

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*

Кравец Максим Александрович

**ДИАГНОСТИКА И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –  
промышленность)

Диссертация на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Научный консультант:  
доктор экономических наук, доцент  
Щепина И.Н.

Воронеж – 2019

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	17
1.1 Сущность, значение и функции коммуникационной системы производственного предприятия .....	17
1.2 Классификация организационных коммуникаций.....	40
1.3 Модель организационных коммуникаций в среде производственного предприятия .....	53
2 КОММУНИКАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	76
2.1 Место и роль коммуникационной системы в структуре стратегического потенциала предприятия .....	76
2.2 Содержание и структура ресурсобеспечивающей коммуникационной способности .....	99
2.3 Модель коммуникационной сети как ключевого фактора динамических способностей предприятия.....	113
3 МЕТОДОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	148
3.1 Направления и подходы к анализу организационных коммуникаций .....	148
3.2 Алгоритм и методология диагностики коммуникационной системы производственного предприятия .....	164
3.3 Оценка уровня развития коммуникационной системы производственного предприятия .....	178
4 КОМПЛЕКСНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	193
4.1 Сущность и содержание стратегии организационных коммуникаций в среде предприятия.....	193
4.2 Коммуникативная стратегия производственного предприятия .....	206
4.3 Стратегия развития коммуникационной системы производственного предприятия .....	215
5 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	235

5.1 Трансформация коммуникационных сетей и климата российских предприятий.....	235
5.2 Развитие коммуникаций со стейкхолдерами .....	250
5.3 Эффективность развития коммуникационной системы предприятия .....	269
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>292</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	<b>303</b>
Приложение А. Глоссарий .....	340
Приложение Б. Систематизация определений организационных коммуникаций .....	346
Приложение В. Схема систематизации функций коммуникационной системы	347
Приложение Г. Схема определения коммуникационных способностей предприятия .....	348
Приложение Д. Сравнительный анализ описания турбулентности в естественных и экономической науках .....	349
Приложение Е. Инструментарий для исследования коммуникационной системы предприятия: анкетный опрос .....	350
Приложение Ж. Итоговые данные по исследованию коммуникационных способностей предприятий .....	354

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Коммуникационная система имеет огромное значение для долгосрочного развития современного производственного предприятия, являясь ключевым инструментом интеграции, адаптации и создания инноваций.

Актуальность данной темы исследования определяется, по меньшей мере, тремя причинами: во-первых, необходимостью систематизации многообразия проявлений коммуникационной компоненты как стратегического фактора развития предприятия; во-вторых, практическим запросом на методики анализа и выбора стратегии развития коммуникаций предприятия; в-третьих, потребностью интегрированного подхода к развитию коммуникаций предприятия, соответствующего термину «коммуникационная система».

Нарастающий объем публикаций по проблеме организационных коммуникаций как стратегического фактора породил разнообразие точек зрения, теоретических и практических выводов в отношении совершенствования элементов коммуникационной системы. Возникает задача систематизации и сведения разрозненных коммуникационных направлений, которые обозначаются в концепции стратегического потенциала, интеллектуального капитала и динамических способностей предприятия.

Необходимость стратегического управления организационными коммуникациями признана сегодня учеными и практиками, однако проблема создания диагностического инструментария, увязанного с выбором направлений развития коммуникационной системы, стоит наиболее остро.

Интегрированный подход на практике охватывает маркетинговые коммуникации, тем не менее в ряде задач требуется более широкая интеграция, которая может быть достигнута только в целостном рассмотрении комплекса внешних и внутренних коммуникаций, в рамках совершенствования коммуникационной системы производственного предприятия. Интегрированные коммуникации отвечают современным потребностям управления, позволяют

улучшить инновационные и адаптационные процессы предприятия.

**Степень разработанности темы.** Исследованию проблем функционирования и развития российских производственных предприятий посвящены многие работы известных отечественных ученых: В. И. Данилина, Р. М. Качалова, Г. Б. Клейнера, Ю. А. Ковальчук, В. Н. Парахиной, В. Н. Родионовой, В. Л. Тамбовцева, О. Г. Туровца, С. Г. Фалько и др. Тем не менее коммуникационная подсистема, признаваемая весьма значимым фактором развития предприятия, в особенности в средовых теориях предприятия, до сих пор не получила в достаточной степени раскрытия как с точки зрения интеграции в систему управления предприятием, так и с точки зрения механизма ее совершенствования.

Организационные коммуникации представляют собой широкое междисциплинарное поле исследования, обусловленное необходимостью учета как коммуникационных, так и организационно-управленческих теорий и практик.

Общая теория коммуникации и теории, фокусирующиеся на специфических коммуникационных аспектах (социальная коммуникация, психология общения, компьютерно-опосредованная коммуникация), формируют понимание развивающихся информационно-коммуникационных процессов и факторов результативной коммуникации, общие требования к использованию средств коммуникации, правила коммуникации, которые затем рассматриваются сквозь призму специфики организационных коммуникаций.

В работах по общей теории коммуникации и социальной коммуникации Г. М. Андреевой, М. Дэнса, Т. М. Дридзе, В. Б. Кашкина, Г. Д. Лассуэлла, Т. Ньюкомба, Ч. Осгуда, Г. Г. Почепцова, А. В. Соколова, Ф. И. Шаркова, Ч. Шрама сформирован основной понятийный аппарат, разработаны модели коммуникации как процесса.

Сформированное многообразие моделей, развивающееся от механистического к деятельностному подходу, хотя и дает множество выводов и рекомендаций в отношении различных элементов и составляющих организационных коммуникаций, но имеет ограниченные возможности,

поскольку рассматривает коммуникацию как процесс на уровне отдельных сотрудников предприятия, т.е. на уровне, не затрагивающем сложность и целостность организационных коммуникаций во всей организации, что не позволяет в полной мере учесть влияние разнообразных организационных факторов и сформулировать стратегические решения.

Процессный подход в анализе коммуникаций предприятия, хотя и применяется в ряде направлений исследований (дискурсивная практика, жанры коммуникации, сложение легенд, совместная импровизация), в 80-х гг. прошлого столетия сменился системным, в рамках которого осуществляются попытки описания организационных коммуникаций на уровне предприятия.

Формирование комплексных моделей сопровождается исследованием различных элементов и характеристик организационных коммуникаций.

Структурные аспекты коммуникационного взаимодействия, исследуемые в рамках коммуникационных сетей, изложены в работах Р. Агарвала-Роджерса, Дж. Вальтера, Н. В. Басова, Э. Бевеласа, С. П. Боргатти, А. К. Викесберга, В. П. Дудяшовой, Н. А. Кипень, Р. Л. Кросса, Г. Ливитта, А. Мундта, Э. М. Роджерса, У. Б. Стивенсона, М. Е. Шоу.

Важное значение коммуникационной структуры для успеха в организационных изменениях отмечается и в научных трудах, и в практико-ориентированных исследованиях консалтинговых агентств (KPMG, McKinsey). Формирование целостной коммуникационной сети рассматривается как ключевая задача стратегического управления в рамках развития организационных способностей: абсорбционной (У. Дж. Кеттингер, У. Н. Коэн, Д. А. Левинталь, Р. А. Лейч, Л. С. Ли, Д. Файар); инновационной (Н. Пфефферман, М. Хулсман); способности к изменению (Т. МакГиннесс, Р. Морган, Б. Окстоби, Д. Андерсон, Л. А. Андерсон). Однако, несмотря на признание значимости данного фактора и необходимости устранения изоляционизма в сети, нормативные вопросы построения коммуникационной сети на сегодняшний день не решены.

Изучению свойств каналов и средств организационных коммуникаций посвящены работы Ч. И. Барнарда, А. С. Биккулова, Р. Л. Дафта, Р. Х. Ленгела,

Дж. О'Шонесси, Д. Тоуриша, Р. Э. Райса. Специфика информационных систем и интернет-коммуникаций как ключевого направления совершенствования средств коммуникаций предприятия отображена в трудах А. С. Биккулова, Т. Р. Куртцберга, Л. М. Мартынова, Е. В. Романченко, В. В. Трофимова, А. И. Уринцова, С. Р. Фассел, Дж. Фьерместада.

Проблемы построения эффективного документооборота поднимаются такими учеными, как В. А. Арлазаров, Н. Е. Емельянов, М. И. Басаков, Т. В. Кузнецова, М. В. Ларин, Н. С. Ларьков, Н. А. Храмцовская.

Коммуникационная культура и ее наиболее динамично развивающееся направление исследований – коммуникационный климат – рассмотрены в работах Ч. Р. Бентса, Дж. Р. Гибба, Г. С. Денниса, М. В. Коротичкой, Дж. Костигана, Р. Пейса, Е. С. Суровцевой, М. С. Шалль, Д. Ф. Фолза, М. Шмейдлер.

В многообразии подходов к описанию и исследованию организационных коммуникаций можно выделить работы с акцентом либо на внутриорганизационных коммуникациях (Р. Агарвала-Роджерс, О. Вийо, Дж. Гибсон, Дж. М. Голдхабер, К. В. Доунс, Б. З. Мильнер, Э. М. Роджерс, Р. Ходжетс, В. А. Штроо), решающих задачи кооперации, интеграции, мотивации, накопления знаний и поддержки организационных изменений, либо на внешних коммуникациях (Д. А. Аакер, И. В. Алешина, И. В. Аракелова, Дж. Бернет, А. О. Блинов, Е. П. Голубков, Е. Н. Голубкова, Б. Джи, И. М. Дзялошинский, Н. В. Дубино, К. Л. Келлер, Ф. Котлер, Р. Ф. Лаутерборн, С. Мориарти, С. И. Танненбаум, Л. Г. Титова, М. С. Старикова, С. А. Старов, Э. Ф. Хандамова, Д. В. Чернов, Ф. И. Шарков, Д. Е. Шульц, Е. Д. Щетинина), интегрирующих предприятие во внешнюю среду, формирующих позитивный имидж, способствующих поступлению финансовых, человеческих и иных ресурсов в организацию.

Комплексность изучения организационных коммуникаций, обусловленная необходимостью целостного подхода к анализу коммуникаций предприятия в задачах создания инноваций, управления знаниями, адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды, формирования непротиворечивого

имиджа и культуры предприятия, прослеживается в трудах Л. Ван Гемерт, М. Вос, Э. Воудстры, К. С. Еленева, Т. М. Орловой, Т. В. Симонян, Е. С. Суровцевой, Р. В. Чернышева, Х. Шумейкера.

Несмотря на значительное число работ по коммуникационной проблематике, по нашему мнению, недостаточно проработаны аспекты стратегического управления коммуникациями предприятия.

Поле стратегических решений в отношении развития организационных коммуникаций, увязанное с внешними и внутренними стратегическими факторами, нуждается сегодня в систематизации. Формирование четкого механизма управления развитием коммуникационной системы предприятия обуславливает необходимость уточнения взаимосвязи и содержания коммуникационных ресурсов и способностей, создания диагностического инструментария, позволяющего не только выявить стратегические проблемы, но и предложить набор решений в отношении организационных коммуникаций.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методологического и инструментального обеспечения диагностики и развития коммуникационной системы производственного предприятия.

Для достижения указанной цели в работе были сформулированы следующие задачи:

- развить теоретическое представление о видах и функциях организационных коммуникаций;
- разработать модель организационных коммуникаций, описывающую их как структурированную целостную систему;
- выявить и раскрыть содержание категории «коммуникационная способность предприятия»;
- разработать алгоритм и методику диагностики коммуникационной системы производственного предприятия в контексте его стратегического развития;
- диагностировать коммуникационные проблемы промышленных

предприятий и сформировать инструменты их решения;

– выявить тенденции в развитии коммуникационных систем промышленных предприятий;

– раскрыть сущность стратегии организационных коммуникаций производственного предприятия;

– разработать рекомендации по развитию коммуникационной системы производственного предприятия и обосновать их эффективность.

**Объектом исследования** являются производственные предприятия различных отраслей промышленности, работающие в условиях возрастания нестабильности и непредсказуемости внешней среды.

**Предмет исследования** – разработка методов диагностики и управления развитием системы внутренних и внешних коммуникаций производственного предприятия.

**Область исследования** соответствует требованиям следующих пунктов паспорта специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами — промышленность)»:

1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

1.1.29. Методологические проблемы экономики промышленности как науки.

**Методология и методы исследования.** В диссертационной работе использован следующий комплекс подходов, методов и практик: достижения ресурсно-компетентностной теории стратегического управления, системный подход к исследованию коммуникаций предприятия, сетевой анализ, методы проверки статистических гипотез, методы экспертных оценок.

**Информационной базой** исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, официальные сайты изучаемых предприятий, данные

статистических ведомств, информационно-аналитических, консалтинговых агентств, опросов предприятий.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования состоит** в выявлении стратегического значения для предприятия его коммуникационных ресурсов и формировании инструментов диагностики и стратегического развития коммуникационной системы производственного предприятия.

Основными результатами диссертационного исследования являются следующие положения:

1. Развита коммуникационная составляющая ресурсно-компетентностной теории предприятия. Предложенный подход, в отличие от существующих теорий организационных коммуникаций, сфокусирован на стратегическом предназначении для предприятия его коммуникационных ресурсов и способностей, рассматриваемых как коммуникационная система во взаимосвязи с факторами внешней и внутренней среды предприятия. Со стороны внешней среды учтено влияние на коммуникационную систему институциональных и технологических факторов, а также турбулентности, характеризующей нестабильность и непредсказуемость отраслевых рынков. Во внутренней среде выявлена связь элементов коммуникационной системы со структурными и средовыми факторами, а также стратегией предприятия. Обоснована структура коммуникационных способностей и их первичных коммуникационных ресурсов, позволяющая, в отличие от предшествующих работ, решать актуальные стратегические задачи ресурсобеспечения и адаптации промышленных предприятий.

2. На базе проведенного статистического исследования построена нормативная модель зависимости коммуникационной сети предприятия от уровня турбулентности его внешней среды. В отличие от принятого способа моделирования коммуникационной сети предложенный подход учитывает информационно-коммуникационную значимость сотрудников через их принадлежность к частям сети (ядру или периферии), их уровня знаний и наличия внешних связей. Полученная модель позволяет: 1) выявить коммуникационные

проблемы, возникающие в отношении обсуждения планируемых стратегических изменений; 2) идентифицировать информационно значимых сотрудников на нижних уровнях управления; 3) рационализировать устойчивые связи руководства с сотрудниками предприятия. Полученное нормативное описание характеристик коммуникационной сети позволяет руководству успешно решать задачу адаптации промышленного предприятия к изменениям внешней среды в условиях роста турбулентности.

3. На основе сравнительного анализа подходов к исследованию организационных коммуникаций разработаны методика и алгоритм диагностики коммуникационной системы производственного предприятия. Методика диагностики включает: комплекс отобранных и модифицированных методов исследования и оценки коммуникационных ресурсов предприятия; совокупность целевых и рассчитываемых показателей; критерий допустимого отклонения; формулы для определения уровня развития коммуникационной системы предприятия. Предложенный в диссертации алгоритм включает три стадии (задание целевых значений показателей развития коммуникационной системы; измерение текущих значений показателей и расчет отклонений от целевого уровня; постановку диагноза), конкретизирует последовательность проведения диагностики. Указанная методика, в отличие от известных ранее, предлагает комплексное решение для системы внешних и внутренних коммуникаций предприятия в рамках ресурсно-компетентностного подхода к стратегическому управлению, что позволяет обосновать предложения по комплементарному развитию устойчивых коммуникационных ресурсов.

4. В условиях возрастания турбулентности внешней среды установлена неизвестная ранее тенденция выравнивания значимости коммуникаций, поддерживающих организационные изменения, по сравнению с ресурсообеспечивающими коммуникациями, что повышает значение внутренних коммуникаций для современных предприятий, в том числе и при распределении бюджетов развития коммуникаций.

5. Общепринятое разграничение организационных коммуникаций на

формальные и неформальные существенно углублено и дополнено за счет введения дополнительного фактора типологизации – интенсивности наблюдаемых признаков коммуникации (неформальность языка коммуникации, диалоговость, богатство содержания). Полученная типологизация, в отличие от известных ранее, позволяет выявить «патологические» коммуникации.

6. На основании анализа статистических данных о характеристиках коммуникационных систем предприятий Воронежской области и привлечения фактологического материала управления коммуникациями зарубежных предприятий выделены для производственных предприятий не рассматривавшиеся ранее уровни развития коммуникационной системы. Уровни развития представлены в двух измерениях (поддержка организационных изменений, ресурсное обеспечение), отражающих стратегическое предназначение коммуникационной системы для производственного предприятия. Первое измерение хорошо характеризуется схемами коммуникационной сети в модели «ядро-периферия»: коммуникационная сеть руководителя → малое централизованное ядро с вырожденной периферией → расширенное децентрализованное ядро с периферией → стратегическая команда с развитой периферией → плотная децентрализованная система с высоким разнообразием внешних связей. Второе измерение характеризуется наблюдаемыми чертами внешних коммуникаций: начальный уровень бытовых коммуникаций → улучшенные бытовые коммуникации → имиджевые коммуникации → интегрированные коммуникации → интеграция стейкхолдеров.

7. Выявлены на основе диагностики коммуникационных систем российских производственных предприятий принципиальные различия в типичных коммуникационных проблемах предприятий, работающих в условиях низкой и высокой турбулентности. В первом случае основная проблема коммуникационной системы заключается в «изоляции» значительного числа сотрудников, что приводит к увеличению сроков и затрат на внедрение плановых нововведений. Во втором случае адаптационная способность предприятия существенно снижается за счет невысокой плотности взаимодействия, закрытого коммуникационного

климата и недостаточного разнообразия внешних связей. По выявленным коммуникационным проблемам обобщены и систематизированы возможные управленческие решения. Для первого случая акцент делается на совершенствовании формальных вертикальных и горизонтальных каналов с учетом персонального состава сотрудников, изолированных от коммуникационной сети; для второго – на развитии прямых связей между сотрудниками, трансформации коммуникативного паттерна руководителей, управлении разнообразием внешних связей, согласованным с кадровой политикой предприятия.

8. Многообразие стратегических направлений развития коммуникационной системы, в отличие от известных одномерных решений, представлено в виде матрицы ключевых факторов стратегического выбора (уровень турбулентности внешней среды, вид конкурентной стратегии). Проведенные эмпирические исследования показали, что матрица адекватно объясняет различия в направлениях развития коммуникационных систем производственных предприятий, в том числе интеграции коммуникационных ресурсов и процессов (коммуникационная сеть, интегрированные маркетинговые коммуникации, организационные коммуникации).

9. На основе анализа лучших зарубежных и российских практик управления коммуникациями предложены организационные решения по интеграции отдельных коммуникаций для российских предприятий в зависимости от их размера. Данный комплекс рекомендаций в отличие от известных учитывает современные тенденции стратегического менеджмента, необходимость диагностики и развития организационных коммуникаций как целостной системы.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в раскрытии сущности организационных коммуникаций как ключевого фактора стратегического успеха предприятия, значение которого возрастает с увеличением турбулентности внешней среды и влияния различных групп стейкхолдеров. Развитие коммуникационной составляющей ресурсно-компетентностной теории предприятия, особенно в отношении его динамических способностей,

представляет важный шаг для дальнейших работ по данной проблематике.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что полученные результаты доведены до конкретных рекомендаций по совершенствованию коммуникационной системы отечественных производственных предприятий. Разработанный инструментарий стратегической диагностики, матрица выбора стратегии развития коммуникационной системы могут быть использованы наряду с другими инструментами стратегического менеджмента для разработки стратегии производственных предприятий.

Теоретические и методические положения работы могут быть использованы в высших учебных заведениях при преподавании таких дисциплин, как «Стратегическое управление», «Менеджмент», «Организационные коммуникации», «Исследование внутриорганизационных коммуникаций». Материалы диссертационного исследования могут найти применение в управленческом консультировании, программах переподготовки руководящих кадров.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты и положения диссертационной работы были представлены и обсуждены на Всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (Москва, 2018 г., 2019 г.), Международной научной школе-семинаре имени академика С.С. Шаталина «Системное моделирование социально-экономических процессов» (Руза, 2007 г.; Воронеж, 2013 г.; Казань, 2015 г.; Санкт-Петербург, 2016 г.; Воронеж, 2017 г.; Нижний Новгород, 2018 г.), конференциях, проводимых под эгидой Российской Коммуникативной Ассоциации (Москва, 2008 г.; Воронеж, 2009 г.), Международной научно-практической конференции «Проблемы менеджмента, маркетинга и финансов» (Воронеж, 2012 г., 2014 г.), научно-практическом семинаре «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров» (Воронеж, 2007 г., 2013 г., 2014 г.); Международной научно-практической конференции «Проблемы развития менеджмента, логистики и коммерции в условиях новой экономики» (Астрахань, 2006 г.), Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы менеджмента в РФ:

формирование эффективных систем стратегического управления в Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях» (Санкт-Петербург, 2013 г.), Международной научно-практической конференции «Адаптационные механизмы и практики в трансформирующихся обществах» (Воронеж, 2014 г., 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление» (Воронеж, 2015–2017 гг.).

В учебном процессе полученные в ходе исследования результаты используются при преподавании дисциплин «Организационные коммуникации», «Исследование внутриорганизационных коммуникаций» (справка о внедрении).

Разработанные методы и инструменты диагностики и развития коммуникационной системы были апробированы на промышленных предприятиях ООО НПФ «Крыло», ООО «Современные технологии» (справки о внедрении).

**Публикации результатов исследования.** Основные выводы и результаты диссертации опубликованы в 52 работах общим объемом 48,2 п.л. (36,75 п.л. лично автором), из них 3 монографии (19,65 п.л. лично автором), 20 работ в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемый ВАК РФ (10,45 п.л. лично автором).

**Структура и объем работы.** Диссертация содержит введение, пять глав, заключение, библиографический список из 401 источника, включает 29 таблиц, 23 рисунка, и 7 приложений. Общий объем работы составляет 356 страниц, в том числе основного текста, включая список источников, – 339 страниц.

В первой главе раскрыты сущность, состав, структура и функции коммуникационной системы производственного предприятия, систематизированы виды коммуникаций предприятия. Во второй главе проанализирована роль и место коммуникационной системы в стратегическом потенциале производственного предприятия, раскрыто содержание его коммуникационных способностей. В третьей главе исследованы подходы и методы анализа организационных коммуникаций, сформированы алгоритм и методика диагностики коммуникационной системы производственного предприятия,

определены уровни развития коммуникационной системы предприятия. В четвертой главе раскрыто содержание стратегических решений в отношении системы внутренних и внешних коммуникаций предприятия. В пятой главе проанализированы коммуникационные проблемы российских производственных предприятий, разработаны рекомендации по развитию коммуникационной системы производственного предприятия, рассчитана эффективность предложенных рекомендаций.

# 1 ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность, значение и функции коммуникационной системы производственного предприятия

Отечественная промышленность испытывает множество трудностей в своем развитии, что в целом обуславливает ее крайне низкий рост. В 2015 году индекс промышленного производства составил 99,2 %, 2016 г. – 101,3 %; 2017 г. – 101,0 % [172, с. 38].

Среди множества проблем российских промышленных предприятий можно выделить те, которые существенно влияют на их функционирование, развитие и непосредственно связаны с организационными коммуникациями. Здесь следует отметить низкую инновационную активность, невысокую рентабельность и недостаток высококвалифицированных кадров.

Понижительный тренд инновационной активности российских предприятий можно проследить на динамике удельного веса организаций, осуществляющих технологические, организационные и маркетинговые инновации. Так, в 2013 г. удельный вес таких предприятий равнялся 10,1 %; 2014 г. – 9,9 %; 2015 г. – 9,3 %; 2016 г. – 8,4%; 2017 г. – 8,5 % [173]. В условиях ограниченности собственных средств и проблемы привлечения внешних инвестиций промышленные предприятия должны изыскивать резервы продуктовых, маркетинговых и организационных инноваций в раскрытии потенциала знаний собственных сотрудников, где коммуникации выступают одним из важнейших факторов успеха.

Производственные предприятия, в отличие от торговых, вынуждены уделять большое внимание горизонтальным коммуникациям, что в первую очередь обусловлено процессами создания новой продукции, требующей интеграции усилий служб маркетинга, производства и НИОКР. Усиление конкуренции, возрастание скорости разработки и внедрения продуктовых и

технологических инноваций обуславливают более тесное и прямое взаимодействие сотрудников, по крайней мере, в процессе создания и освоения инноваций.

В то время как руководство отечественных промышленных предприятий управляет коммуникациями в инновационных процессах как системой внутренних формальных вертикальных и горизонтальных каналов, реальные процессы проникновения, возникновения и обсуждения инноваций полноценно могут быть рассмотрены только в рамках коммуникационной сети, исследуемой не только с точки зрения внутренних связей, но и внешних. Именно такой подход формируется сегодня в управлении современными зарубежными промышленными предприятиями, совершенствующими процесс разработки и принятия важных, влияющих на его конкурентоспособность, хозяйственных решений (производство нового продукта, внедрение новых технологий, другие организационные изменения).

Одним из важнейших экономических показателей промышленного предприятия выступает рентабельность проданной продукции. Конечно, обеспечение рентабельности является комплексной проблемой, которая зависит не только от уровня развития внешних коммуникаций предприятия. Однако для промышленных предприятий, производящих продукцию, которая отличается по качеству, ориентирована на различные сегменты рынка, предназначена для разных групп покупателей, коммуникации служат крайне важным фактором обеспечения не только необходимого объема продаж, но и извлечения ценовой премии, т.е. получения дополнительного экономического эффекта в сравнении с небрендованными товарами.

