересованными лицами
L. van Germert, E. Woudstra	Направления анализа: проблемная ориентация; акторный анализ; организационный анализ; анализ описания коммуникативной стратегии, изложенной в стратегических документах; анализ внешней среды	Разделы коммуникативного плана: назначение и обоснование коммуникативного плана; миссия и цели организации; видение организационных коммуникаций; коммуникативные цели

1	2	3
L. van Gemert, E. Woudstra	Специфика анализа: согласно модели TOCOM (Twente Organization Communication Model) акцент анализа внутренней среды сосредоточен на трех организационных элементах: структуре, культуре, миссии и стратегии, которые влияют на организационные коммуникации	и целевые аудитории; комплекс коммуникаций; реализация и оценка коммуникативной стратегии Направление стратегии: информирование и убеждение целевых аудиторий. Уникальность предложения планирования символов
Е. С. Суровцева	Направления анализа: интегральная оценка организационных коммуникаций по трем составляющим: функциональной, экономической и стратегической эффективности. Специфика анализа: функциональная оценка, проведенная по восьми блокам (структура коммуникаций, нисходящие коммуникации, горизонтальные коммуникации, каналы коммуникации, удовлетворение информационных потребностей, коммуникационный климат, обратная связь), определяет проблемные зоны организационных коммуникаций	Описывается в виде приоритетных направлений развития, которые выбираются на основании выявленных проблем организационных коммуникаций и генеральной стратегии предприятия. Направление стратегии: развитие организационных коммуникаций

во-вторых, установление целей коммуникативной стратегии предполагает проведение комплексного исследования организационных коммуникаций и факторов, их обуславливающих, с использованием методов, характерных для разработки коммуникативной стратегии (идентификация политик реализации стратегии; исследование отношения заинтересованных лиц к политикам компании; акторный анализ; формирование карты заинтересованных лиц; оценка организационных коммуникаций; сетевой анализ; анализ каналов коммуникации; анализ коммуникативной культуры);

в-третьих, в разработку стратегии, помимо традиционной для данного вида деятельности служб (PR, маркетинговой, рекламной), должна включаться служба управления персоналом, поскольку изменения в коммуникативной культуре вызывают изменения и в культуре организационной;

в-четвертых, интерпретация результатов диагностики внутриорганизационных коммуникаций и постановка целей обуславливают привлечение руководителей подразделений к процессу разработки коммуникативной стратегии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

Институт менеджмента, маркетинга и финансов

Кравец М. А., кандидат физико-математических наук, доцент кафедры менеджмента

E-mail: share_kra@mail.ru

Тел.: 8-908-136-87-20

2. Лэйхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

3. Дзялошинский И. Коммуникативное воздействие : стратегия и тактика / И. Дзялошинский, М. Пильгун // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 9/10. – С. 135–144.

4. Ruler B. van. The communication grid : an introduction of a model of four communication strategies / B. van Ruler // Public Relations Review. – 2004. – № 30. – P. 123–143.

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

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

7. Ferguson S. D. Communication planning : an integrated approach / S. D. Ferguson. – London : SAGE Publications, 1999. — 262 p.

8. Cornelissen J. Corporate Communications : theory and Practice / J. Cornelissen. – London : SAGE Publications, 2004. — 206 p.

9. Gemert L. van. Design a strategic communication plan / L. van Gemert, E. Woudstra // Communicatio. – 1999. – № 25(1/2). – P. 73–87.

*Institute of Management, Marketing and Finance
Kravec M. A. Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Management Department*

E-mail: share_kra@mail.ru

Тел.: 8-908-136-87-20