Рентабельность проданной продукции всего отечественного промышленного производства в 2017 г. находилась на уровне 13,8 % [172], что можно было бы признать как удовлетворительный результат [3], если бы не сильное расхождение рентабельности для различных видов промышленного производства. Так, наибольшая рентабельность получена в добыче полезных ископаемых (25,9 %), в обрабатывающей промышленности уровень

рентабельности существенно ниже (11,5 %) [172].

Предприятия добывающей отрасли не занимаются разработкой новой, оригинальной продукции, и коммуникации здесь играют второстепенную роль в генерировании прибыли. Обрабатывающая промышленность, в особенности высоко- и среднетехнологические отрасли, характеризуется значительным продуктовым разнообразием, возникающим от различий в показателях функционирования, надежности, эстетики и иных показателей качества продукции. Внешние коммуникации в таком случае будут существенно влиять на финансовый результат предприятия, создавая воспринимаемое потребителями качество продукции, осуществляя дифференциацию предприятия и его продукции в сравнении с конкурентами, формируя удовлетворенность и лояльность клиентов.

Рентабельность проданной продукции ряда видов деятельности обрабатывающей промышленности: производства электрического оборудования (8,3 %), автотранспортных средств (3,2 %) и производства основных видов машин и оборудования, не включенных в другие группировки (7,8 %) [172], – имеет существенный потенциал роста, который возможно раскрыть, в том числе и за счет совершенствования внешних коммуникаций предприятия.

В то время как торговые предприятия не испытывают проблем с привлечением торгового персонала, на промышленных предприятиях наблюдается нехватка промышленно-производственного персонала, в первую очередь высококвалифицированного [180]. Конечно, руководство промышленного предприятия должно прежде всего четко сформулировать предложение работодателя, в том числе и в отношении реализации группы высших потребностей. Однако позитивный имидж, информационная прозрачность, позитивно раскрывающие сильные стороны предприятия, его перспективы и выигранные политики, позволяют привлечь необходимых сотрудников, которые сориентированы на данное предприятие, что в последующем снижает текучесть кадров.

Необходимость совершенствования коммуникационной системы

предприятия также обуславливается растущей практикой внедрения партисипативного управления на отечественных промышленных предприятиях. Концепция партисипативного управления сегодня реинкарнируется на российских производственных предприятиях (ранее она существовала в ограниченных формах на советских предприятиях), что является дополнительным аргументом развития внутриорганизационных коммуникаций как фактора успешности вовлечения сотрудников в управление.

Партисипативное управление, внедряясь в производственные процессы, призвано затрагивать следующие значимые направления: «работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач); работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда); работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат; работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций; производственные подразделения создаются с учетом пожелания работников» [237, с. 317-318].

Использование партисипативного управления только для целей мотивации и снижения организационным сопротивлением, как это преимущественно рассматривается [71; 162], представляется нам чрезмерно узким. Конечно, необходимость привлечения сотрудников к разработке и принятию стратегических решений должна уменьшаться с их уровнем управления, что определяется как их аналитическими способностями, так и ограничением по организации группового обсуждения решений, – а это, с учетом российских предпочтений в централизации принимаемых решений и авторитарного стиля управления, ставит под вопрос необходимость расширенного обсуждения

принимаемых решений.

Помимо нарастающего тренда применения партисипативного управления, можно отметить работы, эмпирически подтверждающие позитивное влияние на стратегическое управление расширения участников процесса разработки стратегии [275; 400]. Развитие внутренних коммуникаций можно и нужно обосновывать с точки зрения полноценного использования информационно-знаниевого потенциала сотрудников, насущной необходимости реализации своевременных организационных изменений. С учетом возрастания сложности и скорости происходящих изменений во внешней среде промышленного предприятия, наличия одновременно различных альтернативных продуктовых и технологических инноваций возникает необходимость управления внешними связями не только высшего руководства, но и других сотрудников. Здесь в качестве ключевых моментов обоснования такой необходимости можно отметить два аргумента: 1) рост числа внешних связей в силу профессиональной и социальной разницы сотрудников даст предприятию больше ценной информации; 2) слабые внешние связи периферии могут превзойти по новизне информации сильные внешние связи ядра коммуникационной сети [51; 363].

Большинство экономистов сегодня сходятся во мнении относительно тенденции усиления неопределенности внешней среды и повышения конкуренции среди промышленных предприятий, что, в свою очередь, определяет необходимость совершенствования механизмов управления, раскрытия потенциала ранее недоиспользованных факторов стратегического успеха, среди которых особое значение приобретает коммуникационная система.

Коммуникационная система, как аналог кровеносной системы человека, обеспечивает основу для входящих, внутренних и исходящих информационных потоков. Ее значение сегодня резко возрастает для современного предприятия, поскольку именно коммуникации позволяют решить ряд задач развития, среди которых можно отметить следующие: необходимость проведения своевременных и результативных организационных изменений; создание инновационной продукции; создание устойчивых связей во внешней среде; формирование

отличающегося предложения, в том числе и за счет потенциала внешних коммуникаций. Коммуникационная система является необходимым элементом целостного подхода к управлению предприятием, который признается фундаментом успешного развития социально-экономических систем [70].

Основу промышленного предприятия, общую для предприятий всей отраслевой структуры промышленности, составляет его производственная сущность, что определяет специфику работ в отношении потенциала предприятия (решение задач эффективного использования производственных мощностей или максимизации производственной функции, в том числе и за счет развития интеллектуальных ресурсов, которые рассматриваются и как фактор, увеличивающий значение производственной функции, и как фактор, без которого современное промышленное предприятие просто не может выжить в изменяющейся конкурентной среде). Это же обуславливает и наш подход к исследованию коммуникационной системы. Вследствие этого именованная «промышленное» и «производственное» предприятие можно считать равнозначными и определять их как «обособленную специализированную единицу, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента» [258, с. 9]. Такое обозначение производственного предприятия является весьма распространенным и фокусирует внимание исследователя на производственном процессе, происходящем на предприятии, с задачами которого должны согласовываться другие функции: сбыт, закупки, складирование и т.п. Производственный процесс охватывает и услуги предприятия, что особенно характерно для современного бизнеса, в котором «в настоящее время происходит процесс объединения, товар реализуется в комплексе с услугой, а услуга приобретает признаки товара» [19, с. 19].

Производственные предприятия выделяются среди торговых, брокерских, транспортных и ряда других предприятий и характеризуются следующими

особенностями: «они основной поставщик материальных благ; осуществляют расширенное воспроизводство, т.е. они позволяют не только накапливать определенные материальные, информационные и другие ценности, но и качественно преобразовывают их, т.е. по существу создают основу развития человеческого общества; являются основным донором государства, осуществляя платежи в бюджет; формируют покупательную способность населения, выплачивая зарплаты и дивиденды своим работникам и собственникам; формируют основные рынки: труда, капитала, сбыта и т.д.» [257].

Значение коммуникационной системы непреклонно возрастает с эволюционированием теории предприятия. В ранних неоклассических теориях (максимизация прибыли, выручки, темпа роста предприятия) производственная функция не предполагала необходимости рассмотрения коммуникаций предприятия. Предприятие здесь рассматривается как «черный ящик» без учета сложности внутреннего механизма управления и воздействия внешней среды. Такой подход, хотя и получил достаточное распространение в практике долгосрочного планирования [86], но имеет ограничения в условиях нестабильной среды, а также не отвечает на принципиальные вопросы долгосрочного развития предприятия, связанные с трансформацией внутренней среды, в особенности ее нематериальных компонентов.

Развитие средовых и социальных теорий раскрывает различные аспекты влияния коммуникаций на функционирование предприятия. В рамках предпринимательской теории подчеркивается важность коммуникационных способностей самого предпринимателя. Контрактная теория фокусируется на коммуникационных проблемах как одной из причин неполноты контракта, обусловленного качеством коммуникационной системы и экономией трансакционных издержек на ведении переговоров. Поведенческая теория выделяет значимость управленческой коммуникации в процессе обсуждения принимаемых решений, в особенности на крупных предприятиях. Когнитивная теория определяет внутреннюю коммуникационную сеть как один из ключевых механизмов познавательной деятельности предприятия. Коммуникации

признаются важнейшим элементом в информационной теории предприятия, которая исходит из того, что «влияние использования информационного ресурса на выпуск продукции так же важно, как влияние капитала и трудовых ресурсов» [160, с. 83].

Ключевыми теориями сегодня, с точки зрения выяснения природы и механизмов создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, обеспечивающих ему присвоение экономических рент, недоступных соперникам, являются ресурсная теория и ее развитие для работающих в нестабильной внешней среде предприятий – теория динамических способностей. Так, Г. Б. Клейнер, реализуя концепцию системно-интеграционного подхода, учитывающую основные теории предприятия, выбирает в качестве общего названия «ресурсно-компетентностная теория», которая объединяет и «ресурсный подход, и подход, основанный на динамических способностях фирмы» [87, с. 59]

Сущность коммуникационной системы как целостного, структурированного, регулярного информационного обмена внутри предприятия и сотрудников с релевантными акторами внешней среды опирается на опыт моделирования организационных коммуникаций.

В использовании термина «организационные коммуникации» сложилось два подхода, один из которых можно обозначить как узкий, а другой – как широкий. Применение данного термина в узком смысле означает акцент в исследованиях на внутриорганизационных коммуникациях. Он используется для обозначения таких внутриорганизационных направлений исследования организационных коммуникаций, как восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникационные потоки, информационные процессы и системы, межличностные коммуникации в организации, паттерны взаимодействия.

Тем не менее узкая трактовка организационных коммуникаций как внутриорганизационных не соответствует ни семантике словосочетания «организационные коммуникации» (поскольку любая коммуникация, имеющая субъектом представителя организации, уже является организационной), ни современному подходу к рассмотрению коммуникаций предприятия,

детерминантом которого выступает интегральный подход к исследованию и планированию внутренних и внешних коммуникаций.

Необходимость совместного рассмотрения внешних и внутренних коммуникаций вызвана рядом важных коммуникационных задач: во-первых, формированием непротиворечивого внешнего и внутреннего имиджа организации; во-вторых, рассмотрением в коммуникационной сети не только внутриорганизационных связей, но и связей с акторами внешней среды, что определяется задачами исследования диффузии инноваций, распознавания необходимости и реализации организационных изменений.

Выделение внутреннего и внешнего имиджа предприятия составляет достаточно традиционный подход в его рассмотрении, однако формирование этих составляющих имиджа должно строиться на непротиворечивой основе, фундаментом которой будет являться единая коммуникативная политика, сформированная на основе стратегических целей и задач организации с учетом специфики организационных политик [113; 303].

Внутренний имидж, как образ организации в представлении персонала, и внешний имидж, как комплексное восприятие предприятия внешними стейкхолдерами, имеют сильную связь. Несовпадение данных составляющих имиджа может вызвать недоверие к организации.

Предприятие, формирующее позитивное мнение о своем внешнем имидже, скорее всего, будет хорошим работодателем. Сотрудники же преуспевающей организации обычно гордятся тем, что принадлежат к данному предприятию. Последнее определяет статус, который они будут стремиться поддерживать при взаимодействии и вне предприятия.

Хотя акцент в сетевых исследованиях организационных коммуникаций сделан на внутриорганизационных коммуникациях, современные исследования, несмотря на сложность описания внешних связей, стремятся к комплексной диагностике коммуникационных сетей [347]. Это позволяет лучше понять источники проникновения новой информации в организацию, включая не только традиционный уровень «космополитов» высшего звена управления, но и других

сотрудников: менеджеров среднего и нижнего звена, экспертов, квалифицированных кадров.

Таким образом, использование термина «организационные коммуникации» в узком смысле, т.е. как внутриорганизационные, рассматривается нами как непродуктивный подход.

В широком смысле организационные коммуникации представляют основу для комплексного изучения всех коммуникаций предприятия. При этом сам термин «организационные коммуникации» выступает базой для систематизации проблемной области с позиции менеджмента.

В генезисе термина «организационные коммуникации», спектр определений которого приведен в Приложении Б, можно выделить три ключевых этапа, представленных на рис. 1.1. Хотя каждый из рассматриваемых подходов к описанию и анализу коммуникаций предприятия (процесс; канал, связь; коммуникационная система предприятия) используется и в данное время, представленная хронология отображает исследовательские предпочтения, которые эволюционируют с учетом развития теории управления и совершенствования исследовательского инструментария.

Естественно, первым подходом к рассмотрению организационных коммуникаций стало их представление в виде процесса, коммуникативного акта между адресатом и адресантом, что пришло из предшествующих теорий коммуникации, из бизнес-коммуникации и более древней науки – риторики.

Собственно, сами модели коммуникативного акта [187; 273; 289; 291; 309; 341; 356; 357; 375] зародились не в теории управления, но проблемы и выводы, полученные в ходе моделирования коммуникации, перенесены в управление и формируют требования к коммуникативным навыкам менеджеров, каналам и средствам организационных коммуникаций, регламентации и унификации организационных коммуникаций.

## Основные этапы в подходах к определению организационных коммуникаций

## Причины

Организационные коммуникации как процесс

Предшествовавшие коммуникационные теории (риторика, бизнес-коммуникации) рассматривали успешность отдельных коммуникативных актов

Организационные коммуникации как канал, связь

Влияние кибернетики и сетевого анализа на менеджмент, переход к рассмотрению циркулирования информации на уровне предприятия, отделов и групп работников

Организационные коммуникации как система в масштабах предприятия

Усиление роли организационных коммуникаций в различных областях менеджмента и проникновение стратегического подхода к управлению организационными коммуникациями

Интеграция коммуникаций

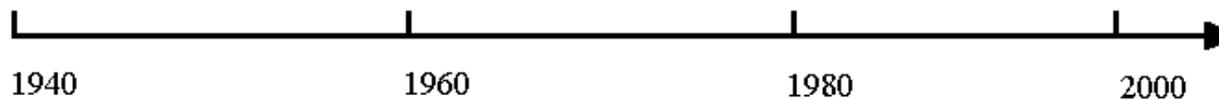


Рис. 1.1. Генезис понятия «организационные коммуникации»

Источник: составлено автором.

В систематизации коммуникативных актов, которой занимались М. В. Иванцова [75], В. Б. Кашкин [80], Ж. В. Николаева [148], Г. Г. Почепцов [163], можно выделить принципиальное различие двух классов моделей: механистической и деятельностной.

В механистическом подходе коммуникация представляется однонаправленным процессом кодирования и передачи информации от источника к получателю сообщения. В случае деятельностного подхода коммуникация рассматривается как совместная деятельность коммуникантов, в ходе которой вырабатывается общий взгляд на вещи и действия с ними. Деятельностный подход подчеркивает сложность интерпретации сообщений и необходимость длительного коммуникативного взаимодействия индивидов для результативной коммуникации. Тем не менее механистический подход принципиально не отрицает сложность передачи смысла сообщения и возможности возникновения как физических, так и семантических шумов.

Исследование коммуникативных актов в организации сегодня больше характерно для социологических исследований [6; 63], для анализа отдельных аспектов динамической природы коммуникативного процесса, которые, с точки зрения Л. Патнэм, Дж. Чейни, могут быть объединены в классы, обозначаемые как «преобразование», «символ», «дискурс» [367]. В «преобразовании» процессы информационного обмена на предприятии сравниваются с социальным взаимодействием, динамическим процессом взаимосвязанного поведения, сотрудничеством, рефлексивностью (сложение легенд, совместная импровизация, символическая конвергенция). Термин «символ» применяется для исследования коммуникаций в контексте интерпретации, создания, поддержания и трансформации значений (рассказы, организационные метафоры, ритуалы, обряды, церемонии, культура и язык). В «дискурсе» коммуникации отождествляются с беседой, в которой сплетаются и действие, и значение (жанры коммуникации, дискурс как артефакт, дискурсивная практика).

Согласно предложенной нами хронологии вторым пониманием сущности организационных коммуникаций является статический аспект, фигурирующий в

пересекающихся по содержанию названиях: «канал» и «коммуникационная (информационная) связь». Толчком к такому подходу послужили кибернетические работы, рассматривающие необходимость прямых и обратных каналов для управления (канал как линия связи), вопросы передачи информации и пропускной способности каналов (канал и линия связи и технология).

Примерно в это же время начинает активно развиваться и документоведение, одним из существенных направлений которого выступает сокращение инстанций прохождения документа, а канал рассматривается как путь (маршрут) движения документа. Итогом этой работы стало создание Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ), надолго определившей правила документооборота советских учреждений.

В 60-годы XX века активно развиваются в менеджменте и организационной науке сетевые исследования, что применительно к коммуникациям делает ключевым указанием на наличие или отсутствие связи между сотрудниками организации. Исследования постепенно расширяются от экспериментального моделирования в рамках малых групп до изучения коммуникационного взаимодействия в рамках всего предприятия. Развивается и многообразие подходов отображения связей, сетей и рассчитываемых характеристик.

Проникновение идеологии системного подхода в коммуникативную проблематику наблюдается несколько позднее, чем это происходило в общей теории управления. Определение организационных коммуникаций как некоторой сложной системы обусловлено как накопленными знаниями, которые можно обобщать на системном уровне, так и практическими задачами, среди которых можно выделить необходимость стратегического управления коммуникациями предприятия. С начала 2000-х гг. в рамках данного подхода возникает задача интеграции разнородных коммуникативных активностей организации.

Превалирующие на сегодняшний день в управленческой практике модели, описывающие коммуникативный акт, несомненно, внесли существенный вклад в понимание проблемы формирования результативных организационных коммуникаций, задав ряд направлений исследований средств коммуникации в

отношении снижения физических шумов, повышения помехоустойчивости сообщений, организации группового общения, формирования культуры организации, в том числе и коммуникативной составляющей, важности передачи всех составляющих сообщения, как вербальных, так и невербальных. Целостная совокупность коммуникативных актов, направленная на достижение целей предприятия, обладает рядом эмерджентных свойств, новых характеристик, которые и являются предметом нашего рассмотрения. В связи с этим мы присоединяемся к авторам системного подхода к анализу организационных коммуникаций, при котором они не сводятся к коммуникативному акту, не тождественны ему [330; 384].

Описание системы внутренних и внешних коммуникаций промышленного предприятия включает коммуникационные каналы, соединяющие сотрудников предприятия по вертикали и горизонтали, средства коммуникации, в том числе современные информационные системы, регламентацию коммуникаций и коммуникационную сеть. Последний элемент, будучи структурной характеристикой, объединяющей формальные и неформальные, внутренние и внешние коммуникации, становится ключевым фактором в исследовании инновационного поведения предприятия, управления изменениями, определяющим в условиях нестабильности внешней среды успешность стратегического развития промышленного предприятия. Если движение приказов и отчетов об их исполнении может адекватно анализироваться в рамках отдельных формальных каналов коммуникационной системы предприятия, то коммуникации, возникающие в отношении необходимых организационных изменений, в полной мере могут быть изучены только в рамках коммуникационной сети, которая описывает не только формальные, но и неформальные коммуникации внутри предприятия, а, по возможности, и связи сотрудников данного предприятия с важными коммуникантами из внешней среды. Последнее способствует определению источников проникновения новой информации на предприятие, выделению работников, приносящих такую информацию.

Исследование коммуникационной сети предприятия позволяет выявить проблемы во взаимодействии между подразделениями и отдельными сотрудниками, обнаружить сотрудников со специфическими коммуникационными ролями, сделать общее заключение по плотности информационного взаимодействия и степени его централизации.

Акцент в описании коммуникаций предприятия посредством коммуникационной сети можно назвать структурным подходом. В таком случае мы отождествляем коммуникацию не с процессом, а с устойчивой связью, диагностируемой при помощи использования специального инструментария. Данный подход пока не получил достаточного распространения в практике отечественных промышленных предприятий, однако осознание значимости коммуникационной сети для развития предприятия, совершенствование инструментария ее исследования и формирование практических рекомендаций создают потенциал роста для структурного измерения коммуникационной системы предприятия.

Важнейшее значение коммуникаций для организации подчеркивается большинством работ по экономике и управлению. Так, О. С. Виханский и А. И. Наумов, раскрывая значение внутриорганизационных коммуникаций, утверждают, что «одним из важнейших инструментов управления для менеджера является направление им сигналов и посланий своим подчиненным об их поведении, необходимое для достижения организационных целей. Используя это и получая от подчиненных обратную связь, менеджер организует, мотивирует и руководит подчиненными» [29, с. 432]. Тем самым они фиксируют значимость управленческой коммуникации и необходимость формирования двусторонней, имеющей обратную связь, коммуникации. С. Г. Фалько и Г. О. Багиев выделили проблему слабых внутренних коммуникаций отечественных производственных предприятий на поздних этапах жизненного цикла [217].

Среди очевидных эффектов от совершенствования коммуникаций внутри предприятия можно отметить усиление интереса к труду, уменьшение нарушений установленных правил, развитие инновационного поведения, лучшее

использование собственного времени. Данные и другие эффекты подтверждены статистически, показана экономическая эффективность совершенствования коммуникаций [140; 200; 224; 281; 322; 351; 358].

Проблемой для многих российских предприятий является обратная связь, которая играет огромную роль в обеспечении устойчивости предприятия, корректировке заданий и планов. Опросы сотрудников ряда организаций в отношении значения обратной связи позволили выделить ряд ее ключевых значений: «важно знать» – важно знать, как мы делаем; мораль – необходимость одобрения работ. Зачем работать, если никому не интересно, как мы работаем; мотивация – обратная связь заставляет делать работу лучше, мне нравится говорить о моей производительности [281].

Коммуникационный климат, обеспечивающий открытые коммуникации, позитивно влияет на эффективность работ. Он становится одним из ключевых факторов успеха организации при разработке и внедрении инноваций, или, если рассуждать в более широком контексте, в условиях осуществления интенсивных организационных изменений.

Значение коммуникаций непрерывно растет по мере внедрения новых информационно-коммуникационных технологий, они меняют облик промышленных предприятий [91; 213]. Согласно исследованию консалтингового агентства Aberdeen Group предприятия, полноценно использовавшие потенциал внедряемых новых ИТ-технологий, добились 53 % улучшения в обслуживании потребителей, 49 % повышения производительности труда; время связи с любым необходимым сотрудников сократилось до 10 минут [362].

Улучшения достигнуты за счет новой информационно-коммуникационной технологии (unified communications), включающей как традиционные средства для коллаборации, так и возможность конвертации сообщений из одной формы в другую, наиболее подходящую пользователю в конкретном случае.

Тем не менее внедрение таких систем не является панацей от всех организационных проблем, а выгода от внедрения современных информационных технологий достигается только при тщательном проектировании данного

процесса. Предприятия, неудачно внедрившие информационные системы, в любом случае понесли существенные затраты, а полезный эффект у многих из них оказался незначительным. Предприятия, обозначенные в таблице 1.1 как «отстающие», т.е. неудачно внедрившие информационную систему, показали совсем незначительное увеличение показателей результативности.

Таблица 1.1

Влияние системы объединенных коммуникаций на показатели результативности  
предприятия

Класс предприятия	Показатели результативности
Лучшие (20 %)	53 % улучшение в обслуживании потребителей. 49 % улучшение производительности. Возможность связи с требуемым сотрудником в течение 10 минут.
Средние (50 %)	12 % улучшение в обслуживании потребителей. 19 % улучшение производительности. Возможность связи с требуемым сотрудником в течение 34 минут.
Отстающие (30 %)	1 % улучшение в обслуживании потребителей. 3 % улучшение производительности. Возможность связи с требуемым сотрудником в течение 66 минут.

Источник: составлено по данным Aberdeen Group [362].

Большое значение имеют управленческие коммуникации, в первую очередь коммуникации руководства предприятия. Г. Минцберг, определяя десять ролей менеджеров, выделил три обязательные информационные роли: «ищет и получает информацию, необходимую для всесторонней оценки состояния предприятия и среды, в которой оно находится; передает информацию, полученную извне или от подчиненных, другим членам организации; передает информацию о планах организации, политике, действиях, результатах» [350, с. 94]. От степени реализации данных ролей во многом зависит эффективность деятельности предприятия.

Описывая ключевые аспекты успешного и стабильного функционирования предприятия, В. Д. Михалев, Ю. А. Петренко, Ю. А. Складнов выделили ряд

ключевых способностей владельца организации: способность владельца бизнеса и региональной администрации согласовывать интересы в рамках реализации региональной экономической политики и достижения ее целей; способность найти взаимопонимание с общественно активной частью населения региона; способность отыскать, интерпретировать и правильно понять информацию, обеспечивающую выполнение ключевых условий развития бизнеса [142].

Б. З. Мильнер подчеркивает значение внутриорганизационных коммуникаций: «руководители в силу информационной специфики управленческого труда расходуют большую часть времени на коммуникации; коммуникации просто необходимы для эффективного управления; коммуникации во многом определяют авторитет руководителя; коммуникации способствуют организационной эффективности» [141].

Значение внутренних и внешних коммуникаций предприятия можно уточнить, анализируя их функциональное предназначение. Б. З. Мильнер, выделяя, по его мнению, важнейшие функции внутриорганизационных коммуникаций, фокусирует внимание на информационной, контрольной, мотивационной и эмоциональной функциях внутренних коммуникаций предприятия [141].

Информационная функция является базовой (или, как мы ее назовем, «общей»), поскольку, во-первых, она непосредственно вытекает из содержания понятия коммуникации, и, во-вторых, какую бы иную функцию (мы назовем их «специальными») не реализовали внутренние и внешние коммуникации в них так или иначе будет присутствовать передача информации. Хотя в специальных функциях виды информации, тип коммуникации, ключевой коммуникационный ресурс, необходимый для успешной реализации данной функции, будут иметь свою специфику. Контрольная функция коммуникационной системы предприятия заключается в том, что посредством сформированных формальных коммуникационных каналов деятельность сотрудников контролируется и приводится в соответствие с инструкциями и планами предприятия. Мотивационное значение организационных коммуникаций хорошо осознается

сегодня руководством отечественных предприятий, данная функция реализуется через побудительное информационное воздействие, в том числе и невербальное, а также через формирование необходимой коммуникативной культуры (в особенности ее перцептивного компонента – коммуникативного климата) являющейся частью организационной культуры, которая, в свою очередь, имеет огромное мотивационное значение для современных промышленных предприятий [114]. Б. З. Мильнер также определяет самостоятельную функцию эмоционального выражения, однако здесь возникает вопрос о необходимости выделения данной функции, поскольку для большинства случаев организационной практики эмоциональный аспект есть элемент мотивационного воздействия.

Хотя классификация, предложенная Б. З. Мильнером, получила достаточное распространение, она не является конечной: во-первых, здесь не нашли отражение некоторые функции управления (планирование, организация, координация и др.), которые потенциально могут быть рассмотрены во взаимосвязи с коммуникационной системой предприятия; во-вторых, здесь проанализирован лишь функционал внутриорганизационных коммуникаций; в-третьих, не раскрыто значение коммуникационной системы для современных предприятий, работающих в условиях роста нестабильности и непредсказуемости внешней среды, т.е. там, где коммуникационная система становится ключевым фактором стратегического успеха предприятия.

Т. М. Орлова, создавая собственную концепцию коммуникационного менеджмента, более широкую, чем вкладывали в данное понятие в зарубежных работах по связям с общественностью, существенно расширила спектр функций реализуемых системой внутренних и внешних коммуникаций [153]. Так, по мнению автора, необходимо выделить функции: ритуальную, способствующую процессу развития культуру предприятия; контактоустанавливающую, создающую основу для взаимодействия со стейкхолдерами; самопрезентации, образующую имидж предприятия; интегративную и образовательную. Последней Т. М. Орлова уделяет

значительное внимание исходя из задач современного предприятия, отмечает проблемы формирования доверия, открытого коммуникативного климата. В данном случае мы считаем чрезмерным обособление функций контактоустановления и самопрезентации, являющихся связанными процессами формирования имиджа предприятия.

Р. В. Чернышева еще больше расширяет спектр коммуникационных функций, добавляет функцию координации, организационно-управленческую, продвиженческую [236].

Н. А. Морозова выдела широкий спектр функций: информационную, административную, регулирующую, интегративную, координационную, оценочную, мотивационно-стимулирующую, образовательную, идентификационную, социализационную, эмоциональную, представительскую [144].

Выделение столь многочисленных, близких по значению, являющихся частями единого коммуникационного процесса функций представляется нам чрезмерным. Разработанная нами типологизация коммуникационных функций предприятия ориентирована на объединение близких по содержанию функций, позволяет выделить и сгруппировать функции, в реализации которых имеют ключевое значение отдельные элементы коммуникационной системы, как системы материальных и нематериальных ресурсов, позволяющих эффективно осуществлять процессы информационного обмена и воздействия (табл. 1.2). Нами также определены службы, которые в большей степени и за коммуникационные ресурсы, и за соответствующие коммуникационные функции [100, 101]. Предложенный подход не только позволяет не только понять функциональное значение коммуникационной системы предприятия, но и выделить проблемные функции, которые в силу особых обстоятельств выпадают из зоны ответственности менеджмента.

Реализация коммуникационной системой функций контроля и координации, необходимых для обеспечения выполнения и своевременной корректировки планов производственного предприятия, предполагает наличие работоспособных

формальных коммуникационных каналов и использование регламентированных средств коммуникации. Основной службой, которая отвечает проектирование, регламентацию и поддержание в рабочем состоянии формальных внутриорганизационных каналов и соответствующих средств коммуникации, является служба документационного обеспечения управления (ДОУ). Она реализует следующий спектр задач, связанных с документооборотом предприятия: «совершенствование форм и методов работы с документами; обеспечение единого порядка документирования, организации работы с документами; построение информационно-поисковых систем, контроля исполнения документов; сокращение документооборота; унификация форм документов; разработка и внедрение нормативных и методических документов по совершенствованию документационного обеспечения управления в организации; внедрение новейших информационных технологий» [59].

Таблица 1.2

## Систематизация функций организационных коммуникаций

Наименование функции	Ресурсы организационных коммуникаций (материальные и нематериальные)	Ответственные службы
Специальные функции		
Контролирующая, координационная	Каналы и средства организационных коммуникаций	ДОУ
Самопрезентационная, идентификационная, имиджевая, сбытовая	Имидж предприятия, средства организационных коммуникаций; коммуникативные навыки сотрудников служб, взаимодействующих с потребителями	Служба маркетинга, связей с общественностью, рекламы, сбыта
Интегративная	Коммуникационная сеть	Нет
Адаптационная, инновационная	Коммуникационная сеть и климат	Нет
Мотивационная	Коммуникативная культура	Служба управления персоналом
Общая функция		
Информационная	Элементы коммуникационной системы предприятия	Все перечисленные службы в отношении своей зоны ответственности.

Источник: составлено автором [100; 101, с. 843].

Самопрезентационная и идентификационная функции, в основном проявляющиеся при формировании имиджа предприятия, могут быть включены в широкое значение имиджевой функции.

Для успешной реализации сбытовой функции огромное значение имеют коммуникативные навыки сотрудников службы сбыта [120; 131; 150], эффективность трансляции коммерческих предложений резко возрастает на фоне узнаваемого, сильного имиджа предприятия.

Несмотря на различия в названиях, здесь можно наблюдать общие задачи, связанные с необходимостью ресурсного обеспечения фирмы, создания коммуникационных условий трансакций между фирмой и стейкхолдерами.

Существенным аспектом реализации маркетинговых коммуникаций становятся средства внешней коммуникации, где необходимо учитывать не только их результативность, но и высокую стоимость. Существенные затраты, носящие инвестиционный характер, фокусируются в реализации рассмотренных функций на стабильном и долгосрочном характере поступления ресурсов в организацию, что подразумевает оценку их поступления на длительном периоде с учетом дисконтирования денежных потоков.

Комплекс данных функций в той или иной степени интеграции формируется в службах рекламы, сбыта, публик рилейшнз, маркетинга.

Интегративная функция может быть описана только целостной характеристикой, охватывающей всех индивидов, таковой является коммуникационная сеть предприятия. Сегодня не существует специального органа внутри предприятия, ответственного за данный вид ресурса, что, несомненно, обуславливает трудности реализации интегративной функции.

Адаптация организации, внедрение инноваций предполагает описание взаимодействия акторов внешней и внутренней среды, что определяет значимость коммуникационной сети. Полнота и новизна получаемой информации существенным образом будет зависеть от складывающегося коммуникационного климата. Хотя коммуникационный климат признан важным компонентом инновационного поведения предприятия, он до сих пор не получил подкрепления

в практике управления организацией.

Коммуникативная культура является управляемым объектом в разрезе определяемых ценностей и паттернов в отношении организационных коммуникаций. На практике она может быть формально закреплена в корпоративном кодексе или в отдельном документе. Организационная культура в целом и ее отдельные составляющие, в частности коммуникационная компонента, хотя и являются заботой не только специалистов служб управления персоналом, но обычно относятся к зоне ответственности последней.

Весь комплекс рассмотренных функций можно обозначить как специальные функции коммуникаций, подразумевая их важное частное значение для отдельных областей управления предприятием, в которых ключевую роль играют различные элементы коммуникационной системы предприятия.

Информационная функция является общей (базовой) функцией организационных коммуникаций (ее с другими схематично отображена в Приложении В). Она зависит в определенной степени от всех элементов коммуникационной системы предприятия, однако применительно к сути информационного обмена или целенаправленного информационного воздействия отдельные элементы коммуникационной системы будут играть ключевую или малозначимую роль. Качество реализации данной функции в целом будет зависеть от целого ряда служб и подразделений, которые отвечают за соответствующие ресурсы коммуникационной системы предприятия.

Таким образом, нами систематизированы и уточнены функции коммуникационной системы предприятия. Выявлены проблемные функции – интегративная и адаптационно-инновационная, которые не имеют сегодня в российской практике закрепленной ответственности, определяемой в отношении управления соответствующими ресурсами коммуникационной системы предприятия. Такая практика отражает: 1) состояние исследования коммуникационного климата и сети, которые характеризуется рядом методологических проблем, в том числе построением адекватного диагностического инструментария и однозначными нормативными рекомендациями; 2) проблемы в закреплении зон ответственности за коммуникационные ресурсы. Коммуникационный климат в рамках управления

организационной культурой можно отнести в какой-то мере зоне ответственности службы управления персоналом, но коммуникационная сеть как сложная управленческая конструкция (включающая не только комплекс внутренних, но и внешних связей) требует иного решения.

## **1.2 Классификация организационных коммуникаций**

Развитие организационных коммуникаций как объекта исследования и как поля практической деятельности обуславливает актуальность уточнения и дополнения их типологизаций.

Организационные коммуникации могут рассматриваться только в контексте целей и процессов предприятия, как отмечает А. С. Орлов: «Организационные коммуникации – это коммуникации, протекающие в рамках интересов и задач конкретной организации» [152, с. 50]. Поэтому в качестве первоначальной необходимо рассматривать такую классификацию, которая исходит из анализа организационных активностей предприятия, представленного в виде преобразующей ресурсы системы.

Отталкиваясь от активностей предприятия (входа, преобразования и выхода), М. Вос, Х. Шумейкер формулируют следующие общие цели коммуникации: улучшение репутации организации и включенность в социальное окружение; усиление кооперации в организации и поддержка изменений; позиционирование продуктов (услуг) и увеличение продаж [392].

Этим трем специфическим целям авторы ставят в соответствие следующие виды коммуникаций предприятия: коммуникации, способствующие поступлению ресурсов в организацию (concern communication); внутренние коммуникации; маркетинговые коммуникации.

Рассмотрение состава способствующих поступлению ресурсов коммуникаций (социальные предпосылки, корпоративный имидж, событийный менеджмент, кризисные коммуникации, медиа контакты, спонсорство, коммуникации на рынке труда, финансовые коммуникации) позволяет сделать заключение о близости данного термина к PR-коммуникациям. Однако специфика

их позиционирования, представленная в работе [392], привязана к активностям организации, в данном случае – к входу предприятия, т.е. связана с поступлением в него необходимых ресурсов: капитала, оборудования, материалов, персонала.

Выделение связей с общественностью из комплекса маркетинговых коммуникаций хотя и не является характерной чертой рассмотрения организационных коммуникаций, но присутствует в ряде работ. Так, в диссертации Р. В. Чернышева приведена классификация организационных коммуникаций с обособлением PR-коммуникаций (классификация по характеру участников: с органами власти и управления; с контрагентами; со структурными подразделениями и работниками; маркетинговые; связи с общественностью) [236]. Данный тип коммуникаций имеет свою специфику и важное значение для результативного функционирования предприятия в современной экономике. М. Г. Аверкин отмечает «положительную репутацию, хорошие и качественные товары, рост объемов производства и продаж и, как следствие, получаемую прибыль компания может обеспечить посредством применения современного инструмента управления – public relations и реализации ряда ключевых решений: заявить цели и миссию компании, разработать и внедрить политику в сфере связей с общественностью; донести до сознания общественности цели, миссию компании и отличительные черты, особенности данной компании, а также выгоду от сотрудничества с компанией и использования ее продукции и услуг; адаптировать цели и миссию компании к работникам компании, соотнеся их с корпоративной культурой, создав внутренний климат, способствующий производству качественных товаров и привлекательных товаров и услуг» [2, с. 19].

Таким образом, отталкиваясь от задачи формирования устойчивого потенциала организации, решаемой на основе связей с общественностью, а также непосредственной связью данного вида организационных коммуникаций с элементами стратегического управления (миссией и стратегическими целями), мы относим данный тип организационных коммуникаций к стратегическим, противопоставляя их оперативным коммуникациям.

Гипотеза о возможности отнесения тех или иных типов организационных коммуникаций к стратегическим или оперативным коммуникациям выдвигается нами на основании существенной разницы в задачах оперативного и стратегического управления: «В коммерческой фирме управляющий, занимающийся стратегией, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности, а управляющий текущими операциями занят превращением потенциала в реальную прибыль» [8, с. 136].

Оставшиеся коммуникации из комплекса маркетинговых коммуникаций (личная продажа, стимулирование сбыта и реклама) мы характеризуем как оперативные коммуникации, решающие задачу увеличения продаж.

Недостаток стройной модели организационных коммуникаций (М. Вос, Х. Шумейкер) заключается в том, что в ней не рассматриваются коммуникации, инициирующие изменение организационной системы, которые, несомненно, должны быть отнесены к классу стратегических коммуникаций. Во внешних коммуникациях можно отметить также взаимодействие сотрудников маркетинговых служб с внешними агентами, реализуемое в рамках маркетинговой разведки и исследований; т.е. то, что, по мнению Ф. Котлера, во многом формирует маркетинговую информационную систему организации [98]. Также к стратегическим следует отнести внешние контакты сотрудников в отношении инноваций, которые могут поддерживаться как на формальной, так и неформальной основе.

Множество собраний и совещаний, различные виды информационных потоков, коммуникационные сети и документооборот – вот традиционные составляющие внутренних коммуникаций. Общепринятыми направлениями анализа внутриорганизационных коммуникаций являются коммуникации, обозначаемые в рамках формальных каналов организационных коммуникаций: инструкции по выполнению работ; логическое обоснование работ; обратная связь от менеджеров, в которой сотрудников информируют о том, насколько они хорошо выполняют свою работу; сообщения сотрудников, направляемые вверх по иерархии, о проблемах подразделений и отдельных сотрудников; горизонтальные коммуникации, направленные на решение проблем; горизонтальные

коммуникации, возникающие при координации работ; коммуникации, разъясняющие политику предприятия. Практически все они поддерживают задачи оперативного управления, заключающиеся в назначении, контроле, корректировке заданий и поведения сотрудников, координации работ. Только последний вид организационных коммуникаций – коммуникации, разъясняющие политику предприятия, – мы относим к стратегическим, поскольку они существенным образом влияют на внутренний имидж организации, который является элементом организационного потенциала [157].

Проблемы развития предприятия во многом обусловлены внутриорганизационными коммуникациями в отношении инноваций, описываемых в виде коммуникационных сетей, отображающих как формальные, так и неформальные коммуникационные связи. Поскольку развитие предприятия относится к стратегическим аспектам управления, то и данный вид организационных коммуникаций можно идентифицировать как стратегические.

Коммуникации в отношении норм и ценностей организационной культуры, несомненно, следует отнести к стратегическим коммуникациям, поскольку организационная культура признается важнейшим фактором конкурентного преимущества предприятия и должна управляться на стратегической основе.

Таким образом, нами сформулирована и обоснована гипотеза об отнесении основных типов организационных коммуникаций к двум классам: стратегических и оперативных коммуникаций. Стратегические коммуникации должны обеспечивать решение задач, связанных с увеличением стратегического потенциала организации, который заключается в «имеющихся ресурсах и возможностях (способностях) для разработки и реализации стратегии предприятия» [157, с. 128]

Данную гипотезу мы проверили в рамках опроса респондентов представителей бизнес-сообщества (опрошено 106 респондентов), обучающихся по президентской программе в Воронежском государственном университете [111]. Для подтверждения отнесения к классу стратегических или оперативных коммуникаций мы выбрали критерий квалифицированного большинства (3/4 голосов), проверяемый по статистическому методу доверительных интервалов

для частот числа опрашиваемых при уровне значимости равном 0,05.

На рисунке 1.2 приведены следующие обозначения:  $W_{за}$  - доля респондентов, подтвердивших выдвигаемую гипотезу;  $W_{пр}$  - доля респондентов, проголосовавших против; скобками на графике обозначена статистическая погрешность. Статистическое исследование подтвердило большинство выдвинутых нами гипотез за исключением характера рекламы и коммуникаций, осуществляемых в рамках маркетинговых исследований.

Рекламные коммуникации, таким образом, носят двойственную природу, поскольку имеют не только оперативный характер (определяемый следующими видами рекламы: стимулирующая реклама, реклама стабильности, внутрифирменная реклама, реклама в целях расширения сбыта продукции, увещательная реклама, сравнительная реклама, напоминающая реклама, подкрепляющая реклама, информирующая реклама, превентивная реклама), но и стратегический (имиджевая реклама). Последнее, как показало наше статистическое исследование, уже оценивается российской аудиторией как неотъемлемая составляющая рекламы.

Коммуникации, осуществляемые в рамках маркетинговых исследований, не имеют такой четкой идентификации как стратегические, т.е. имеют двойственную природу в отличие от коммуникаций, осуществляемых в рамках маркетинговой разведки, которая оценивается рядом отечественных исследователей как инструмент стратегического управления [196; 206]. Тем не менее исходя из вида статистики (см. рис. 1.2), можно сделать вывод о необходимости учета стратегического компонента маркетинговых коммуникаций, который позволяет собрать информацию «в интересах принятия стратегических решений и развития компании, выхода на новые рынки, разработки плана развития» [189, с. 115].

Предпринятая нами попытка типологизации организационных коммуникаций по стратегическому и оперативному основанию, связанному с различием по отношению к формированию и использованию потенциала организации, позволила нам идентифицировать стратегические коммуникации, сузив поиск решений при выборе стратегии организационных коммуникаций.

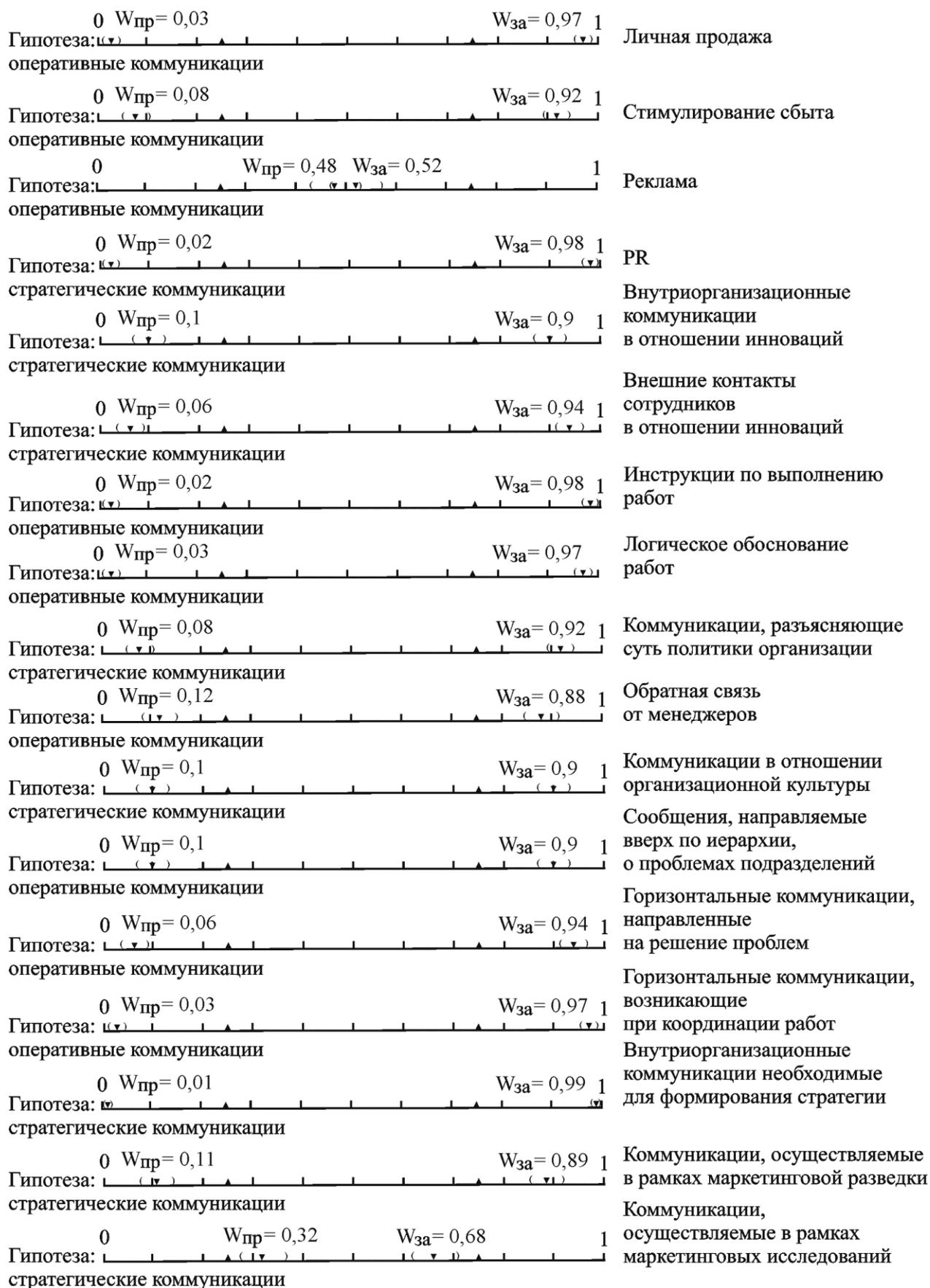


Рис. 1.2. Статистика по проверяемым гипотезам

Источник: рассчитано и составлено автором [111, с. 156].

В таблице 1.3 нами систематизирован спектр классификаций организационных коммуникаций.

Широко распространенным подходом к описанию различных видов организационных коммуникаций является дихотомическая схема, делящая коммуникации на внешние и внутренние по признаку принадлежности субъектов коммуникации к организации [56; 152; 185].

Привязка организационных коммуникаций, выполненная в классификации по принадлежности к виду активностей предприятия, к процессам организации как открытой системы позволяет уточнить назначение конкретных видов коммуникаций и выделить из комплекса маркетинговых коммуникаций связи с общественностью [392].

Упорядочивание коммуникаций по критерию места в системе управления позволило Е. С. Суровцевой конкретизировать коммуникационные проблемы в управляющей и управляемых подсистемах системы управления [201].

Конкретизация задач информационного взаимодействия достигается при использовании классификации организационных коммуникаций по целевым аудиториям [72; 201].

Проектируемые и регулируемые внутриорганизационные коммуникации принято рассматривать в виде трех направлений: нисходящие, восходящие и горизонтальные [167; 191; 256].

Деление организационных коммуникаций по времени и частоте позволяет идентифицировать недостаточность длительности и периодичности конкретных форм коммуникативной активности [191; 236].

Характеристика информационного обмена может осуществляться по вербальной и невербальной составляющей [29; 152; 241], учет последней существенно возрастает в случае противоречивых сообщений, в случае расхождения заявляемых и реализуемых политик руководства промышленного предприятия.

## Классификация организационных коммуникаций

Критерий	Виды	Автор и (или) сторонники данного подхода
Отношение к стратегическому потенциалу	Стратегические; оперативные	Авторский подход
Принадлежность субъектов коммуникации к организации	Внешние; внутренние	А.С. Орлов, Э.А. Смирнов и др.
Принадлежность к виду активностей предприятия	Коммуникации, способствующие поступлению ресурсов; внутренние коммуникации; маркетинговые коммуникации	М. Вос, Х. Шумейкер
Локализация в системе управления	Коммуникации внутри управляющей подсистемы, внутри управляемой подсистемы, между подсистемами; коммуникации управляющей подсистемы с внешним окружением, управляемой подсистемы с внешним окружением.	Е.С. Суровцева
Целевая аудитория	Потребители; поставщики; коммерческие посредники; конкуренты; инвестиционные компании; страховые организации; банки и другие финансовые институты; акционеры; консультационные фирмы; профсоюзы; пресса и другие средства массовой информации; правительственные учреждения и другие органы власти; региональные власти; общественные организации; движения; партии; внутренние контактные аудитории (собственные рабочие и служащие, управляющие, члены совета директоров)	Е. С. Суровцева, А. Б. Зверинцев и др.
Направление	Нисходящие; восходящие; горизонтальные	Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс, В.А. Спивак и др.

Критерий	Виды	Автор и (или) сторонники данного подхода
Время и частота коммуникации	Единичные и многократные; длительные, кратковременные, периодические, эпизодические коммуникации; коммуникации в реальном времени и с разделением времени	В. А. Спивак, Р. В. Чернышев
Признак средств общения	Вербальные (письменная и устная речь) и невербальные (мимика, пантомимика, проксемика)	О. С. Виханский, А. И. Наумов, А. С. Орлов и др.
Источник регулирования	Формальные; неформальные	Э. А. Смирнов, В. А. Спивак и др.
	Формальные; неформальные; частично формализованные	Р. В. Чернышев
Регламентация и наблюдаемые признаки	Формальные; диалоговые формы регламентированных коммуникаций; неформальные; коммуникационные патологии первого и второго рода	Авторский подход

Источник: составлено автором [111, с. 158].

Важным в понимании управления коммуникациями предприятия является отнесение их к формальным и неформальным, к последним зачастую упрощенно относят только категорию «слухов», что можно часто встретить в неспециализированных работах по теории управления. Такой подход нельзя считать правильным, поскольку он отсекает ряд важных неформальных коммуникаций, в том числе и продуктивные неформальные коммуникации в отношении рабочих проблем, более того, как показывает ряд исследований, понимание возникновения неформальных коммуникаций на предприятии является ключом к созданию инноваций [337; 395].

Тем не менее слухам как типичным коммуникационным проблемам уделяется наибольшее внимание в управленческой практике. Анализ зарубежных и отечественных публикаций [125; 129; 334; 371], посвященных организационным слухам, позволяет идентифицировать следующий спектр

слухов: оплата труда; межгрупповые конфликты; нерабочие межличностные отношения в организации; нарушения в организации; кадровые перестановки; организационные нововведения; перераспределение ответственности [107].

По отношению к слухам до сих пор ведутся споры об их пользе или вреде, однако целесообразность управления ими не вызывает сомнения. Здесь можно выделить ряд плюсов и минусов слухов. Так, к негативным последствиям можно отнести следующее: подрыв репутации; разрыв социальных связей. Руководство предприятия, опираясь на слухи в принятии решений, снижает качество решений, понижает уровень морали в коллективе. Но можно отметить и ряд положительных моментов в распространении слухов: сплетничающие формируют социальные связи; слухи указывают на социальные нормы, т.е. слух может быть использован в качестве метода ознакомления с культурой организации; сплетники могут получать удовольствие от процесса, что позволяет им «выпустить пар». Данбар Р. сравнивает процесс распространения слухов с выискиванием блох у приматов, указывая на его пользу и естественность.

Родоначальниками исследования слухов на предприятиях считают Г. Олпорта и Л. Постмэна, ученых, сформулировавших базовую формулу, согласно которой сила слуха пропорциональна произведению важности события на его двусмысленность [264]. Позднее Р. Росноу выявил, что сотрудники предприятия в основном распространяют слухи, которые они признают достоверными [371]. В работе К. Книффина и Д. Уилсона установлена статистическая связь количества слухов от уровня конфликтности на предприятии [334]. В целом здесь можно сделать ряд ключевых практических выводов в отношении снижения уровня слухов в организации: 1) создания коммуникативной стратегии предприятия, учитывающей, в том числе и необходимость описания проблемных политик предприятия (слухи возникают в отсутствие важной информации); 2) сокращение числа инстанций в вертикальных каналах коммуникации (длинные каналы могут вызывать существенные искажения информации, что приводит к возникновению «достоверных» слухов); 3) улучшение социально-психологического климата коллектива предприятия (мера,

снижающая ряд негативных тенденций в организации, в том числе и уровень слухов).

Менеджмент российских предприятий зачастую не признает важность мониторинга и управления внутриорганизационными слухами. Однако результаты отечественных исследований указывают на достаточно высокий уровень слухов в российских организациях [129]. Опрос, проведенный нами среди сотрудников российских предприятий, позволил выявить тот факт, что нет ни одной категории внутриорганизационных слухов, к которой персонал относился бы нейтрально [107].

Несмотря на отмеченное влияние слухов на сотрудников предприятия нас в первую очередь интересуют продуктивные неформальные коммуникации, т.е. те, которые касаются решения проблем организации, поступления в нее новой информации и т.п.

Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс отмечают сложность визуального определения формальности или неформальности организационных коммуникаций: «Когда исследователь приходит в конкретную организацию, с тем чтобы непосредственно наблюдать поведение ее членов, чрезвычайно трудно различить, какие из действий относятся к формальным и какие – к неформальным» [167, с. 164].

Р. В. Чернышев, анализируя коммуникационную практику, предлагает помимо «чистых» типов коммуникации (формальная или неформальная) выделить также тип «частично формализованной коммуникации», в котором степень формализации варьируется в широких пределах [236].

В работе систематизированы признаки формальных (неформальных) организационных коммуникаций, где признаются определяющими не только признаки регламентации (временное расписание, список участников, ограниченная повестка, определенные роли участников) или их отсутствие (спонтанность), но и наблюдаемые признаки (формальный язык – неформальный язык, однонаправленность – диалоговость, бедное содержание – богатое содержание) [337]. Категория «богатства содержания» является трудно

операционализируемой, тем не менее – этот признак существенен для понимания различий в формальной и неформальной коммуникации. «Богатство» означает здесь многообразие мнений и сигналов, формируемых в неформальной коммуникации в противовес формальной. Неформальная коммуникация менее сдержана как поведенческими рамками (больше невербальной информации), так и свободой высказываний и мнений (больше вербальной информации).

Представленные признаки могут быть как качественно (например, отход от официального обращения к собеседнику, упрощение речи, переход на сленг, прерывание собеседника для уточнения или предложения и т.п.), так и экспертно оценены по балльной шкале.

На рис. 1.3 отображена классификация организационных коммуникаций: 1) формальные коммуникации; 2) неформальные коммуникации; 3) диалоговые формы регламентированных коммуникаций (промежуточная форма организационных коммуникаций, регламентация которых не носит строгого характера по всем аспектам, а общая атмосфера коммуникации в значительной степени способствует диалоговому, открытому с использованием естественного языка режиму обсуждения вопросов).

На рисунке 1.3 мы видим отображение класса формальных коммуникаций, к которым мы однозначно относим все составляющие документооборота предприятия, регламентированного существующей инструкцией по делопроизводству, упорядоченного наличием схем движения документов, унифицированного созданием табеля типовых форм.

Под неформальными коммуникациями мы понимаем широкий класс коммуникаций (виды которых мы рассмотрели выше), которые никак не регламентированы менеджментом предприятия и обладают ярко выраженными наблюдаемыми признаками неформальной коммуникации.

Мы выделили в отдельную группу, обозначив ее как промежуточную форму организационных коммуникаций, различные виды диалоговых форм регламентированных коммуникаций, регламентация которых не носит строгого характера по всем обозначенным ранее аспектам, а общая атмосфера

коммуникации в значительной степени способствует диалоговому, открытому с использованием естественного языка режиму обсуждения вопросов.



Интенсивность наблюдаемых признаков неформальных коммуникаций

Рис. 1.3. Пространство типов организационных коммуникаций

Источник: составлено автором [111, с. 159].

Принципиальное расхождение регламентации и наблюдаемых свойств организационных коммуникаций не является нормой и может быть определено как патология, т.е. существенное отклонение в наблюдаемом и регламентируемом, несущее дисфункциональные последствия. Термин «патологические коммуникации» также использован В.А. Штроо, однако он применяет данное понятие для описания защитных практик руководства, отдающего двойственное или противоречивое в содержательном плане распоряжение [251], наше же расхождение наблюдается в регламентируемом и наблюдаемом поведении в процессе коммуникации.

Коммуникационные патологии первого рода – это одновременное сочетание

отсутствия регламентации и наблюдаемости в процессе информационного обмена в основном признаков формальной коммуникации. Нехарактерное прибегание к формальному языку, создание излишних (непредусмотренных вышестоящим руководством) документов свидетельствует о проблемах в социально-трудовых отношениях, возникающих как за счет неправильных коммуникационных действий руководства (высокий уровень оборонительного климата, ошибки в процессе наказания), так и ошибок в управлении персоналом (отсутствие системы управления конфликтами, плохая мотивация, низкий социально-психологический климат).

Коммуникационные патологии второго рода – это сочетание строгой регламентации и высокой степени проявления наблюдаемых (сущностных) свойств неформальной коммуникации. Такие патологии не могут существовать в документообороте предприятия, но могут присутствовать как отклонение от нормы в регламентированных устных коммуникациях. Например, в коммуникациях сотрудников с клиентами в условиях стадии острого кризиса. Выявление таких коммуникаций свидетельствует либо о проблемах управления персоналом, либо о серьезном организационном кризисе.

Таким образом, нами систематизировано многообразие видов организационных коммуникаций. Сделан теоретически и статистически обоснованный вывод в отношении стратегической ориентации ряда коммуникаций предприятия. Расширено дихотомическое деление организационных коммуникаций на формальные и неформальные, выделены в них продуктивные категории (формальные и неформальные организационные коммуникации, диалоговые формы регламентированных коммуникаций) и патологические (коммуникационные патологии первого и второго рода).

### **1.3 Модель организационных коммуникаций в среде производственного предприятия**

Е. С. Суровцева, анализируя коммуникационную подсистему в рамках

промышленного предприятия, так определяет ее предназначение: «1) формирующая подсистема для большинства составляющих деятельности – коммуникационные процессы находятся в тесной взаимозависимости с организационной структурой, культурой, стратегией. Особенности коммуникаций во многом определяют не только построение организации, но и формирование, развитие и распространение организационной культуры, а также миссии и целей; 2) инструмент интеграции экономической системы; 3) средство обеспечения синергетического эффекта» [200, с. 23].

Исходя из анализа активностей предприятия (входа, преобразования и выхода) М. Вос, Х. Шумейкер формулируют следующие общие задачи организационных коммуникаций: улучшение репутации организации и включенность в социальное окружение; усиление кооперации в организации и поддержка изменений; позиционирование продуктов (услуг) и увеличение продаж [392].

В нашей модели мы хотели бы рассмотреть состав и взаимосвязь элементов организационных коммуникаций, а также отобразить специфику современного подхода к их описанию. Изменения в рассмотрении организационных коммуникаций обусловлены рядом причин: во-первых, непрерывным углублением исследования данного объекта; во-вторых, тенденциями, происходящими на предприятиях (развитием адхократических форм, сетевых структур); в-третьих, изменениями в информационных технологиях, которые во многом влияют на коммуникации предприятия.

В исследовании организационных коммуникаций периодически возникают систематизирующие работы (Л. Патнэм, Дж. Чейни, 1985; Дж. М. Голдхабер, 1993; Т.М. Орлова, 2002; Дж. Корнелиссен, 2004; Е.С. Суровцева, 2008). Сегодня также возникает задача комплексного анализа элементов коммуникационной системы предприятия, уточнения связи и содержания элементов организационных коммуникаций, обусловленная развитием методик анализа коммуникационных сетей предприятия, введением новых элементов в коммуникационную систему (например, коммуникационного климата, коммуникационных способностей),

формированием стратегического подхода к управлению коммуникациями в целом, а также структурой и содержанием коммуникационных способностей предприятия.

На рисунке 1.4 представлена модель организационных коммуникаций как схема ключевых коммуникационных элементов, помещенных во внешнюю и внутреннюю среду предприятия [115]. Коммуникационные ресурсы и совокупность коммуникативных актов, происходящих внутри предприятия и с акторами внешней среды, представляют некоторую целостность (организационные коммуникации).

Материальные и нематериальные коммуникационные ресурсы – это все, что целевым образом используется для результативных процессов обмена информацией, т.е. совокупности коммуникативных актов. Руководство целенаправленно формирует соответствующие коммуникационные ресурсы, они являются предметом их оценки и совершенствования. Для их исследования в организационном плане, как правило, применяются специальные методы (сетевой коммуникационный анализ, оценка (аудит) имиджа и др.), отличные от наблюдения отдельных процессов коммуникации.

Коммуникации между отдельными субъектами (коммуникативные акты) реализуются в комплексе коммуникационных ресурсов, что можно обозначить как коммуникационную систему, в которой на основе целенаправленного управления и частично на принципах самоорганизации складывается конфигурация ключевых коммуникационных элементов, определяемых на уровне всего предприятия, его функциональных направлений и организационных единиц. Несмотря на то, что отдельные коммуникативные акты могут быть подвержены флуктуациям, т.е. отклоняться от разработанных схем, диагностированных структур, агрегированных показателей, тем не менее рассматриваемые нами элементы коммуникационной системы должны достоверно наблюдаться и обладать свойством статистической устойчивости. Так, несмотря на значимость «слухов» как коммуникации, мы не включаем их в нашу модель, поскольку их наблюдение в реальных организациях крайне затруднено.



Рис. 1.4. Системное представление организационных коммуникаций

Источник: составлено автором.

Коммуникативные ресурсы – это диагностируемая статика организационных коммуникаций, коммуникативные акты – это динамика. Последняя может развиваться не по сценарию руководства и на длительном временном интервале приводить к изменению текущей практики использования ресурса (спроектированных каналов и средств коммуникации) или самих ресурсов, таких как имидж предприятия, коммуникационный климат или коммуникационная сеть. Возможность развития негативного сценария подразумевает необходимость периодической диагностики элементов коммуникационной системы предприятия.

Помимо классических элементов, к которым можно отнести каналы и средства коммуникации, коммуникативные знания и навыки, коммуникационные сети, регламентацию коммуникаций, в схеме рассмотрены достаточно новые элементы проектирования: коммуникационная культура и устойчивое восприятие коммуникаций целевыми аудиториями. Название последнего элемента мы вводим для обобщения различных направлений оценки управления коммуникациями предприятия (имидж, коммуникационный климат, удовлетворенность коммуникацией), в основе которых лежит определенная степень устойчивости по отношению к изменению внешних и внутренних для предприятия факторов.

Трактовка анализируемых и проектируемых элементов коммуникационной системы предприятия весьма различается, что требует пояснения авторской позиции. В отдельных работах коммуникационные средства и каналы не разделяются, однако такое объединение каналов и средств может приводить к снижению их результативности. Подобное отождествление происходит из рассмотрения коммуникации как коммуникативного акта включающего двух акторов, тогда каналы – это пути и средства распространения информации от адресанта к адресату [26; 138].

Однако рассмотрение организационных коммуникаций как более сложного объекта, чем единичный коммуникативный акт, предполагает структурное описание, где канал выступает в виде маршрута (линии) движения информации или направления движения информации (вертикальные (направленные вверх или

вниз), горизонтальные каналы), которое предполагает наличие непосредственных или опосредованных связей между менеджерами и сотрудниками, между сотрудниками различных подразделений.

Такая точка зрения характерна для рассмотрения внутренних коммуникаций с позиции формирования устойчивых коммуникаций, позволяющих оперативно обмениваться информацией в рамках всей организации: «Каналы внутренних коммуникаций – это специфические пути движения информационных потоков в компании, являющихся инструментом распределения информации в определенном направлении, качестве и с конкретной целью» [175]. Использование термина «канал коммуникации» укоренилось в описании документооборота предприятия, описывая типовые схемы движения входящих, исходящих и внутренних документов [20; 169; 188, 243].

Задачи проектирования формальных каналов коммуникации являются одними из важнейших при проектировании организации в целом [39]. Так, описывая ключевые аспекты организации предприятия, Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков характеризуют ее всего тремя составляющими: «Структура фирмы – состав и функции ее составных частей (компонентов), коммуникации – информационные связи фирмы, функциональность – схема деятельности (совокупность бизнес-процессов) фирмы» [211, с. 73]. Здесь также разделяются задачи формирования каналов как «линий коммуникации между двумя объектами (индивидами или учреждениями) и использования средств коммуникации как «средства передачи информации от одного человека к другому с помощью жеста, речи, приборов или в письменной форме» [211, с. 73]. Подобная точка зрения не является единичной, а характерна и для ряда зарубежных работ в области организации и проектирования предприятия, например, известной работы Дж. О'Шонесси «Принципы организации управления фирмой» [154].

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что «канал – это путь, который проходит информационное сообщение. Станции этого пути – сотрудники организации, участвующие в процессе коммуникации: секретарь, директор, начальник отдела и т.д.» [115]. В таком случае средство коммуникации – это

технология, посредством которой информация передается (бумажный документ, электронная почта, телефон, непосредственное общение и т.д.). Лишь в отсутствие необходимости или возможности проследить путь движения информации, канал и средство рассматриваются как синонимичные понятия, например, корпоративный журнал, стенгазета.

Каналы коммуникации в первую очередь исследуются на своевременность поступления информации [296], однако данное направление анализа не единственное, также могут определяться и иные характеристики информационного взаимодействия (доступность, ценность, адекватность информации), обусловленные особенностями коммуникационного канала.

Одной из важнейших проблем каналов организационных коммуникаций являются информационные потери и искажения, возникающие как в нисходящих, так и восходящих каналах. Устойчивыми (подтвержденными исследователями в разное время) являются данные о значимых потерях информации, проходящей по уровням организационной иерархии. Так, потери на первом уровне удаления от руководителя составят 37 %, на втором они возрастают до 44 %, на третьем уровне – 60 %, на четвертом – 70 %, на пятом – 80 % [332; 343]. Конечно, это усредненные данные и конечное значение может сильно варьироваться от принятых правил коммуникации, коммуникационного климата, коммуникативных навыков сотрудников, используемых средств коммуникации. Однако такие потери являются дополнительным аргументом спрямления каналов передачи информации, в особенности критически важных и зачастую устных коммуникациях, таких как новые идеи, мнения по поводу реализуемых или возможных организационных изменений.

Возникающие между уровнями иерархии информационные потери, в особенности при важных восходящих коммуникациях, породили исследования правил организационных коммуникаций. Так, Д. Тоуриш, обосновал следующие десять ключевых рекомендаций для улучшения восходящих каналов коммуникации: 1) Внедрите оценку методом «360 градусов»; 2) Все менеджеры должны ознакомиться с основами теории лестницы и заискивания; 3) Позитивная

обратная связь подвергается такому же или большему анализу, чем негативная. Необходим баланс позитивных и негативных откликов. Инстинктивно подвергайте позитивные отклики недоверию, концентрируйтесь на проблемах и критических замечаниях, их обоснованности и решении; 4) Руководители должны находить возможности для регулярного официального общения и неформальных контактов с персоналом на всех уровнях организации; 5) Расширяйте участие персонала в принятии решения, в первую очередь внедряя систему рационализаторских предложений; 6) Создавайте механизмы «красного флага» для восходящей информации, которую нельзя игнорировать; 7) Коммуникационная система должна обеспечивать движение информации в обоих направлениях, должна включать требования для получения критической обратной связи; 8) Менеджеры должны быть открытыми, восприимчивыми и реагировать на расхождение во мнениях с сотрудниками; 9) Необходимо устранить разницу в статусе или, если это невозможно, то сократить ее; 10) Генеральный директор должен демонстрировать пример открытой коммуникации, в том числе и в отношении негативных новостей и критики, формируя данный паттерн и у других руководителей [387].

Ч. Барнард определил ряд требований, которым должны удовлетворять формальные каналы внутриорганизационных коммуникаций:

- Все сотрудники должны иметь канал коммуникации со своим руководителем;
- Каналы должны быть как можно короче, содержать минимальное число инстанций;
- Участвующие в коммуникационных процессах сотрудники должны обладать необходимыми компетенциями;
- Результат процесса передачи информации необходимо проверять [268].

Описание каналов коммуникации и воздействие на них имеет принципиальную разницу для формальных и неформальных каналов коммуникации.

Формальный канал может описываться двумя способами. В первом случае

достаточно идентифицировать коммуникации в виде обобщённого содержания (информации об обосновании работ, разъяснения политики предприятия и культурных норм, обратной связи, информации о нововведениях, информации о проблемах в работе служб и отдельных сотрудников, мнений сотрудников по поводу проблем, их предложений, информации о восприятии подчиненными результатов своей работы) и ее направления (нисходящее, восходящее и горизонтальное).

Второй способ используется в основном по отношению к движению документов и предполагает, что руководство предприятия может строго описать схемы их движения.

Неформальные каналы коммуникации могут исследоваться на основе коммуникационных сетей, которые имеют не должностную, а личностную основу, что отображается спецификой вопроса о коммуникации. Однако такой подход может вызывать проблему, заключающуюся в осторожности ответов опрашиваемых сотрудников.

Средства коммуникаций предприятия характеризуются разнообразными свойствами, выбор которых должен соотноситься со спецификой организационно-управленческой ситуации.

Перечень необходимых для управления предприятием свойств коммуникационных средств нами систематизирован [107], и в силу того, что идеальное средство, обладающее всеми свойствами в полной мере, просто отсутствует, выбор средства определяется конкретной управленческой ситуацией. В базовой теории «богатства средства коммуникации» Р. Л. Дафт, Р. Х. Ленгел выделили четыре ключевых свойства (немедленность обратной связи, способность передавать многообразие сигнала, использование натурального языка, персональность) и упорядочили распространенные в организациях на тот момент средства коммуникации, обозначив принципиальную разницу в выборе средства коммуникации в задачах реализации информационной функции: 1) скорейшее распространение информации большому числу сотрудников предприятия; 2) убеждения, обсуждения, направленного на разработку и принятие

качественного решения [288]. Позднее в данную теорию было добавлено свойство «контроль менеджмента за степенью вовлеченности сотрудников», которое позволяет проводить более качественное обсуждение рассматриваемых вопросов [344].

Однако мы считаем, что здесь необходимо добавить ряд свойств, не входящих в дихотомию «скорость – качество» коммуникации, но имеющих важное значение для информационного внутриорганизационного обмена. Во-первых, это возможность получения информации сотрудником, не находящимся на данный момент на рабочем месте. Такое свойство может в незначительной степени проявляться и у традиционного средства, например, документа, который может быть прочтен сотрудником по приходу на рабочее место, однако в наибольшей степени оно присуще современным информационным системам предприятия, повышая мобильность сотрудника и скорость ответной коммуникации. Во-вторых, это возможность периодического обобщения информации. Хотя мы фокусируемся на коммуникационном обмене, он сегодня предпочтительно рассматривается как длительный деятельностный процесс, в котором успешность коммуникации зависит от накопленной информации, знаний. В-третьих, в ряде случаев, особенно когда коммуникация реализует контрольную функцию, возникает необходимость того, чтобы обеспечивалась юридическая сила как отправляемой информации, так и обратной связи, в таком случае некоторые из средств коммуникации могут ее обеспечить, при условии соблюдения необходимых дополнительных действий (подписание документа, его регистрация, проставление печати), а некоторые – нет.

В ряде работ, отталкиваясь от классической иерархии средств коммуникации по теории «богатства средства», принципиально различают компьютерно-опосредованную коммуникацию и коммуникацию лицом к лицу. Первая хотя и решает ряд проблем, «обеспечивая, прежде всего, оперативность, доступность и увеличивая объемы информации, используемой при принятии решений в организационных системах» [145, с. 224], тем не менее приводит к «уменьшению объемов семантической информации на фоне увеличения

синтаксической информации, снижению достоверности и адекватности информации» [145, с. 224].

Однако современные эмпирические работы свидетельствуют о приобретении свойств «богатства средства» современными информационными системами [22, 304, 340], что, возможно, приведет когда-то к переходу исключительно на виртуальное общение как в рамках предприятия, так и межфирменного взаимодействия. Так, Дж. Фьерместад, обобщая результаты практических исследований, сделал вывод о преимуществе взаимодействия по качеству и продуктивности управленческих решений в рамках информационных систем (ИС) в сравнении коммуникациями лицом к лицу (ЛкЛ): по качеству ИС равносильна ЛкЛ в 50,5% случаев, в 30,8%, ИС превосходит ЛкЛ и лишь в 18,7% ИС уступает ЛкЛ; по продуктивности статистика поучилась еще больше в сторону информационных систем: ИС лучше ЛкЛ в 52%, в 30% они равны и информационная система уступила всего лишь в 18% [304].

При проектировании коммуникационной системы выбор каналов и средств организационных коммуникаций представляет собой целостную задачу, исходящую не только из задачи реализации общей функции коммуникации (передачи информации), но и других специальных функций коммуникаций, например, контролирующей, мотивирующей и др.

По признанию многих теоретиков и практиков коммуникативная культура необходима для решения многих задач современного предприятия, в том числе и для его развития.

Сложность разделения информационных и коммуникационных компонентов получила отражение в работах, использующих обобщающую терминологию «информационно-коммуникативная» культура [68, 134, 136, 199]. Так, Ю. Емельянов объединяет понятия «информационной» и «коммуникационной» культуры и обосновывает задачу построения «корпоративной культуры доверия» [68].

Тем не менее, фокусируясь на коммуникативных аспектах, мы вычленим в работе именно ценности и паттерны коммуникации (в первую очередь, паттерны

и ценности руководства предприятия как доминантного фактора формирования коммуникационной культуры), направленные на открытость коммуникации, которая определяется задачами адаптации предприятия, инновационным развитием, связана с удовлетворенностью сотрудников.

Коммуникационный климат, являющийся перцептивной составляющей, описывается в терминах «атмосферы в организации, возникающей в отношении общепринятого коммуникативного поведения» [367, с. 131], «субъективного опытного свойства внутренней среды организации, понятия, объединяющего общую группу предрасположенностей, опознаваемого посредством описания восприятия сотрудниками сообщений и связанных с ними событий, происходящих в организации» [293]. Климат является удобным направлением первоначальной оценки, поскольку он указывает на проблемные области коммуникации в восприятии сотрудников.

Синтез рассмотренных концептов позволяет сформировать интегральное определение коммуникативной культуры как композиции задаваемых руководством и разделяемых работниками ценностей, норм и паттернов коммуникации, создающей определенную атмосферу в коллективе, выражаемую в таких характеристиках, как поддержка, доверие, конфиденциальность, открытость и прямота.

Коммуникативная культура, являясь частью культуры предприятия, существенно влияет на показатели удовлетворенности трудом, управления знаниями, инновационной активности сотрудников [97; 190; 267; 280; 321; 388].

На рис. 1.5. нами сведены в общую систему ключевые элементы и связи, которые необходимо учитывать с позиции управления коммуникативной культурой. Демонстрируемые руководством коммуникативные паттерны и заявленные ценности воздействуют на процессе информационного обмена на предприятии, однако и текущие процессы формируют коммуникативную культуру, что отображено обратной связью на рис. 1.5. Обратная связь прочерчена на основе выявленной зависимости восприятия предприятия от незначительных изменений в тоне коммуникации [338]. Также оценка

коммуникации потребителями информации, т.е. сотрудниками предприятия, может приводить к изменению коммуникативной культуры как в ощущении открытости коммуникации, так и в пересмотре коммуникативных паттернов, ценностей и норм.



Рис. 1.5. Принципиальная схема коммуникативной культуры предприятия

Источник: составлено автором.

Непосредственная и тесная связь наблюдается между средствами коммуникации и коммуникативной культурой, рассматриваемой в концепциях низкоконтекстной и высококонтекстной культуры [299; 370].

В высококонтекстной культуре большая часть содержания включена в коммуникационный контекст, вернее, в подсказывающее содержание, невербальную составляющую, групповое членство и т.д. Коллективизм описывается как более персональная, устная, двусторонняя коммуникация с длительными, частыми и направленными снизу вверх встречами, разъясняющими

решения и координирующими активностью. Члены высококонтекстной информационной культуры могут уклоняться от конфликта скорее через увеличение неопределенности, нежели путем увеличения ясности в коммуникации. Люди коллективистской культуры предпочитают богатые каналы и возможность интерпретации ситуации как более двусмысленной.

Менеджеры низкоконтекстной информационной культуры предпочитают однозначность в коммуникации, часто используют коммуникационные средства, позволяющие решать задачи быстро и дистанционно (электронная почта, система электронного документооборота и т.д.).

Проведенное нами исследование выявило, что современный российский руководитель смещается к низкоконтекстной культуре [107]. Данная тенденция хорошо объясняется в контексте процессов глобализации.

Правила в отношении коммуникативной культуры обладают меньшей универсальностью, чем в отношении каналов организационных коммуникаций, построении систем документооборота и информационных систем. Управление коммуникационной культурой сегодня в целом следует в тренде ситуационного подхода к управлению организационной культурой, ситуационных теорий лидерства. Так, М. С. Шалль, исследуя правила коммуникации и поведение сотрудников, выявила ряд отличий и определенное сходство в рамках групповой работы (последняя, как правило, представляется единой в рекомендациях) [372]. Первая группа в большей степени является самоуправляемой, ее участники высоко ценят компетентность, знания и опыт в решении задач, отдают приоритет в обслуживании потребителей (в том числе и внутренних). В такой группе общение носит весьма вежливый характер, сотрудники вряд ли откажут на запрос коллеги, даже если запрос приходит в неподходящее время. Как правило, важную информацию они получают по неофициальным каналам и делают это в сжатые сроки. Могут незначительно нарушать процедуры по мере приближения сроков выполнения работ. Несмотря на дух сотрудничества, который царит в группе, наблюдаются определенные разногласия между руководством и самоуправляемой группой. Члены другой группы, имеют представление о значимости группы для

предприятия, но у них нет представления о себе как о сплоченной группе. Они обмениваются информацией со смежниками на неформальной основе. Члены группы ожидают, что все задания будут им объяснены. Немного информации передается в письменном виде. Члены группы не одобряют публичную критику. Групповая работа кооперативная, включая и руководство. Последнее, особенно при приближающихся сроках, принимает активное участие и в мелочах.

Таким образом, можно сделать обоснованное утверждение, что коммуникационная культура вряд ли имеет много универсальных характеристик, что применительно к нашей модели ставит под сомнение универсальность лозунга обязательного формирования открытого коммуникативного климата.

Коммуникационная сеть – это один из важнейших объектов исследования, который имеет широкое разнообразие в методиках анализа, выбор из которых будет нами обоснован в дальнейшем с учетом стратегических задач управления предприятием. Сеть как представление взаимодействия сотрудников внутри предприятия и с внешними акторами зависит от формальных спроектированных руководством каналов, но не ограничивается ими, а добавляется сложной сетью неформальных связей. При исследовании может также обнаружиться, что ряд формальных каналов реально уже перестал работать на предприятии [107].

Несмотря на то, что коммуникативные навыки и знания признаются как важный элемент коммуникации, влияющий на показатели индивидуальные и организационные показатели, как стратегический актив данный компонент обозначается в основном в системе управления сбытом [85, 131, 150]. Можно также сделать вывод о том, что роль навыков сотрудников отдела сбыта, и в определенной степени сотрудников сервисных служб, начинает возрастать с реализацией концепции маркетинга взаимоотношений на российских предприятиях [85]. Хотя не все российские предприятия реализуют положения данной концепции, возрастающий тренд маркетинга взаимоотношений четко прослеживается [85; 255], следовательно, возрастает роль личных продаж, где ключевую роль играют навыки коммуникации работников отдела сбыта. Такие навыки обозначаются сегодня как стратегические не только потому, что это

накапливаемый актив предприятия, но и потому, что он характеризуется прямым оцениваемым эффектом, чего, к сожалению, нельзя сказать ни о коммуникативных навыках менеджеров, ни о коммуникативных навыках других сотрудников предприятия. Тем не менее коммуникативные навыки сотрудников остальных служб также приносят выгоду их обладателям [76], способствуют повышению эффективности предприятия [322]

Значительное число коммуникативных навыков носит универсальный характер (правильная речь, умение слушать и пр.), специфические же навыки в основном формируются только от специализации в личных продажах в системе сбыта предприятия. Тем не менее необходимо обращать внимание при проектировании коммуникационной системы на непротиворечивость манипулятивных навыков коммуникации и заявляемой коммуникативной культуры, при внедрении компьютерно-опосредованной коммуникации на предприятии также необходимо учитывать ее специфику [168].

Ряд коммуникационных характеристик мы объединили общим названием «устойчивое восприятие коммуникаций целевыми аудиториями». Хотя степень устойчивости имиджа сильно зависит от сил и средств, вложенных предприятием в его формирование, однако мы соглашаемся с точкой зрения значительного числа авторов признающих атрибут устойчивости как один из наиболее важных [72; 242], что подтверждается практикой предприятий с сильным имиджем в устойчивости продаж и извлечения ценовой премии при флуктуациях конкурентной среды. В данную группу коммуникационных характеристик мы также включаем и коммуникативный климат. Здесь, конечно, возникает дискуссионный вопрос о том, насколько можно считать коммуникационный климат устойчивым образованием. Так, в отношении общего понятия организационного климата, включающего коммуникационный, Денисон Д.Р. отмечал, что данное понятие гораздо менее устойчивое, чем сама организационная культура, поэтому климат скорее стоит рассматривать как описательное, а не квалитетическое понятие [292]. Однако ряд ученых наоборот отмечают весьма высокую устойчивость климата [364], данное расхождение

можно объяснить многокомпонентностью данного понятия, имеющего как подвижную, так и стабильную составляющую. Так, В.А. Штроо, используя близкое понятие социально-психологический климат, получившее распространение в российской практике управления персоналом, выделяет следующие компоненты: «статическую, относительно постоянную, включающую устойчивые отношения членов коллектива, их интерес к работе и к коллегам по труду; 2) динамическую, колеблющуюся, отражающую каждодневный психический настрой работников в процессе труда, их эмоциональное состояние. Для обозначения последнего часто используют понятие – психологическая атмосфера» [252, с. 217]. Исходя из критерия устойчивости, ключевого для стратегического управления, мы будем ориентироваться на оценку статической части коммуникативного климата и соответствующую методику измерения, а именно – в части восприятия паттернов коммуникации.

Важнейшим аспектом формальных коммуникаций является их регламентация [127], которая фиксируется как в документах по коммуникационной деятельности (инструкция по делопроизводству и документообороту; документированные процедуры: регламент проведения совещания, управление документами и записями, стандарт или кодекс общения; коммуникативная стратегия); так и в других документах, имеющих разделы в отношении коммуникаций.

Во второй группе можно выделить следующие документы: положение о структурном подразделении, где коммуникации регламентируются в разделе «Взаимоотношения»; должностную инструкцию, в которой в разделе «Взаимоотношения» может уточняться информационный обмен на уровне должности; а также документы в отношении культуры предприятия, содержащие какие-либо правила и нормы коммуникации.

Важным аспектом стратегического управления являются способности предприятия, в особенности динамические, характеризуемые как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [203, с. 143].

Концепция проактивного управления также подчеркивает значение способностей предприятия, поскольку она основана «на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях и обновлении с учетом внешней среды своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод» [78, с. 65].

В рассматриваемой нами модели мы выделили коммуникационные способности, являющиеся производными от ресурсов коммуникационной системы предприятия. Разграничение понятий «ресурс» и «способность» в управлении коммуникациями предприятия следует из теории стратегического управления (Т. Е. Андреева, Р. Грант, В. С. Каткало, Э. Пенроуз, С. К. Прахалад, Г. Хамел, В. А. Чайка и др.), которое Э. Пенроуз описывает так: «Фирма может извлекать ренты не потому, что обладает лучшими ресурсами, а скорее вследствие наличия у нее отличительной способности, позволяющей лучше использовать эти ресурсы» [365, с. 54].

Анализ обширной литературы по стратегическим аспектам управления организационными коммуникациями позволил нам выделить две коммуникационные способности предприятия: ресурсообеспечивающую и поддерживающую организационные изменения [112]; содержание которых мы конкретизируем в контексте анализа стратегического потенциала производственного предприятия.

Решения в отношении коммуникационной системы должны приниматься не только исходя из ее состояния и целей предприятия, но и с учетом внешних и внутренних факторов [181; 182].

Систематизация внешних факторов позволяет выделить наиболее значимые и понятные с точки зрения влияния факторы: турбулентность внешней среды; законодательство, регулирующее информационное взаимодействие; национальные особенности коммуникации; информационные технологии.

Турбулентность как атрибутивный признак динамики внешней среды предприятия влияет на его внутреннюю среду [9; 261; 249], в том числе и на организационные коммуникации. Соответствие внутренних характеристик

внешнему окружению – это ключевой постулат стратегического управления, который мы рассматриваем в контексте коммуникационной системы предприятия.

Законодательство, регулирующее документооборот, не накладывает ограничения на каналы и средства коммуникации, но способствует повышению качества и надежности документационной коммуникации.

Так, ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования» направлен на создание таких документационных систем, которые обеспечивают аутентичность, достоверность, целостность и пригодность для использования документов.

ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов» способствует повышению удобочитаемости документов, посредством унификации реквизитов документов, их расположения и написания.

Применение информационных систем и электронных документов в деловой практике ускоряется под воздействием нормативного регулирования электронного документооборота и создания баз данных в государственном управлении, взаимодействующем с предприятиями и гражданами [229]. Роль информационных систем на предприятии возрастает от традиционного делопроизводства и документооборота до управления знаниями [12; 170].

Определенное влияние на коммуникационную систему, на коммуникативную культуру накладывает национальная специфика, что проявляется в специфике коммуникативного поведения, в предпочтениях использования средств коммуникации. И. А. Стернин выделяет ряд отличительных национальных черт общения, которые необходимо учитывать в организационных коммуникациях: «...общительность, искренность в общении, эмоциональность общения, приоритетность неофициального общения, нелюбовь к светскому общению, стремление к поддержанию постоянного круга общения,

любопытство и стремление к широкой информированности в общении, ситуативно-тематическая свобода общения, тематическое разнообразие, проблемность общения, свобода подключения к общению других, доминантность в разговоре, регулятивность общения, оценочность общения, дискуссионность общения, бескомпромиссность в споре» [197, с. 27]. В организационном плане нами выявлена тенденция движения российского менеджмента от высококонтекстовой к низкоконтекстовой культуре, влекущей на предпочтения в выборе средств коммуникации [107].

Развитие информационных технологий не только способствует повышению эффективности коммуникационной системы за счет ускорения передачи информации, возможности вовлечения территориально удаленных участников, но и обуславливает эффект развития прямых каналов коммуникации, снижающей информационные искажения и потери.

Во внутренней среде наиболее значимыми факторами являются: выбранная стратегия, в том числе и ее функциональные компоненты; организационная структура; организационная культура.

Связь маркетинговых коммуникаций как части организационных прослеживается с выбором конкурентной стратегии (дифференциации или низких издержек) [284], в отношении информационного содержания которых можно перенести позитивный зарубежный опыт разработки коммуникативной стратегии на основе тщательного анализа функциональных стратегий и политик предприятия [303]. Однако рекомендации в отношении направлений развития внутренних коммуникаций нуждаются в конкретизации, связи с функциональными стратегиями, такими как инновационная, кадровая сегодня не прочерчены, что в том числе является предметом нашего исследования.

Организационная структура оказывает непосредственное влияние на структуру коммуникаций предприятия, однако реальные коммуникации могут существенно выходить за рамки спроектированной структуры.

Общая теория культуры предприятия сегодня недостаточно учитывает коммуникативный аспект, однако с учетом возрастающего влияния

информационно-коммуникационной культуры данное направление нуждается в развитии.

Применение системного подхода к анализу организационных коммуникаций определило подход к их описанию как структурированного комплекса процессов обмена информацией, характеризуемого на уровне предприятия специфическими (коммуникационными) ресурсами и способностями.

Комплексность процессов подразумевает необходимость их рассмотрения как некоторой целости при проектировании, диагностике и развитии. Структурированность является и целью управления, и одной из ключевых характеристик анализа. Коммуникации формируются в значительной степени руководством предприятия, хотя и не в полной мере (самоорганизация – неформальные коммуникации). Коммуникации подвергаются структурированию в ходе проектирования и регламентации организационной структуры, определения состава участников собраний и совещаний, формирования элементов командной работы, проектирования документооборота предприятия, принятия решений в отношении развития коммуникаций с отдельными группами стейкхолдеров, что во многом определяет упорядоченность коммуникационных процессов, заключенных в рамках коммуникационной сети. Специфические (коммуникационные) ресурсы и способности – это фокус управления при разработке стратегии развития.

Поскольку термин «организационные коммуникации» имеет множество трактовок, в том числе и в описании коммуникации на уровне коммуникативного акта, то лучшим будет использование термина «коммуникационная система», который используется в управлении для целостного описания информационного обмена и в самом общем виде означает комплекс коммуникационных ресурсов предприятия, обеспечивающий необходимый уровень информационного взаимодействия сотрудников внутри предприятия и во внешней среде. Так, К. Л. Бови и Дж.В. Тилль рассматривали ее как совокупность пяти ключевых элементов: «среды, сотрудников, связей, взаимодействия и целей предприятия»

[276, с. 21]. И. О. Блинков, исследуя партнерские отношения как фактор адаптивности и конкурентного преимущества промышленного предприятия, отмечал, что «коммуникационная система направлена на организацию обмена информацией и знаниями как в явной, так и эксплицитной форме и включает в себя такие элементы, как норма информационной открытости, технические каналы распространения информации, межфирменные социальные сети» [23, с. 158]. Ряд специалистов призывает рассматривать информационно-коммуникационную систему [133; 135; 208; 212]. Такой подход существенно шире коммуникационного, он, во-первых, содержит аспекты обработки, хранения и предоставления информации и документации, во-вторых, как правило, здесь уделяется значительное внимание техническим аспектам внедрения информационных систем. Логика нашего подхода следует в русле традиций управленческого подхода к исследованию организационных коммуникаций, где основной задачей является создание условий и устранение проблем во взаимодействии сотрудников внутри предприятия и с акторами внешней среды.

**Таким образом,** нами обосновано преимущество использования структурного подхода к описанию организационных коммуникаций с точки зрения стратегического управления, где коммуникационная сеть, являющаяся интегральной характеристикой всех информационных связей, обладает необходимой целостностью и стабильностью для выработки стратегических решений в отношении организационных коммуникаций.

Систематизированы и уточнены функции коммуникационной системы предприятия. Выявлены проблемные функции – интегративная и адаптационно-инновационная, которые не имеют сегодня в российской практике закрепленной ответственности, определяемой в отношении управления соответствующими ресурсами коммуникационной системы предприятия. Такая практика отражает: 1) состояние исследования коммуникационного климата и сети, которые характеризуется рядом методологических проблем, в том числе построением адекватного диагностического инструментария и однозначными нормативными рекомендациями; 2) проблемы в закреплении зон ответственности за

коммуникационные ресурсы. Коммуникационный климат в рамках управления организационной культурой можно отнести в какой-то мере зоне ответственности службы управления персоналом, но коммуникационная сеть как сложная управленческая конструкция (включающая не только комплекс внутренних, но и внешних связей) требует иного решения.

Нами сформирована композиция элементов коммуникационной системы и факторов внешней и внутренней среды предприятия, оказывающих доминантное воздействие на организационные коммуникации. Проанализировано современное состояние исследования элементов организационных коммуникаций: систематизированы свойства средств организационных коммуникаций; установлена тенденция в применении российскими менеджерами средств организационных коммуникаций, идущая в глобальном тренде низкоконтекстовой культуры; системно раскрыто понятие коммуникационной культуры.

## **2 КОММУНИКАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **2.1 Место и роль коммуникационной системы в структуре стратегического потенциала предприятия**

Экономические процессы, происходящие в России в течение последних лет, вызывают существенные изменения условий хозяйствования предприятий отечественной промышленности. Глобализация конкуренции, рост требований потребителей к качеству продукции актуализируют необходимость создания определённой выгоды (ценности) для потребителей, собственников и других стейкхолдеров.

В качестве основного механизма формирования таких ценностей выступает потенциал предприятия. Именно он будет определять уникальность предложения предприятия, его способность к удержанию стейкхолдеров и созданию условий для развития. Так, Г. Б. Клейнер, отмечая важность данного концепта, указывал на то, что потенциал предприятия может претендовать на роль общепризнанного «координатора пространства», в котором должно происходить исследование теории предприятия как одном из центральных направлений стратегического управления и микроэкономики [88].

В ряде исследований состояния потенциала российских промышленных предприятий главная проблема устанавливается как износ и устаревание оборудования [25; 219], однако анализ статистики Росстата по важнейшему объективному и хорошо измеримому показателю – среднему возрасту машин и оборудования (табл. 2.1), хотя и не снимает задачи замены изношенного оборудования, внедрения новых технологий, но заставляет принять альтернативную точку зрения, заключающуюся в первоочередности развития интеллектуальных ресурсов промышленного предприятия. Так, сравнение со средним возрастом оборудования промышленных предприятий США, равным 9,2 года [306], показывает незначительное отставание России от передовой в

технологическом плане страны, хотя возраст машин и оборудования в производстве и распределении энергии, газа и воды существенно выше. Здесь можно присоединиться к выводу о том, что сегодня на передний план промышленного предприятия «выходят его интеллектуальные компоненты, т.е. те его составляющие, которые собственно и преобразуют потенциал в обычном его понимании в тот его вид, который свойственен только данному предприятию и который не может быть ни продан, ни передан на каких-либо условиях кому-либо и может существовать только и исключительно до тех пор, пока данное предприятие работает» [58, с. 243-244].

Таблица 2.1

Данные по среднему возрасту  
машин и оборудования промышленности с 2011 по 2017 г.

Года	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Отрасли промышленности							
Добыча полезных ископаемых	7,6	8,3	8,2	8,0	7,9	7,2	7,9
Обрабатывающие производства	12,0	12,4	12,2	12,0	12,1	12,2	11,8
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	14,2	15,2	14,9	14,2	14,3	14,6	15

Источник: составлено по данным Росстата [174].

Измерение потенциала промышленного предприятия, помимо традиционных материальных ресурсов, сегодня включает и нематериальные, в которых коммуникационная система играет важную роль. Долгое время в экономической науке предприятие не рассматривалось как субъект хозяйствования, который оказывает определенное влияние на развитие общества. Фундаментальные труды классиков политической экономики были в основном посвящены проблемам материального благосостояния общества, источником которого считался производственный потенциал нации (в качестве такового у А. Смита, Д. Рикардо, Дж. Милля выступал труд, у Ж.-Б Сэя, Т. Мальтуса – труд, земля и капитал).

Исследование потенциала предприятия начинается с построения производственных функций. Общей идеей здесь выступает поиск путей оптимального распределения ресурсов, которые представляются в качестве параметров целевой функции. Первой попыткой разработки такой теории принято считать работу А. Берри, который помогал А. Маршалу при подготовке математического приложения к его работе «Принципы экономической науки».

Неоклассические идеи определили область применения категории «потенциал» в экономических исследованиях 20-30 годов XX в. Эта категория отождествлялась с изучением характера развития производительных сил и производственных отношений. Активное же использование понятия «потенциал предприятия» в научных трудах экономического направления имело место, начиная с 70-80 годов XX в., когда задача наращивания темпов и объемов производства стала приоритетной для отечественной промышленности.

В работах подавляющего большинства отечественных исследователей того времени потенциал промышленного предприятия определялся с позиции возможности максимизации производственной функции, а предприятие рассматривалось как «черный ящик», в котором на входе потребляются ресурсы (факторы производства), а на выходе получают продукты.

Развитие теории потенциала организации связано в первую очередь с плановым характером советской экономики, предсказуемостью ее развития.

Абстрактность неоклассической трактовки предприятия в части его изолированности от реальной действительности с меняющимися рынками средств производства, рабочей силы, товаров, неоднородностью ресурсов способствовали развитию неоинституциональных идей, которые оформились в ряд самостоятельных направлений: теорию транзакционных издержек, теорию контрактов, имущественных прав. В ходе развития идей неоинституционализма наибольшее развитие получила составляющая потенциала, проявляющаяся в способности формировать контрактные отношения таким образом, чтобы минимизировать транзакционные издержки, обеспечить создание «специфических активов» или эффективное распределение прав собственности

[215].

Ограниченность трактовки предприятия в рамках неоклассицизма (через принятые предпосылки рационального поведения, способности оптимизировать производственный процесс) и неоинституционализма (вследствие невозможности привлечения большинства способностей через механизм рыночных контрактов) требовали поиска новых путей выяснения причин возникновения, функционирования и развития предприятий.

Развитие теории потенциала нашло свое отражение в работе Е. Пенроуз [365]. Автор приходит к выводу о причинах успешности предприятия, заключающихся в неоднородности ресурсного потенциала. Здесь появляется термин «способность предприятия». Эта способность образуется «пулом ресурсов», что обуславливает трудность ее копирования конкурентами. Ресурсная концепция получила дальнейшее развитие в процессе формирования теоретических основ стратегического управления: вначале в контексте анализа сильных и слабых сторон исключительно на ресурсной основе, затем в ресурсно-компетентностной теории, в конечном итоге в современной концепции динамических способностей.

Необходимость оценки потенциала предприятия, анализа его сильных и слабых сторон признается практически всеми школами стратегического управления. Так, Ф. Селзник, отметил исключительную значимость факторов внутренней среды при реализации стратегии предприятия [374]. Компетенции (способности/ограничения) предприятия автор рассматривает и как позитивный (способность), и как негативный фактор (ограничение).

Важность внутренних факторов предприятия для успешной разработки и реализации стратегии существенно снижалась школой позиционирования, которая видела конкурентоспособность организации в правильном выборе сочетания направлений бизнеса.

Возврат к ресурсному подходу, в котором уже учитывается развитие данной теории в отношении способностей предприятия, начинается с 90 г. XX в. Принято считать, что всплеск интереса к данной концепции стратегического управления

произошел после выхода статьи К. К. Прахалада, Г. Хамела «Ключевые компетенции корпорации» [366]. В данной работе ученые подтвердили гипотезу о ключевом значении устойчивого конкурентного преимущества, которое возникает в случае способности руководства интегрировать рассредоточенные по предприятию ресурсы, технологии и навыки в компетенции. Авторы сформировали новый подход к диверсифицированной фирме, перейдя от традиционного представления «портфеля бизнесов» к «портфелю компетенций».

Сторонники данного подхода обосновывают его предпочтительность двумя ключевыми аргументами: во-первых, ресурсы и способности задают главное направление стратегии организации; во-вторых, ресурсы и способности являются основополагающим источником прибыли. Наиболее сильным аргументом сторонников данного подхода являются результаты статистических исследований прибыльности предприятий, в которых было установлено, что различия между предприятиями внутри одной отрасли гораздо более существенны, чем различия между отраслями [277; 373]. Отсюда можно сделать вывод о том, что «конкурентное преимущество, в большей степени нежели внешние факторы, является основным источником межфирменных различий в прибыльности, заставляет сосредоточиться на выявлении источников конкурентного преимущества» [53]. Т. Л. Катъкало, характеризует такой подход как подход к уникальности предприятия, в котором «фирмы различны по причине обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются источниками конкурентных преимуществ, реализуемых в виде недоступных соперникам экономических рент» [78, с. 320]. Стратегия такого предприятия в большей степени ориентируется на извлечение рикардианских, нежели монопольных рент.

Термин «потенциал предприятия» иногда используется и на оперативном уровне управления [149]. И хотя мы не придерживаемся подобной точки зрения, поскольку само обращение к теме потенциала подразумевает определение важных компонентов предприятия, изменение которых требует времени, однако, во избежание неоднозначности трактовки потенциала, мы присоединимся к авторам,

предпочитающим употреблять термин «стратегический потенциал предприятия» [28; 137; 157; 230; 239] как совокупность ресурсов и способностей для разработки и реализации стратегии предприятия.

В определении используется термин «способность предприятия», который требует пояснения в силу разнообразия его трактовок. Хотя определение способности является интуитивно понятным - это «то, что предприятие может делать» [52, с. 147]. Тем не менее исследование и развитие способностей предприятия является сложным моментом, что обусловлено рядом причин.

Во-первых, способность предприятия как категория стратегического менеджмента менее материальна и труднее наблюдаема, чем категория нематериального ресурса: «Ресурс является наблюдаемым активом (хотя и не всегда материальным), который может быть оценен и продан: например, бренд, патент, земельный участок или лицензия; способность не наблюдается (она обязательно нематериальна) и трудно оценивается» [325, с. 889] или, как охарактеризовал Дж.Ф. Томер способности предприятия, – это «самый нематериальный ресурс предприятия» [386].

Во-вторых, способность предприятия проявляется во взаимодействии ресурсов, т.е. это свойство экономической системы, возникающее во взаимодействии организационных ресурсов. В таком случае реализация способностей конкретного промышленного предприятия зависит от организации и сочетаемости ключевых ресурсов, многие из которых являются нематериальными (культура, структура и пр.), имеют сложное внутренне устройство и должны не противоречить другим ресурсам. Так, в случае коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, должны соответствовать друг другу два ключевых ресурса: коммуникационная сеть и коммуникационный климат. К явному противоречию можно отнести сочетание развитой структуры коммуникаций и наличие закрытого коммуникационного климата, которые не дадут в совокупности необходимого уровня коммуникационной способности. Необходимое сочетание нуждается в организации, также как нуждается в организации и сложный компонент данной

способности – коммуникационная сеть. Она, как мы покажем, имеет свою логику развития, не сводится к простому суммированию связей предприятия и подсчету средней плотности взаимодействия, т.е. действие от данного ресурса возникает только при достижении определенной конфигурации внутренних и внешних связей. Таким образом, формирование способностей предприятия требует решения задач: выявления причинно-следственных связей между ресурсами и способностями; анализ развития сложных, многоэлементных, требующих организации ресурсов; исследования сочетаемости, непротиворечивости ресурсов.

В-третьих, процесс развития способностей также усложняется тем, что помимо организационных ресурсных задач, возникают задач формирования определенных паттернов, рутин: «создание способностей – это не просто задача по конструированию набора ресурсов: способности предполагают наличие сложных моделей (паттернов) взаимодействия между людьми, а также между людьми и другими ресурсами» [53, с. 57].

Описание стратегического потенциала предприятия формируется на основе следующей группы терминов: «ресурсы», «способности», «компетенции». Принципиальным моментом, определяемым данной нами трактовкой стратегического потенциала, является разграничение терминов «ресурс» и «способность». Необходимо отметить, что по данному вопросу существует две точки зрения. В первом случае, который можно обозначить как расширенная трактовка понятия «ресурс», способности есть вид ресурсов организации. Во втором случае, данные концепты отличаются, при этом именно способность выступает основой формирования устойчивого функционирования предприятия и обладает организационной природой.

У первого подхода есть своя аргументация: во-первых, грань между нематериальными ресурсами и способностями слабо различима; во-вторых, из-за сложной и неоднозначной связи с ресурсами в оценке потенциала организации зачастую используют суммарную оценку ресурсов и способностей (чаще все же называя группы оцениваемых параметров как способность).

Тем не менее, более распространённым подходом, которого

придерживаемся и мы, является различие вышеобозначенных терминов. Такой подход позволяет лучше понять, почему предприятия, обладающие схожими ресурсами, имеют существенное различие. Способности организации в данном случае рассматриваются как имеющие ценность для предприятия по созданию и продвижению продукции. Они встроены в организационные рутины (регулярные и предсказуемые паттерны деятельности, состоящие из последовательности скоординированных действий индивидов) и поэтому могут сохраняться, если какие-то сотрудники оставляют предприятие [355]. Способности чрезвычайно сложны для формального описания.

Категории «способность» и «компетенция» в стратегическом менеджменте традиционно рассматривают как синонимы. Многие авторы пользуются каким-либо одним термином, чаще всего таковым является способность предприятия. Признавая в целом равнозначность данных понятий, мы все же отметим, что термин «компетенция» иногда используют для выделения наиболее значимых способностей, таких как «отличительная компетенция» (то, что предприятие делает лучше конкурентов) [374], «ключевые компетенции» (которые являются главными для реализации стратегии и достижения целей предприятия) [164; 198].

Между тем в ряде работ различают способности и компетенции. Так, в работах создание преимуществ предприятия на отдельных участках цепочки создания ценности именовалось как компетенция, охват же всей цепочки отображался термином «способность» [345; 380]. Подобное разделение делалось для учета специфики принимаемых решений.

В.С. Катькало предлагает использовать данные термины для упорядочения терминологии в рамках современного ответвления ресурсной теории – динамических способностях фирмы. Автор выстраивает следующую иерархическую конструкцию терминов. Факторы производства определяются как недифференцированные ресурсы, доступные на рынке (земля, неквалифицированный труд, капитал); ресурсы – специфические для фирмы активы (оборудование, инженерный опыт, патенты и т.п.); организационные рутины/компетенции – операции, бизнес-процессы; ключевые компетенции

выделяют фирму среди конкурентов; способности определяются как динамическая категория, заключающаяся в реконфигурации компетенций для использования возможностей, создаваемых быстроменяющейся средой [78].

Принципиальное различие конструкций «способность» и «компетенция», хотя и обосновывается некоторыми теоретическими соображениями, не распространилось ни на инструменты управления, ни на практические рекомендации, поэтому мы считаем продуктивным считать их синонимами.

Рассмотрение структурной составляющей стратегического потенциала предприятия постоянно расширяется. Так, исследователи стратегического потенциала рассматривают его измерение в традиционном срезе ресурсных областей (кадровые ресурсы, технические и технологические ресурсы, финансовые ресурсы, информационные ресурсы); в функциональном представлении (маркетинговый, производственный, финансовый, сбытовой), а также в их комбинации [31]. Последнее является наиболее характерным рассмотрением, которое не только позволяет учесть разнообразие компонентов потенциала, но и неразрывную суть ряда ресурсов и функций (например, финансовые ресурсы – финансовая функция). При этом формируются различные сочетания элементов потенциала предприятия, которые наиболее компактно описаны П. А. Петровым: производственно-технологический, финансово-экономический, организационно-управленческий потенциал [157]. Отождествление способностей со всем перечнем бизнес-процессов, систематизированных в рамках системы менеджмента качества, например, выполненное в работе [151], представляется нам чрезмерным. Мы присоединяемся к таким авторам как К. К. Прахалад, Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Г. Хамел, Б. Хьюстон, которые отождествляют стратегический потенциал предприятия с ключевыми способностями, являющимися причинами преимуществ в конкурентной среде.

Фундаментом промышленного предприятия является производственный потенциал, который может включать как все остальные компоненты, так и иметь другие значимые, оцениваемые отдельно составляющие. В первом случае стратегический потенциал промышленного предприятия ориентируется на максимизацию производственной функции или хотя бы на эффективное

использование производственных мощностей, в том числе их полноценную загрузку. В таком случае он «представляет собой интегральный показатель, характеризующий способность к получению максимально возможного производственного результата и достижению стратегических целей, определяемых наличием ресурсов и резервов, а также возможностями их оптимального использования с учетом синергетических закономерностей» [77]. Во втором случае стратегический потенциал промышленного предприятия представляет собой совокупность относительно равнозначных составляющих (производственная, инновационная, финансовая, кадровая, маркетинговая), реализующих задачу стратегического развития предприятия. Ориентация исключительно на производственных задачах максимизации выпуска может приводить к серьезным проблемам: устареванию изготавливаемой продукции; ухудшению качества обслуживания потребителей и т.п. Поэтому правильным будет подход к рассмотрению стратегического промышленного потенциала с позиции реализации его производственного потенциала, но учитывающего и другие компоненты, ресурсы и способности. В таком случае стратегический потенциал промышленного предприятия в дополнение к общему определению стратегического потенциала предприятия необходимо также охарактеризовать следующими чертами его использования и развития: 1) рациональное использование производственных мощностей (задачи максимизации при стабильной внешней среде; загрузка производственной мощности; комплементарные эффекты); 2) производство конкурентоспособной продукции; 3) развитие интеллектуальных (человеческих, организационных и отношенческих) ресурсов, которые рассматриваются и как фактор, увеличивающий значение производственной функции, и как фактор, без которого предприятие не может выжить в изменяющейся конкурентной среде.

Современные аспекты стратегического управления промышленного предприятия сосредоточены на потенциале интеллектуальных (нематериальных) ресурсов, где коммуникационная система играет особую роль (рис. 2.1) [11; 122; 147].

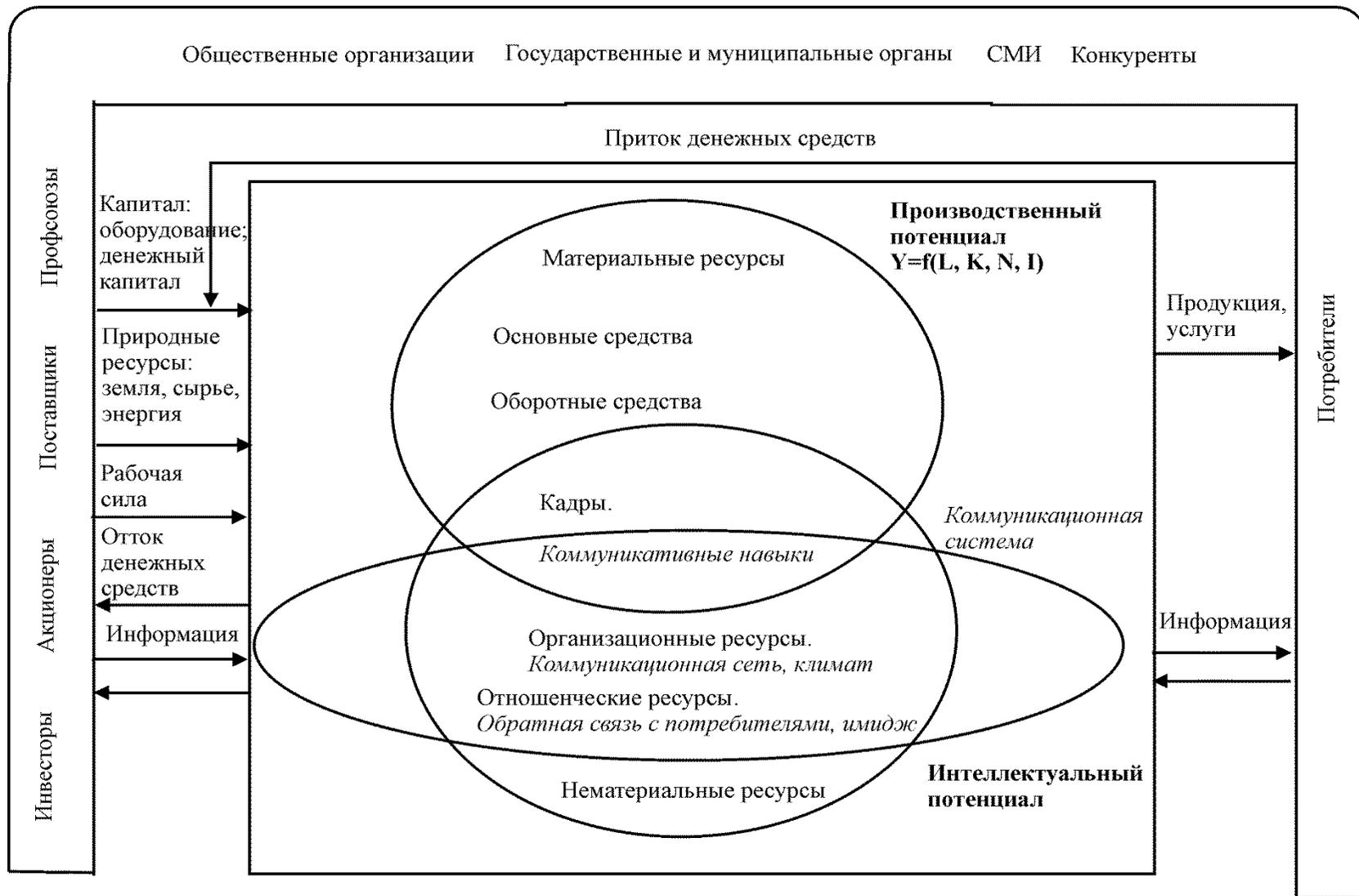


Рис. 2.1. Роль коммуникационной системы в стратегическом потенциале производственного предприятия

Источник: составлено автором.

Производственная функция современного промышленного предприятия зависит не только от традиционных материальных факторов ( $L$  – труд,  $K$  – капитал,  $N$  – земля), но и интеллектуального капитала предприятия ( $I$ ) [146, 147, 358]. Классификация интеллектуальных ресурсов предприятия имеет значительную вариативность в зависимости от целей исследования и позиции авторов. Исследователи, располагающиеся ближе к позиции управления персоналом, ориентируются (в интеллектуальных ресурсах) на человеческие ресурсы или человеческий капитал, отталкиваясь от точки зрения, что интеллектуальный капитал может быть заключен только в людях, в их знаниях [262]. Более широкая трактовка интеллектуальных ресурсов, получившая распространение в отечественных публикациях, определяет их как «нематериальные активы, которые могут быть использованы для создания стоимости, без которых компания не может существовать и развивать конкурентные преимущества» [146, с. 240]. В таком случае можно, конечно, с определенной степенью условности выделить компоненту, принадлежащую предприятию и его сотрудникам, которые могут быть упорядочены по категориям, содержащим от двух до четырех наименований. Исходя из задачи строгого отнесения отдельных элементов коммуникационной системы к различным видам интеллектуальных ресурсов, нам в большей степени подходит деление ресурсов на человеческие, отношенческие и организационные [177]. В такой классификации коммуникационная система проявляет свою стратегическую сущность через свои нематериальные ресурсы (коммуникативные навыки, коммуникационная сеть, климат, обратная связь с потребителями, имидж) и способности как непротиворечивое сочетание группы ресурсов.

Определение названий и содержания коммуникационных способностей предприятия (принципиальная схема определения которых приведена в Приложении Г) разворачивается в рамках связанных областей исследования: немногочисленных, но уже имеющих некоторый базис работ в области коммуникационных способностей и их составляющих; поля работ по разработке и планированию стратегии организационных коммуникаций; а также

эмпирического исследования, выполненного нами в отношении идентификации организационных коммуникаций, направленных на формирование стратегического потенциала предприятия.

В ряде работ уже используется терминология коммуникационных способностей предприятия или их отдельных составляющих.

Так, С. Шарма, Х. Вреденбург, систематизируя организационные способности, выделили отдельную группу коммуникационных способностей, назвав ее общим именем «интеграция стейкхолдеров» [376]. Однако в работе не учтена специфика отличий коммуникации с различными целевыми группами, которые традиционно выделяются внутри категории «стейкхолдер».

Стейкхолдерский подход в коммуникационной тематике часто рассматривается с акцентом на ресурсное обеспечение предприятия. Так, в ряде работ отмечается, что несмотря на многообразие коммуникационных тем, коммуникации предприятия должны обеспечивать определенный уровень прозрачности в отношении финансовых и социальных показателей фирмы, а управление связями со стейкхолдерами должно рассматриваться руководством как жизненно важный аспект деятельности, поскольку заинтересованные стороны обеспечивают организацию необходимыми ресурсами, такими как финансы, персонал и легитимность [308, 353].

А. Кармели, А. Тишлера отождествляют категории ресурсов и способностей, что несколько усложняет дешифровку коммуникационных способностей [278]. Согласно данному подходу измерение коммуникационных способностей/ресурсов сводятся к оценке сотрудниками предприятия открытости и качества коммуникаций руководства со своими сотрудниками. Восприятие коммуникаций руководитель-подчиненный сотрудниками находится в основе построения коммуникативного климата, который представляется нам скорее ресурсом, нежели способностью. Коммуникационным ресурсом, способствующим или препятствующим развитию коммуникаций в отношении проблем, идей и знаний.

Р. Валье, И. Герреро, А. Лопес-Кабралес не выделяют среди способностей

предприятия отдельной группы «коммуникационных способностей», но анализируя ключевые способности предприятия (стратегическое видение, культура, потенциал сотрудников, гибкое проектирование, инновации и реинжиниринг, продуктовое разнообразие, качество, лояльность клиентов), выделили в структуре способностей предприятия две значимые коммуникационные составляющие: коммуникации руководства с сотрудниками в отношении формируемых организационных ценностей; способность предприятия слышать критику и потребности клиентов [346].

Г. В. Меняйло, Е. Н. Гребенкина, систематизируя компоненты стратегического потенциала, выделили информационный ресурс, который, по их мнению, имеет существенное значение в составляющих (производственной, рыночной и интеллектуальной) стратегического потенциала. Хотя коммуникационные способности не могут быть тождественны способностям, исследуемым в рамках информационного потенциала (так как исследование коммуникации не включает вопросы обработки, хранения, доступа к информации), однако в данной работе можно выделить важные коммуникации с клиентами, а также внутренние, обеспечивающие гибкость производственной системы [137].

М. Хулсман, Н. Пфеллерман в работе «Стратегии и коммуникации для инноваций» вводят категорию «инновационных коммуникаций» (innovation communication), которые являются полноценной динамической способностью, поскольку могут изменять, создавать и расширять ценную ресурсную базу предприятия [383].

В целом можно выделить названия главных тем коммуникационных способностей: поддерживающие адаптивность, гибкость, инновационность предприятия; обеспечивающие поступление ресурсов. Анализ публикаций по разработке стратегии организационных коммуникаций, также свидетельствует в пользу предлагаемой группировки коммуникационных способностей предприятия.

В стратегическом коммуникативном планировании можно выделить

следующие подходы: стратегия бренда (Д. Аакер, К. Келлер, А.В. Лаут); стратегия связей с общественностью (Дж. Корнелиссен, Ш. Д. Фергюсон); а также их совмещение (А. Е. Архипов, Дж. Б. Барни, Л. Ван Гемерт, Б. Джи, Н. А. Морозова, Т. М. Орлова, К. Дж. Стивенс, Г. Ф. Томас, Л. В. Чубукова). Стратегия связей с общественностью включает широкий круг стейкхолдеров, формирует непротиворечивый и позитивный имидж предприятия в целом. Такая стратегия включает планирование: представления миссии, стратегии и политик предприятия для внешних и внутренних заинтересованных лиц, уровня информационной открытости, коммуникативных активностей с заинтересованными лицами, процесса формирования устойчивых связей со стейкхолдерами. Стратегия бренда заключается в «общих указаниях по определению и использованию предполагаемых элементов торговой марки» [81]. Здесь главной задачей является формирование релевантной потребителем запросам дифференциации бренда: «Новый бренд, желающий стать сильным, должен начать с работы с признаком, реально отличающим его от конкурентов. И наоборот, утрата дифференциации обычно является первым признаком ослабления бренда. Дифференциация – ведущий показатель» [1].

Сегодня появляются предприятия, демонстрирующие отдельные элементы формирования стратегии инновационных коммуникаций [269; 383]. М. Хулсман, Н. Пфефферман определяют основное значение таких коммуникаций в «создании идей и изменении инноваций; создании и усилении инновационной репутации предприятия; трансформации рынков; активизации новых или расширении существующих схем представления знаний; расширении других способностей предприятия, таких как управление знаниями, инновациями» [383, с. 261]. Авторы, исследуя инновационные коммуникации, используют широкое определение инноваций как «идеи, концепции, опытные образцы, инструкции, программы, инициативы, модели, конструкции, которые воспринимаются стейкхолдерами как новые» [383, с. 258].

М. Хулсман, Н. Пфефферман, раскрывая существо стратегии инновационных коммуникаций, выделяют три ее составляющих:

а) Стратегия знаний: направлена на повышение уровня знаний стейкхолдеров, что позволяет использовать новые возможности за счет обширной базы знаний организации или сети взаимодействия, а также положительно влияет на адаптацию/диффузию инноваций, может приводить к созданию ценности, поддержанию конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

б) Стратегия позиционирования: направлена на усиление репутации предприятия-инноватора, что может привести к созданию ценности, поддержанию конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

в) Стратегия управления: направлена на управление стратегическими активами предприятия, связанными с инновационными коммуникациями, что может привести к созданию ценности, поддержанию конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе [383, с. 258].

Однако стратегический подход только к инновационным коммуникациям можно считать чрезмерно узким. Многие ученые, к чьей точке зрения мы присоединяемся, предлагают рассматривать стратегические аспекты коммуникаций предприятия в рамках более широкого понятия «организационных изменений».

Необходимость управления организационными изменениями как основа долгосрочного развития предприятия признается сегодня практически всеми учеными. Так, категория «организационной способности к изменениям», введенная Б. Окстоби, Т. МакГиннессом, Р. Морганом, признается ключевой в теории динамических способностей предприятия [265; 359]. Они определяют ее следующим образом: «Способность к организационным изменениям является общей по отношению ко всем другим динамическим способностям, встроенным в организацию. ...что является необходимым, если устойчиво развивающаяся организация хочет эффективно использовать те динамические способности, вокруг которых организована ее деятельность» [359, с. 310].

Т. Е. Андреева, В. А. Чайка, анализируя природу организационной способности к изменениям, характеризует ее основные действия позволяющие предприятию: «увидеть новые возможности для развития; осознать необходимые

внутренние изменения и успешно их реализовать» [7]. Для реализации данной группы действий необходимо создание формирования развитой системы внешних и внутренних коммуникаций.

Анализ содержания работ в отношении стратегических аспектов коммуникаций, способствующих изменениям той или иной степени инновационности, позволяет выделить два ключевых для данной темы коммуникационных компонента: коммуникационной сети и климата.

Таким образом, упорядочение тем коммуникационных способностей предприятия может быть реализовано в рамках систематизации предельно общих задач выживания биосистем (ресурсного обеспечения и адаптации, саморегуляции или гомеостаза) [43], в том числе и на надорганизменном уровне, т.е. на уровне социально-экономической системы. Хотя многообразие коммуникационных функций не ограничивается данными темами, однако стратегическое значение, заключающиеся в формировании организационного потенциала, как мы выяснили в ходе анализа работ по данной проблематике, в целом укладывается на современном этапе развития коммуникационной теории в рамках ресурсообеспечения и организационных изменений (табл. 2.2).

Такое заключение сделано нами на основании анализ работ по разработке и планированию стратегии организационных коммуникаций (Л. Ван Гемерт, 1999; Ш.Д. Фергюсон, 1999; Б. Джи, 2000; Т. М. Орлова, 2002; Дж. Корнелиссен, 2004; К. Келлер, 2005; Дж. Б. Барни, 2007; Д. Аакер, 2008; Н. А. Морозова Н.А., 2010; А. В. Лаут, 2011; М. Хулсман, Н. Пфедферман, 2011; А. Е. Архипов, 2012; К. С. Еленев, 2013; Г.Ф. Томас, К. Дж. Стивенс, 2015), а также работ, идентифицирующих отдельные способности/ресурсы организационных коммуникаций в качестве самостоятельного поля исследований, так и в составе других способностей (С. Шарма, Х. Вреденбург, 1998; Б. Окстоби, Т. МакГиннес, Р. Морган, 2002; А. Кармели, А. Тишлер, 2004; А. Лопес-Кабралес, Р. Валье, И. Герреро, 2006; Т. Риттер, 2006; М. Хулсман, Н. Пфедферман, 2011; Д. Файар, Л. С. Ли, Р. А. Лейч, У. Дж. Кеттингер, 2012; К. С. Еленев, 2013).

## Матрица обоснования выбора тем коммуникационных способностей предприятия

	Устоявшиеся стратегические коммуникационные темы	Отдельные способности организационных коммуникаций, в том числе в составе других способностей	Функции организационных коммуникаций, рассматриваемые в стратегическом значении
Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность	«+» Стратегия имиджа как ключевого нематериального коммуникационного актива предприятия	«+» Способность интегрировать стейкхолдеров; компонент маркетинговой способности предприятия	«+» Имиджевая, сбытовая
Способность поддерживать организационные изменения	«+» Стратегия инновационных коммуникаций	«+» Абсорбционная (поглощающая) способность; компонент организационной способности к изменению	«+» Адаптационная, инновационная
Другие темы	«←»	«+/-» Часть способности по формированию организационной культуры	«+/-» Мотивационная

Источник: составлено автором.

Ресурсообеспеченность производственного предприятия является одним из ключевых императивов его существования. В принципе ресурсы могут поступать на предприятие, которое не обладает развитыми коммуникациями, но это возможно либо в условиях плановой экономики (что как раз определило отставание российской науки о коммуникации в управлении предприятием), либо носить исключительно случайный характер. В современной рыночной экономике коммуникации предприятия являются основой устойчивых транзакционных отношений. Хотя внешние коммуникации предприятия дифференцируются по своему значению, тем не менее управление ими объединяется в рамках стратегического стейкхолдерского похода, в основе которого лежит ресурсная

модель влияния стейкхолдеров. В которой воздействие на организацию может рассматриваться через доступ или ограничение к необходимым ресурсам [156]. Ресурсный подход получил весьма широкое распространение, многие считают его наиболее развитым и убедительным. Хотя он не является единственным поскольку «отношения между фирмой и ее стейкхолдерами могут исследоваться с позиций не только экономической эффективности, но и социологии, психологии и этики бизнеса» [123, с. 60].

Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность содержит компоненты, упорядоченные по ключевым целевым аудиториям. В модели выделены ключевые детерминанты оценки, т.е. уже устоявшиеся в различных теоретических конструкциях и практиках их применения, а также учтены аспекты перспективных для российских предприятий направлений, связанных с повышением информационной прозрачности предприятий и формированием двусторонней коммуникации со стейкхолдерами.

Необходимо пояснить, что в данную группу коммуникаций будут входить не только стратегические коммуникационные аспекты, связанные с непосредственно поступающими ресурсами на вход предприятия, т.е. коммуникации на рынках покупателей (материалы, капитал, труд), но и коммуникации на рынках продавцов (готовый продукт), а также компонентов коммуникации со стейкхолдерами, оказывающими прямое или косвенное влияние на поступление ресурсов (государственные органы, общественность). Коммуникативная активность на выходе направлена на обеспечение устойчивого денежного потока, конвертацию продукции в денежную форму, что позволяет повторять производственный цикл.

Такое объединение не является противоречивым, оно фигурирует в концепции интегрированного подхода к внешним коммуникациям, обусловлено взаимовлиянием и взаимопроникновением групп стейкхолдеров, стратегической задачей формирования целостного и непротиворечивого имиджа предприятия.

Другое направление коммуникационных усилий связано с необходимостью изменений организационной системы. Размеры, новизна и частота которых может

существенно отличаться, что отобразится и на необходимости формирования соответствующего уровня развития коммуникационной подсистемы предприятия.

Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, включает способность обсуждения организационных изменений и способность получения информации из внешней среды, которые обусловлены соответствующей спецификой взаимодействия сотрудников внутри организации и с акторами внешней среды.

В ходе систематизации коммуникационных способностей мы идентифицировали наиболее значимые для промышленных предприятий способности, хотя за рамками нашей схемы остался ряд малосущественных тем, обозначенных в отдельных работах, но не раскрытых в полной мере (табл. 2.3). Так, коммуникация признается отдельными авторами важным мотивационным аспектом, однако ее стратегический характер, связанный с раскрытием кадрового потенциала, не является доказанным, а на российских предприятиях сегодня вообще доминирует материальная мотивация. Тема культуры предприятия носит стратегический характер, однако коммуникационные рекомендации здесь носят универсальный характер и, как правило, не составляют стратегическую проблему руководства.

*Таблица 2.3*

Описание коммуникационных способностей предприятия

Характеристика	Название коммуникационных способностей предприятия	
	Ресурсообеспечивающая способность	Поддерживающая организационные изменения
Стратегическое предназначение	Ключевой фактор ресурсообеспеченности развития предприятия в условиях конкуренции за ресурсы	Механизм обнаружения, обсуждения и реализации необходимых организационных изменений в условиях возрастания турбулентности внешней среды
Ключевые компоненты интегральной оценки	Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб; обратная связь с потребителем; имидж предприятия	Коммуникационная сеть предприятия; коммуникационный климат

Источник: составлено автором.

Исходя из сущности категории «способность предприятия» (то, что оно может делать; является пулом ресурсов) и наполнения стратегических решений в области организационных коммуникаций, мы сформировали представление коммуникационных способностей предприятия, определив их назначение, содержание и структуру.

Ресурсный пул ресурсообеспечивающей способности сформирован нами на основании детализации и конфигурирования взаимодействующих ресурсов маркетинговых коммуникаций. В отличие от работ, фиксирующихся исключительно на стратегической роли имиджа современного предприятия как ключевого коммуникационного ресурса, сохраняющего ценность, используемую для генерирования прибыли и получения преимуществ на рынке, мы включаем ресурсы характеризующих традиционные ключевые ресурсы системы сбыта (коммуникационные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб, обратная связь с потребителями). Оценку всего спектра маркетинговых коммуникаций, тем более не фрагментированных по составляющим ресурсам, мы считаем непродуктивным подходом. Такое утверждение можно аргументировать неравнозначностью маркетинговых коммуникаций (например, принципиально различна природа коммуникаций связей с общественностью и стимулирования сбыта), что отображается в темах «стратегии имиджа», «стратегии связей с общественностью», «стратегии бренда»; в работах, подчеркивающих приоритетность оценки и планирования первоначально стратегических тем, связанных с отдельными способностями и ресурсами организационных коммуникаций; в практике планирования коммуникаций «под и над чертой», расставляющей приоритетность в финансировании и планировании. Проведенный нами социологический опрос представителей российских предприятий также выявил различия в отношении восприятия коммуникаций «формирующих» и «использующих» организационный потенциал.

В ресурсный пул коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, нами включены два основных ресурса: коммуникационная сеть и коммуникационный климат. Если коммуникационная сеть может быть однозначно охарактеризована как базовый коммуникационный ресурс, то коммуникационный климат признан важным компонентом

инновационного поведения предприятия. Он дополняет частотную характеристику связей свойством открытости, что позволяет получить необходимое разнообразие мнений, идей и предложений. Исходя из экстраполяционного предположения о значимости климата и вне зоны инновационной активности, а также соображений положительного влияния климата на снижение организационного сопротивления [300; 389], на характеристики адекватности и полноты информационного обмена [301; 388], можно рассматривать коммуникационный климат как важный фактор любых организационных изменений, влияние которого возрастает с увеличением числа и новизны технологических, управленческих и продуктовых изменений.

На основании обоснованной группировки коммуникационных способностей и ресурсов, можно уточнить схему коммуникационной системы, полученную в ходе моделирования организационных коммуникаций в первой главе, и представить структуру элементов коммуникационной системы в виде иерархии коммуникационных способностей и ресурсов (рис. 2.2).

Представленная схема конкретизирует значение коммуникационной системы, которую можно определить как комплекс коммуникационных ресурсов, позволяющих решать задачи информационного взаимодействия сотрудников внутри предприятия и с акторами внешней среды, последовательность которых в общем виде может быть представлена следующим образом. Спроектированные каналы и средства организационных коммуникаций, управляемые и регламентированные процессы информационного обмена совместно с процессами самоорганизации и складывающимися неформальными коммуникациями порождают реальную структуру коммуникаций (коммуникационную сеть), формируют обратную связь с потребителями, устойчивое восприятие коммуникаций целевыми аудиториями (коммуникационный климат восприятие коммуникаций сотрудниками; имидж – целевыми аудиториями). Вместе с достигнутым уровнем развития коммуникативных навыков сотрудников сбытовых и сервисных служб формируемые ключевые коммуникационные ресурсы образуют коммуникационные способности предприятия. Коммуникационные способности являются ключевыми интегральными элементами коммуникационной системы, определяющими уровень ее развития.

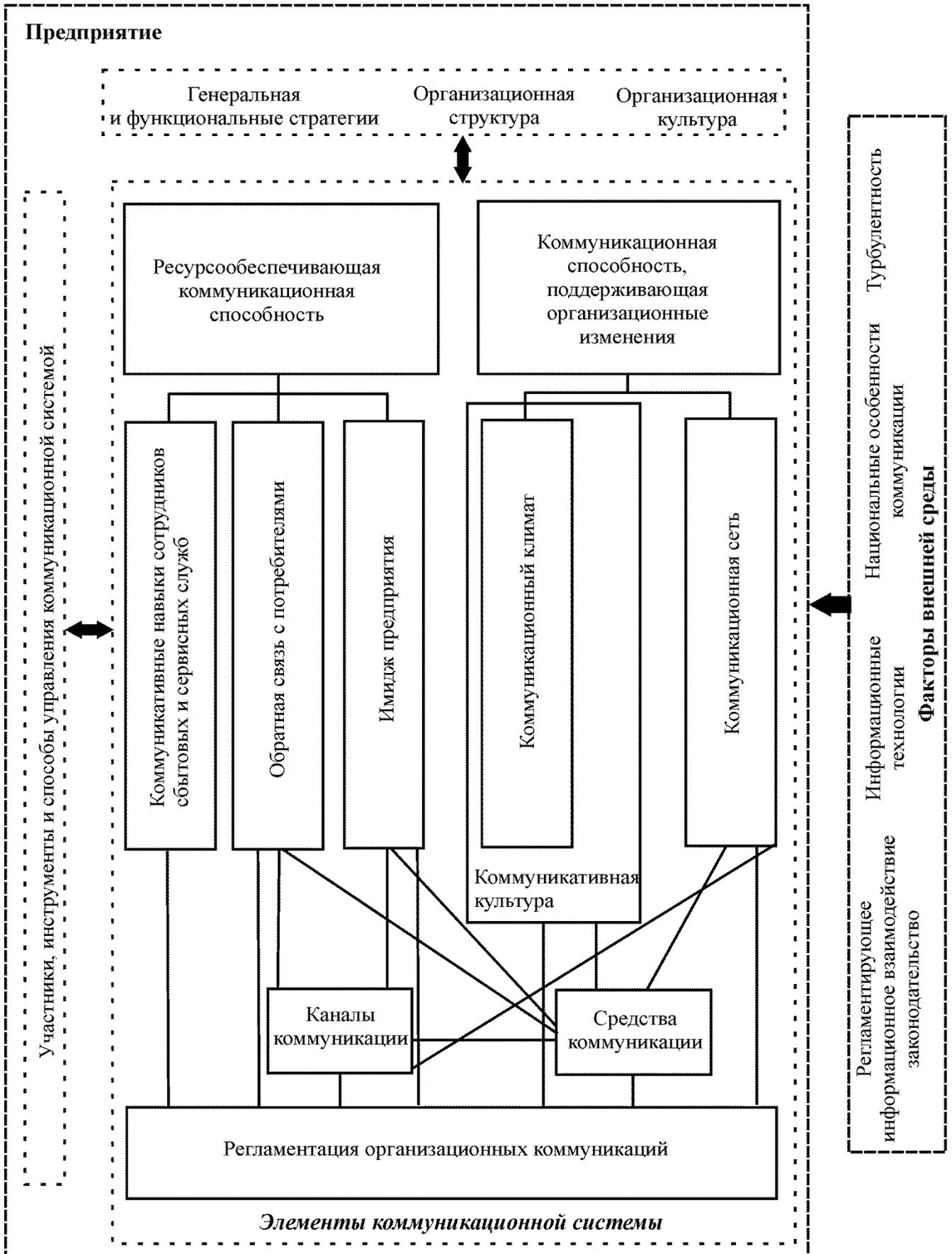


Рис. 2.2. Состав и взаимосвязь элементов коммуникационной системы

Источник: составлено автором.

Таким образом, нами конкретизировано определение коммуникационной системы производственного предприятия с учетом содержания коммуникационных способностей. Развернутое определение последних, можно сформулировать как то, что «предприятие может делать» (действие) при наличии определенной ресурсной основы, т.е. «пула ресурсов, использование которых организуется в рамках административной системы» (совокупность связанных ресурсов, лежащая в основании данного действия). Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность – это способность предприятия осуществлять необходимые коммуникации со стейкхолдерами для обеспечения устойчивого притока ресурсов, необходимых для его функционирования и развития. Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, заключается в способности предприятия получать через внешние связи коммуникационной сети разнообразную информацию об изменениях внешней среды, исходящих из нее угроз и возможностей (что позволяет увидеть возможности развития); обсуждать ее во внутриорганизационной коммуникационной сети предприятия (что позволяет осознать необходимые изменения и успешно их реализовать). Способность получать информацию об изменениях реализуется внешними коммуникациями, определяется разнообразием и интенсивностью внешних связей коммуникационной сети. Способность внутриорганизационного обсуждения изменений определяется конфигурацией коммуникационной сети и климатом внутри предприятия.

## **2.2 Содержание и структура ресурсообеспечивающей коммуникационной способности**

Содержание ресурсообеспечивающей способности необходимо уточнить с учетом различия стейкхолдеров, которые определяются их информационными потребностями и особенностями взаимодействия с ними представителями предприятия [5; 46; 67; 201]. Число различных групп стейкхолдеров весьма вариативно и может включать более десятка названий, однако в практике

управления отечественными предприятиями можно ограничиться рассмотрением общих наиболее значимых целевых аудиторий, что подтверждается как практическими, так и теоретическими работами. В качестве систематизационной основы группы способностей, нами выбрано деление на базовые группы стейкхолдеров организации (клиенты, партнеры, госструктуры, сотрудники, общественность), получившее широкое распространение в прикладных исследованиях, позволяющего оценить коммуникационную деятельность предприятия в отношении важнейших стейкхолдеров с точки зрения ресурсной теории [238; 248].

Выделение составляющих позволяет: 1) учесть специфику отдельных направлений коммуникации, определить их значимость предприятия; 2) уточнить задачи сочетаемости отдельных ресурсов и их составляющих, в том числе и непротиворечивость отдельных составляющих имиджа предприятия.

Здесь и далее мы отдаем предпочтение использованию термина «имидж» для описания коммуникационных способностей предприятия. Имидж предприятия в этом смысле рассматривается как «образ организации в представлении групп общественности» [5, с. 44]. Несомненно, данный образ возникает на основе целенаправленной работы менеджмента, что позволяет его определить так же, как «целенаправленно формируемый в сознании различных целевых групп (субъектов непосредственного окружения и работников) образ предприятия на основе использования элементов маркетинга для достижения поставленных целей за счет обеспечения приверженности к нему представителей данных групп» [218, с. 38].

Описание образа предприятия проводится не только с применением термина «имидж», но также используются понятия «репутация» и «бренд». В отношении сравнения использования категорий «имидж» и «репутация» существует четко выраженный подход в их различении, который можно охарактеризовать следующим образом: «Имидж привлекает к вам новых покупателей, а репутация поставщика качественных товаров и услуг заставляет к вам возвращаться» [60, с. 17]. Следовательно, репутация возникает в результате

реального взаимодействия целевой аудитории с фирмой.

Применение же понятия «бренд» весьма вариативно. Так, Е. П. Голубков рассматривает следующий спектр применения данного термина: 1) бренд как синоним торговой марки; 2) бренд как символ добавленной ценности; 3) бренд как итоговое представление о продукте, т.е. вся совокупность представлений, ассоциаций и т.п.; 4) бренд как престижная торговая марка [40; 41].

Несмотря на то, что первый подход не получил широкого распространения в российской научной литературе, тем не менее данный подход является весьма распространенным в американских исследованиях. Такую трактовку дает Американская ассоциация маркетинга, в словаре которой бренд – это «название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и дифференцировать его от продуктов конкурентов» [184]. Понятие бренда здесь дополняется совокупностью производных смысловых конструкций: «идентичность бренда» – разрабатываемый набор марочных ассоциаций (цель); «имидж бренда» – текущее восприятие; «капитал бренда» – комплексный показатель управления брендом. Указанные концепты формируют методологическую основу управления торговыми марками предприятий, рассматривающих их как актив, который может быть куплен и продан на рынке.

В отечественных работах в значительной степени распространен последний подход, где бренд рассматривается как конечная точка в цепочке имидж → репутация → бренд [92; 95; 186].

Оригинальную точку зрения по данному вопросу высказывает И.М. Дзялошинский, который находит общность в обсуждаемых понятиях в том, что это – все виды образов, «замещающих реальную организацию в процессах коммуникативного взаимодействия» [61; с. 9]. Принципиальная разница здесь в том, что имидж, репутация и бренд формируются разным набором коммуникаций и являются проявлением различной природы сознания. Имидж есть представление массового сознания индивида, которое формируется массовыми коммуникациями; репутация – специализированного сознания индивида, она

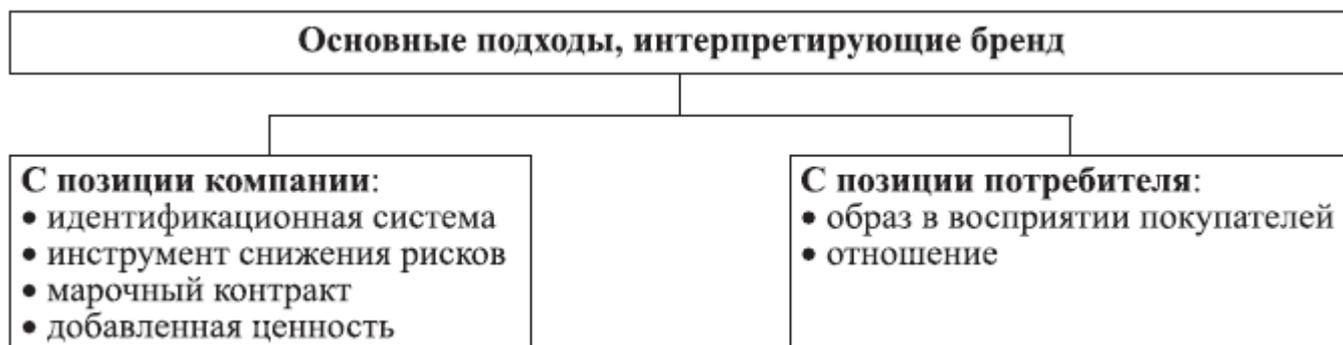
формируется массовыми и специализированными коммуникациями; бренд – индивидуально-личностного сознания индивида, формируемого всеми видами коммуникаций (индивидуальными, межличностными, массовыми и специализированными).

Примирение позиций по вариативному применению понятия бренд можно найти в работах К. Л. Келлера, Л. Чернатони, С. А. Старова, Е. Рудой. Для обозначения границ многообразия применения термина «бренд» К. Л. Келлер вводит обозначение марки с «маленькой буквы» и марки с «большой буквы», где в первом случае ставится минимальная задача по формированию идентифицирующей системы (название, логотип, символ и т.п.), во втором случае необходимо сформировать «уникальное вспомогательное свойство товара, выделяющих его среди других товаров, удовлетворяющих аналогичную потребность» [81, с. 28].

Отталкиваясь от естественного развития бренда в рамках концепции жизненного цикла можно утверждать, что бренд трансформирует «свою сущность от совокупности идентифицирующих внешних признаков (фирменного названия, марочного знака, стиля, слогана) до четко воспринятой потребителями уникальной ценности, которая составляет ядро сущности бренда» [176, с. 20].

Объединение подходов, к описанию бренда не только с позиции целей и задач фирмы, но и с позиции потребителя, мы находим в работах Л. Чернатони, С.А. Старова (рис. 2.3).

Необходимость комплексного рассмотрения бренда обуславливается стратегическим подходом к управлению брендом, в котором потребители являются активными субъектами создания бренда, который можно определить как «легко узнаваемый за счет эффективно разработанных вербальных и визуальных идентификаторов продукт/услугу, предоставляющих потребителям уникальные и релевантные ценности (функциональные, эмоциональные, символные), в максимальной степени отвечающие их потребностям» [192, с. 35-36].



*Рис. 2.3. Подходы к описанию бренда, Чернатони Л. [234, с. 42]*

В таком понимании бренда объединяются две позиции к рассмотрению бренда: со стороны предприятия (бренд как идентификационная система, источник ценностей, марочный контракт); со стороны потребителя (бренд как образ, воспринимаемый целевым потребителем, внешние и внутренние идентификаторы); а также фокусируют деятельность по управлению брендом на создании уникальных и релевантных ценностей.

Несмотря на увеличение частоты применения термина «бренд» мы используем в рамках нашего исследования преимущественно понятие «имидж».

Что мы обосновываем рядом обстоятельств. Во-первых, нами оцениваются внешние коммуникации не только известных предприятий, но и тех, которые придерживаются стратегии низких издержек; молодых предприятий, которые, конечно, обладают некоторым имиджем, но не обладают известным, престижным брендом. Во-вторых, категория бренда, происходящая от маркетингового направления, в большей степени соответствует ограниченному рассмотрению коммуникационных усилий предприятия, направленному на клиентскую целевую аудиторию, как правило, связанному с формированием эмоционального воздействия, в то время как наш подход ориентируется на широкий круг информируемых стейкхолдеров.

Последнее утверждение можно подтвердить анализом публикаций научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU, имеющей крупнейшую в России полнотекстовую базу данных научных журналов. Статистика свидетельствует о складывающейся приоритетности применения термина «имидж» в отношении

описания имиджа организации с позиции стейкхолдеров (табл. 2.4). Вместе с тем можно отметить тенденцию появления существенного числа работ, расширяющего применение термина «бренд» по отношению к существующим и потенциальным сотрудникам фирмы.

Таким образом, предпочтительное использование в работе термина «имидж» обосновано с точки зрения: 1) акцента исключительно на коммуникациях; 2) подхода охватывающего широкий круг стейкхолдеров, а не только потребителей; 3) фокусировки на ресурсно-компетентной теории стратегического управления, не затрагивающей специфику формирования ассоциативных образов в рекламных коммуникациях; 4) сложившейся практики использования данного понятия.

Таблица 2.4

## Сравнительный анализ применяемости терминов имидж и бренд

Показатель	Имидж	Бренд
Количество публикаций имеющих термин в названии, аннотации и ключевых словах	1368	1023
Количество публикаций доступных для анализа	658	422
Количество публикаций в отношении организационного/продуктового имиджа/бренда (исключается применение терминов на уровне индивидов и территорий, труды с неясными выводами)	109	184
Количество публикаций, применяющих термин исключительно к клиентской аудитории	23 (21,1 %)	154 (83,7 %)
Количество публикаций, применяющих термин иначе, чем только к клиентской аудитории:	86 (78.9 %)	30 (16.3 %)
– По отношению к широкому кругу стейкхолдеров	77 (70.6 %)	9 (4.9 %)
– По отношению к работникам	9 (8.25 %)	21 (11.4 %)

Источник: составлено автором на основании контент-анализа публикаций электронной библиотеки eLIBRARY.RU.

Хотя имидж является важнейшим нематериальным ресурсом, дающим ряд

преимуществ предприятия (потребители готовы платить высокую цену за товар; увеличивает объем продаж, помогает расширять долю рынка; снижает риски, за счет высокой лояльности потребителей; помогает найти новых работников, акционеров, обеспечить общественную и государственную поддержку) [159], тем не менее в нашей модели учтены и другие ресурсы коммуникационной системы предприятия: коммуникативные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб; обратная связь с потребителем.

Компоненты ориентированного на клиента воздействия разбиты нами на составляющие, что обусловлено не только важностью данной целевой группы для любой предприятия, но и спецификой российских предприятий, которые, минимизируя издержки, не всегда заботятся об обратной связи с потребителем [15]. Тогда здесь можно выделить предельно общую коммуникационную основу всех предприятий, которую можно обозначить как «сбытовая составляющая», без которой не может существовать система сбыта (клиентский имидж плюс коммуникативные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб). Основа долгосрочного и устойчивого поступления ресурсов в организацию от продажи товаров и услуг может быть сформирована только на основе стратегических активов предприятия, позитивного имиджа организации, а также высокого потенциала сотрудников сбытовых и сервисных служб.

В таком случае обратная связь с потребителем с точки зрения ресурсообеспеченности способствует повышению удовлетворенности потребителя, является дополнительным компонентом устойчивого поступления ресурсов от потребителей.

Составляющие имиджа предприятия у потребителей весьма вариативны, однако число общих и важных элементов для промышленного предприятия не так велико. Присутствие универсальных категорий оценки имиджа мы находим во всех известных работах по совершенствованию имиджа организации, также они получили распространение при оценке имиджа при помощи матрицы: осведомленность / позитивное отношение (воспринимаемое качество) [24; 326].

Осведомленность является обязательным направлением рекламных усилий предприятия, поскольку в отсутствии таковой невозможно формировать никакие

признаки имиджа организации. Воспринимаемое качество зачастую является ключевым направлением позиционирования имиджа предприятия и товаров, выступает в качестве основы дифференциации предприятия [1].

Тем не менее известные подходы к измерению капитала бренда формируют и другие критерии. Так, метод EquiTrend (компания Total Research) измеряет бренд по заметности, которая является процентом респондентов, имеющих какое-либо мнение о бренде, воспринимаемому качеству и удовлетворённости пользователя.

Удовлетворенность, как и более сильная характеристика лояльность, возникает у клиентов, регулярно пользующихся продукцией данного предприятия [83]. В значительной степени она будет определяться не только коммуникативными усилиями, но и реальным взаимодействием с продукцией и сервисом организации.

Оценка активов по методу Young&Rubicam предполагает исследование имиджа по четырем категориям: дифференциация – показатель отличия имиджа данной организации от других; релевантность – показатель актуальности торговой марки; уважение – показатель, производный от воспринимаемого уровня качества и популярности торговой марки (он определяет насколько ценится торговая марка); понимание – показатель знания и понимания имиджа.

Необходимо отметить, что в данной модели авторы оперируют более сильными категориями «уважение», «понимание», которые могут быть выражены далеко не у всех торговых марок. Важно отметить тот факт, что здесь также рассматриваются категории «известность» и «воспринимаемое качество».

Определяющим для нашего исследования является схема формирования имиджа (дифференциация → релевантность → уважение → понимание), в которой отправной точкой формирования имиджа является формирование дифференциации. Хотя дифференциация имиджа организации достаточно часто строится на основе качества продукции и услуг, тем не менее она к ней не сводится, а имеет различные основания и степени выраженности. В основе дифференциации должна лежать многоаспектная конструкция идентичности имиджа. Сильные бренды, как правило, отходят от позиционирования

отличительных свойств товара и строятся на идентичности, основанной на «личности» бренда и системе взаимоотношений «бренд – клиент» [1].

Конечно, исследование всех аспектов дифференциации, в том числе правильности сформированных ассоциаций, требует целого арсенала методов, тем не менее использование простого вопроса о различии имиджа организации также правомочно [1].

Необходимость измерения дифференциации подчёркивается также распространённостью модели жизненного цикла бренда IES Development Institute [274]. Когда новый бренд создается, то он имеет низкую известность и невысокий уровень продаж (рис. 2.4). Формируя дифференциацию, которую клиенты получают и от рекламы, и от пользования продукцией, мы получаем «восходящую звезду». Хотя бренд имеет пока и невысокие показатели продаж, но с увеличением дистрибуции он имеет возможность стать сильным брендом. Сильный бренд со временем может размываться, становясь «живущим прошлым», продажи которого пока еще высоки, поскольку обусловлены определенной исторической памятью. Если возврата к дифференциации не произойдет, то он станет слабым брендом.



Рис. 2.4. Жизненный цикл бренда, модель IES Development Institute [274]

Известность торговой марки, дифференциация имиджа, воспринимаемое качество, являясь ключевыми характеристиками имиджа предприятия у потребителя, транслируются наряду с другими ценностями предложения сбытовыми агентами предприятия, формируют основу результативности сбытовой деятельности организации. Это предопределяет необходимость не только оценки имиджевой составляющей, но и коммуникативных способностей сбытовых агентов предприятия.

Формирование поступления ресурсов путем стабильной продажи товаров и услуг организации во многом определяется сформированным имиджем у клиентов, однако еще одна компонента организационных коммуникаций может быть признана важной для формирования сбытового потенциала предприятия.

Коммуникативные способности торгового персонала могут оказывать огромное влияние на сбытовой потенциал организации [120; 131; 254]. Именно сбытовой персонал способен или свести на нет рекламные усилия фирмы, или путем эффективной личной продажи завоевать как можно большую долю рынка. Хороший коммуникатор должен расположить к себе клиента, понять его потребности, предложить решение, рассмотреть альтернативы, аргументировать варианты решения, подвести к его принятию [73].

Важность коммуникативных способностей торгового персонала существенно возрастает при молодом, никому неизвестном имидже организации, поскольку в этом случае коммуникативные навыки и знания сотрудников службы сбыта являются единственно возможным инструментом решения сбытовых задач предприятия. Это определяет необходимость инвестирования в развитие торгового персонала. Общая направленность развития торгового персонала может быть описана как необходимость формирования «умения общаться с покупателем и знания товара» [120].

Отдельной компонентой ресурсобеспечивающей способности является обратная связь с потребителем (признаваемая как весьма значимая, но не развитая компонента коммуникаций российских предприятий), измеряемая по следующим параметрам: наличие возможности высказывать предложения по улучшению

характеристик продукции, сервисного и гарантийного обслуживания; уровень постоянства обратной связи организации с потребителями; действия предприятия по отслеживанию уровня удовлетворенности потребителей [200].

Данная группа коммуникаций является формой проявления заботы о потребителях, способствуют повышению удовлетворенности клиентов, в особенности оперативного устранения недостатков обслуживания потребителей.

Так, статистические данные свидетельствуют, что 95 % клиентов, чьи проблемы были решены, продолжают сотрудничество с предприятием. Вернуть клиента в организацию стоит от 2 до 20 раз дороже [250]. Постоянство обратной связи с потребителем позволяет: а) продемонстрировать заботу о нем; б) устранить текущую проблему, если таковая возникла; в) сформировать предложения по улучшению обслуживания, а иногда и по совершенствованию продукта.

Таким образом, мы выделили важнейшие детерминанты клиентоориентированной коммуникационной способности. Тем не менее для предприятия, формирующий имидж высокой силы и достоинства, рассуждения о совершенствовании имиджа могут вестись в более расширенных конструкциях (методика Interbrand, «десятка показателей» Аакера Д.).

Объективным показателем коммуникационных усилий предприятия является ценовая премия. Однако, поскольку извлечение ценовой премии подходит не для всех организаций (например, это нехарактерно для предприятий, придерживающихся стратегии низких издержек), мы предлагаем проводить уточняющее исследование для тех предприятий, которые укажут важным аспектом своей деятельности извлечение ценовой премии, и только в том случае если она их не устраивает. Исследование может быть выполнено группой экспертов, в основном внутренних (сотрудников маркетинговых и сбытовых служб), а также возможно с привлечением внешних экспертов (например, сотрудников рекламных и маркетинговых агентств с которыми сотрудничает данное предприятие).

Извлечение ценовой премии является важнейшей характеристикой

предприятия, стремящегося занять лидирующую позицию в отрасли. Расчет ценовой премии является элементом оценки торговой марки. Это рыночный метод, для которого относительно несложно получить информацию для расчетов в сравнении как с альтернативными рыночными методами, так и с группой затратных методов. Однако и здесь все же существует проблема, которая заключается в выборе базы сравнения для расчета ценовой премии.

Конечно, в ряде случаев можно достаточно легко выделить базу для сравнения, например, для предприятий пищевой промышленности (молочные продукты, хлеб и пр.). Здесь большинство товаров, во-первых, обладают одинаковыми свойствами, поскольку должны соответствовать установленным отраслевым стандартам качества, во-вторых, существует множество продавцов, прилагающих минимальные рекламные усилия, продающие товар по наиболее низким ценам. Данные товары можно считать небрендованными. Однако для значительной части товаров народного потребления, услуг и товаров промышленного назначения такая точка отсчета не так легко реализуема.

Д. Аакер предлагает выделять группу схожих конкурентов, усредняя цену по ним, и выбирая ее в качестве отсчета [1]. Мы соглашались с мнением Д. Аакера, исходя из которого большинство современных рынков сегментировано, а значит необходимо выбирать круг схожих производителей. Однако в тех случаях, когда можно четко идентифицировать небрендованный товар со схожими характеристиками, последний будет являться базой для сравнения.

Ценовая премия может рассчитываться как субъективный показатель, в этом случае она есть максимально возможное увеличение цены, полученное путем опроса. Данный подход указывает предельные способности извлечения ценовой премии, однако такой подход ставит ряд проблем: во-первых, как относиться к усредненным результатам определения ценовой премии, в условиях принципиально различного поведения групп покупателей; во-вторых, реальность каналов распределения зачастую не позволяет воспользоваться мгновенно выявленной разницей; в-третьих, завтрашние предпочтения будут обусловлены не

только действиями данной фирмы, но и действиями конкурентов, что повлияет на цену товаров. Поэтому для оценки ценовой премии чаще используется реальная цена товара, т.е. объективно складывающаяся. Применяя данный показатель можно оценить стоимость торговой марки в целом [193].

Рассмотрение остальных групп целевых аудиторий (партнеры, госструктуры, сотрудники, общественность) менее вариативно в отношении ключевых параметров измерения имиджа, тем не менее, также требует систематизации и уточнения с позиции уваливающейся значимости концепции информационной прозрачности.

Формирование единых критериев оценки имиджа для различных групп партнёров, используя единое название «бизнес-имидж», характерно для многих исследований имиджа предприятия (М. В. Томилова, 1998; В. Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов, 2001; Л. В. Чубукова, 2007).

В качестве базовой нами выбрана модель оценки В. Д. Шкардуна, Т.М. Ахтямова, в которой сформулированы обобщенные названия ключевых характеристик бизнес-имиджа: надежность предприятия, уровень престижности предприятия, уровень лояльности предприятия к партнерам, представления партнеров о заявленной миссии и стратегиях предприятия, информационная открытость предприятия [248].

Коммуникации, направленные на повышение восприятия надежности партнерами, весьма характерны для промышленных предприятий, например, в работе Л. В. Чубуковой мы видим схожий показатель – доверие [238]. Однако два других показателя (уровень престижности предприятия, уровень лояльности предприятия к партнерам) не обнаруживают в практике промышленных предприятий достаточно надежного подтверждения и подлежат сокращению. Категория «престижности» не является универсальной. Она может рассматриваться в отдельных случаях как составляющая имиджа потребителя, но чаще встречается как компонента имиджа работодателя в сфере услуг. Эта категория наиболее распространена в банковской сфере. Формирование лояльности в отношении партнеров также не находит пока широкой практики в

российской промышленности.

Осознание значимости информационной открытости для привлечения перспективных партнеров и инвесторов постоянно возрастает [13; 222]. В связи с этим возникает задача детализации оценки информационной открытости по отношению к партнерам. Признавая универсальные (общие для различных организационно-правовых форм и различных категорий партнеров) и значимые критерии информационной прозрачности и учитывая уже принятые направления коммуникаций, мы сформировали следующие составляющие бизнес-имиджа промышленного предприятия: представление информации о видах деятельности предприятия и о производимой продукции; представление отчетности, составляемой в соответствии с национальными стандартами; информирование о показателях эффективности; представление информации, характеризующей основные средства предприятия; информация о руководстве организации; информирование о миссии и стратегических целях; надежность предприятия.

Значимые критерии формирования имиджа у госструктур менее вариативны, чем у партнеров, здесь можно выделить следующие универсальные характеристики: значимость продукции предприятия для региона; участие предприятия в социальных программах; выполнение всех обязательств (налоговых, трудовых, экологических и т.д.); поддержание уровня занятости; информационная открытость; уровень престижности предприятия.

Позитивный имидж работодателя формируется в коммуникативной деятельности по следующим направлениям: привлекательность кадровой политики; информационная открытость в отношении кадровой политики; предоставляемые социальные гарантии; возможности развития персонала; система заработной платы и морального стимулирования; развитость организационной культуры; уровень престижности предприятия.

Современное понимание коммуникативного взаимодействия организации с общественностью сводится не только к трансляции информационных сообщений в отношении ключевых параметров имиджа, но и к поддержанию значительного уровня взаимодействия с аудиторией. Поэтому мы считаем, что традиционные

для имиджа промышленного предприятия у общественности характеристики оценки могут быть дополнены следующими категориями: доступностью представителей предприятия для общения с общественностью; привлечением общественности к решению задач предприятия [94].

Таким образом, нами выполнен анализ составляющих ресурсообеспечивающей коммуникационной способности предприятия. Выделены ключевые критерии оценки отдельных ресурсов исследуемой способности, учтены аспекты перспективных для российских промышленных предприятий направлений, связанных с повышением информационной прозрачности и формированием двусторонней коммуникации со стейкхолдерами.

### **2.3 Модель коммуникационной сети как ключевого фактора динамических способностей предприятия**

Коммуникационная сеть, как и многие другие важные элементы внутренней среды производственного предприятия, должны соответствовать внешней среде. Среда, в которой функционирует производственное предприятие, имеет множество характеристик, влияющих на выбор его структурных и поведенческих особенностей. Следовательно, возникает задача систематизации характеристик внешней среды и выбора адекватного комплексного показателя, который соответствует сегодняшней экономической действительности и необходим для принятия стратегических решений, в том числе в отношении коммуникационной системы предприятия.

Множество характеристик внешней среды может быть типизировано, в нем можно выделить простые и составные характеристики. Последние, агрегируя ряд простых характеристик, также наблюдаются в экономике.

В систематизирующей работе С.С. Фролова выделены важнейшие простые характеристики внешней среды предприятия: сложность, взаимосвязанность, изменчивость (нестабильность), ресурсные возможности [221].

Сложность – это «показатель, характеризующих количество структурных

единиц внешнего окружения и связей между ними, на которые организация должна реагировать или учитывать их влияние в своей деятельности» [221, с. 90]. Она может измеряться посредством процедуры экспертной оценки гомогенности – гетерогенности среды и единичности – множественности ее элементов. Однако такое измерение является достаточно субъективным. Более объективным, хотя и не полностью отражающим все аспекты сложности среды, будет выбор уровня сложности рынка, на котором работает предприятие: локальный, региональный, национальный, международный, глобальный. Большинство экономистов признают тот факт, что сложность является важной характеристикой, которая влияет на проектируемую структуру предприятия, а в отношении коммуникационной системы по крайней мере оказывает влияние на формальные каналы коммуникации [287].

Взаимосвязанность среды показывает «на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения» [221]. Хотя взаимосвязанность среды является перспективной характеристикой, особенно с учетом роли сетевой экономики, тем не менее она пока не получила строгой трактовки в управлении на уровне предприятия.

Нестабильность (изменчивость, подвижность) показывает насколько элементы внешней среды динамичны. Нестабильность на практике часто измеряется руководством предприятия на основании простой пятибалльной шкалы, но может оцениваться на основе комплексного показателя, в котором измеряется: частота новых продуктов; скорость изменения технологии; скорость технологического устаревания; частота новых маркетинговых стратегий [333]. Изменчивость среды является одним из важнейших факторов, учитываемых при выборе организационного строения и поведения, возрастание которой, требует формирования соответствующей системы коммуникации, в которой по крайней мере необходимо рассмотреть возможность сокращения каналов передачи важной информации от подчиненных к руководству [287].

Ресурсные возможности среды – это «характеристика возможности взаимовыгодного обмена организации с внешней средой» [221]. Исследования в

отношении данной характеристики не выявили принципиального влияния на стратегическое поведение предприятия, скорее это показатель, учитываемый руководством предприятия при принятии решений по входу на конкретный рынок или выходу с него.

Х. Олдрич считает важным учет «концентрации – рассеяния» и «согласия – разногласия» внешней среды [263]. Концентрация (локализация) ресурсов в интеграционных образованиях (технопарках, региональных кластерах) дает определенные конкурентные преимущества его участникам, однако значимого влияния на структурные и поведенческие особенности предприятия данная характеристика не оказывает. Разногласие может сказываться на претензиях к предприятию со стороны отдельных стейкхолдеров, что, несомненно, учитывается в практике корпоративного управления, однако принципиально не влияет на систему управления предприятием.

Уровень конкуренции, являющийся одной из важнейших характеристик согласно модели «Пяти сил Портера», влияет на принятии решения руководства о вступлении или выходе из отрасли. Однако влияние уровня конкуренции на принципиальные характеристики предприятия остается до сих пор невыясненным и противоречивым. Так, ряд авторов делает вывод о предпочтительности децентрализации при усилении конкуренции, другие же доказывают необходимость увеличения централизации как механизма совершенствования контроля и координации.

Стратегическое управление производственными предприятием оперирует сегодня двумя ключевыми комплексными характеристиками внешней среды: неопределенностью и турбулентностью. Несмотря на то, что данные категории описывают разные явления, многие авторы признают определенную связь между ними, что характеризуется как частичным совпадением составляющих их характеристик, измеряемых показателей, так и наличием логического обоснования причинно-следственной связи между данными явлениями. Тем не менее в одном случае под турбулентностью понимают высшую степень неопределенности, т.е. такого «состояния внешней среды, при котором

изменения, происходящие в ней, характеризуются высшей степенью непредсказуемости, сложности и изменчивости» [143]; в другом случае турбулентность рассматривают как главную причину сегодняшней неопределенности внешней среды промышленных предприятий.

Неопределенность – это традиционное понятие экономической науки, которое применяется достаточно давно и распространилось на широкий класс хозяйственных решений [155; 298], т.е. когда принятие «решений осуществляется при неопределенности будущего состояния объекта и неполной информации о прошлом и текущем состоянии объекта» [79, с. 64]. Неопределенность является привычной характеристикой, уточненной для нужд стратегического управления, однако у нее есть ряд недостатков: 1) реально она может определяться не только состоянием среды (ее сложностью и нестабильностью), но и отсутствием необходимой информации, т.е. возникает проблема разграничения эффекта; 2) термин «неопределенность» имеет очень широкое применение и различные подходы к измерению.

Современный подход к стратегическому развитию промышленного предприятия основывается на динамических способностях, на «необходимости в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [203, с. 148]. В таком случае лучшим будет выбор, основанный на динамике внешней среды, на турбулентности, характеризующей изменение среды как нестабильное, неупорядоченное и непредсказуемое. Турбулентность как комплексная характеристика используется только в стратегическом управлении предприятия, однако ее применение подвергается критике за недостаточно точное использование данной терминологии в экономике с точки зрения первоначального возникновения в физике. Здесь мы докажем, что такая критика необоснованна. Покажем, что общие для данного явления характеристики в естественных науках [32], присущи и отечественной экономике [102].

Все турбулентные явления нерегулярны, случайны и хаотичны. Нерегулярность в динамике параметров внешней среды видна и на уровне

макросреды, и на уровне деловой среды. Так, в качестве наиболее значимого фактора, влияющего практически на все отрасли российской экономики, можно отметить высокую волатильность цены на нефть и курса рубля. Для инновационных, наукоемких секторов российской промышленности можно отметить непоследовательность, спонтанность инновационной политики правительства. Так, Кульпин С.В. заключает, что «Правительственные инициативы быстро теряют актуальность для руководства страны: происходит постоянное переключение на новые идеи, старые остаются недоработанными и недоведенными до конца... Спонтанность в формировании элементов инновационной политики, где мероприятия нередко планируются вне связи друг с другом» [124, с. 71]. Изменения деловой среды промышленных предприятий также характеризуется значительной нестабильностью [102].

Турбулентность в физических средах возникает при высоких числах Рейнольдса: безразмерного параметра, равного произведению характерной плотности, характерной скорости и характерной длины, деленному на динамическую вязкость. Экономические процессы как на макро-, так и на микроуровне демонстрируют тенденцию ускорения изменений: убыстряется отклик в национальной экономике на события, которые происходят в других странах; сокращается время разработки и освоения технологических и продуктовых инноваций; возникающие идеи проникают сегодня быстрее на другие предприятия как за счет новых информационно-коммуникационных технологий, так и за счет развития адаптационного механизма предприятия.

Другие составляющие числа Рейнольдса (вязкость среды, которая должна повышаться в связи с ростом эффекта сетевизации экономики; плотность экономических агентов) пока не получили строгой трактовки. Однако в отношении финансовой компоненты макросреды, имеется применение численного моделирования турбулентности и достаточно строгая трактовка числа Рейнольдса [283; 329]. Для объяснения поведения рынка акций компаний, которые входят в биржевой индекс, число Рейнольдса вычисляется перемножением квадрата скорости биржевого движения рынка на объем рынка в

денежном выражении.

Физическая турбулентность характеризуется диффузией, которая, как правило, рассматривается с позитивной точки зрения, а именно как механизм быстрого перемешивания. В экономике также отмечается свойство диффузии инноваций как механизма развития предприятия.

Диссипативность, наблюдаемая в турбулентных средах, – это переход части энергии упорядоченных процессов в энергию неупорядоченных процессов, которая также отмечается в экономике как существенные ресурсные потери, неизбежно возникающие даже при самой точной системе планирования.

На основании схожести явлений, характеризующих турбулентность физической и экономической сред, работ, подтверждающих численным моделированием наличие турбулентных эффектов в экономике [261; 329], широкой практики апробации оценки уровня турбулентности в стратегическом менеджменте можно сделать вывод о корректности использования данного термина в экономике.

Систематизация определений физической и экономической турбулентности приведена нами в Приложении Д, среди которых можно сделать выбор в пользу развернутого определения, где турбулентность внешней среды предприятия – это ее атрибутивный признак, характеризующий изменение среды как нестабильное, неупорядоченное и непредсказуемое, детали которого не могут быть воспроизведены на больших интервалах времени при сколь угодно точном задании начальных и граничных условий.

Многочисленную практическую апробацию получил подход И. Ансоффа к оценке уровня турбулентности, к стратегическому развитию предприятия [8; 9]. Данный подход апробирован для промышленных предприятий Америки, Европы, России и других стран. В качестве измерителей экономической турбулентности И. Ансофф выбрал ряд очевидных характеристик, наблюдаемых и для физической турбулентности: 1) это скорость изменений и сложность среды, именно эти две компоненты, рассматриваются как основные в образовании и развитии турбулентности; 2) однако только данных характеристик, хорошо трактуемых и

измеряемых, недостаточно для описания турбулентности, поэтому И. Ансофф вводит здесь также характеристики наблюдателя динамики среды, которые качественно с точки зрения эксперта измеряют картину турбулентных изменений: уровень новизны событий и видение будущего.

Использование понятия «уровень турбулентности» также можно считать корректным, по аналогии с уровнем, формирующем проблемы в управлении летательным аппаратом [102]. Уровень турбулентности – степень нестабильности и непредсказуемости среды, измеряемая посредством агрегирования ее характеристик (сложности среды, скорости изменений, новизны будущего, степени видения будущего), сопутствующих возникновению и нарастанию нерегулярных, хаотических процессов изменений среды предприятия.

Уровень турбулентности может иметь разную степень дифференциации, принципиальным является различие низкой и высокой турбулентности. Низкая турбулентность (уровень не превышает 3,5 баллов по пятибалльной шкале измерения турбулентности И. Ансоффа) характеризуется умеренными, в целом предсказуемыми изменениями, для которых допустимо применение долгосрочного экстраполяционного планирования, реактивного управления. Высокая турбулентность отличается быстрыми, новыми, лишь частично предсказуемыми изменениями среды и требует иных подходов к управлению, обеспечивающих стратегическое видение и гибкость предприятия. Для описания принципиального отличия в управлении предприятием в условиях высокой турбулентности можно использовать термин «проактивное» управление.

Применяемые здесь термины «реактивное» и «проактивное» управление рассматриваются нами как антиподы, требующие разных организационных коммуникаций. Поскольку терминология образовалась не в менеджменте, использовалась различными школами, здесь необходимо пояснить авторскую позицию. Слово «реактивный» появилось в обиходе русского языка в конце девятнадцатого века (новолатинское *reagere*) и означало противодействие, позднейшая физиологическая и психологическая трактовка уточнила содержание как способности отвечать на воздействие извне. Термин проактивное (от лат.

activus – деятельный и приставки pro указывающей на действие вперед) появился значительно позднее во второй половине двадцатого века вначале в психологии, а затем и других науках социологии, управления. И. Ансофф в работе «Стратегическое управление» выделил три типа реакции предприятия на изменения: реактивное, активное и управление на плановой основе. Реактивное поведение характерно для предприятий в условиях простой и стабильной внешней среды, которое можно охарактеризовать так: «предприятие начинает реагировать на угрозу лишь после того, как эта угроза становится реальностью и вызываемые ею потери вырастают до значительных размеров» [8, с. 221]. Активное управление, как правило, присуще небольшим фирмам с энергичным руководством, переходит «к действию при достижении порога рационального понимания угрозы», такие предприятия гибкие, быстро учатся, но не имеют должного стратегического видения. Управление на плановой основе наносит «упреждающее действие до появления угрозы», используя современные методы стратегического менеджмента, позволяет промышленным предприятиям развиваться в условиях роста турбулентности внешней среды. Однако практика применения последней концепции зачастую также демонстрирует невысокую степень реакции в силу ряда факторов: инертности мышления руководства; политических причин, возрастающих с ростом числа направлений и подразделений предприятия; сложных и многоуровневых систем планирования и т.п.

Соответственно ряд авторов высказались за объединение концепций поведенческой активности предприятия и проактивной стратегии, которая начинает действовать до того, как она будет вынуждена реагировать на угрозы или возможности внешней среды [240; 311]. У проактивного управления множество факторов: поведение и качества руководства; структурные характеристики предприятия; организационная культура; системы и методы стратегического управления; однако коммуникации как основа обнаружения и обсуждения проблем является обязательным компонентом любой системы.

Рост турбулентности мировой и национальных экономик усиливает

стратегическое значение динамических способностей предприятия [7; 78]. Такой подход сосредотачивает внимание «...на предпринимательских аспектах менеджмента, управлении изменениями и конкуренции на основе знаний как активов» [78, с. 456]. Два ключевых фактора (из перечисленных выше) успеха предприятия, а именно изменения и знания, зависят от организационных коммуникаций, в большей степени от конфигурации коммуникационной сети [286; 394]. Предприятия, инвестирующие время и деньги для понимания и совершенствования своих сетей и связей, значительно повышают шансы на успешные организационные изменения.

Управление организационными изменениями является одной из ключевых задач стратегического управления предприятия, определяемое в первую очередь природой его динамичного окружения [29; 84; 246; 361]. В свою очередь, коммуникационная система рассматривается как ключевой фактор организационных изменений, проявляющихся в различных ипостасях: «адаптация к изменениям внешней среды», «диффузия инноваций», «проводники изменений», «креативные организации», «обучающиеся организации».

Создание инновационной продукции кардинальным образом зависит от организационных коммуникаций, здесь внимание руководства должно быть направлено на: стимулирование и поддержание интенсивного обмена сотрудниками организации научной информацией с внешней средой, а также внутрифирменных информационных потоков, пересекающих междисциплинарные границы [323].

Необходимо отметить различия и общее сходство организационных коммуникаций в зависимости от стадии и специфики организационных изменений. Так, на этапе осуществления плановых изменений, т.е. изменений типа «проекты изменений» и «программы изменений», недостаточность формальных коммуникаций восполняется слухами, которые обычно преувеличивают отрицательные аспекты изменений, что приводит к увеличению сопротивления организационным изменениям [294; 300].

Общим для эффективного управления плановыми организационными

изменениями является: одобрение изменений как можно большим числом сотрудников, что достигается обращением к их проблемам в программе изменений; лидеры действуют в изменениях как образцы для подражания. Решение данных задач традиционно рассматривается в рамках планирования формальных каналов коммуникации, формирования организационной культуры или его коммуникационной составляющей – коммуникационного климата, коммуникативного поведения руководства. Тем не менее даже в задаче формирования одобрения организационных изменений возникает необходимость анализа коммуникационной сети, где в первую очередь необходимо определить лидеров мнений [286]. Неформальные лидеры мнений часто выпадают из поля зрения руководства предприятия при проведении изменений, анализ коммуникационной сети позволяет выявить таковых.

Организационные коммуникации при проведении плановых изменений осуществляются в двух направлениях: коммуникации для информирования; коммуникации для создания организационного сообщества. Данные коммуникации позволяют снизить уровень неопределённости и небезопасности работы (job insecurity) и сформировать готовность к изменениям, что создает основу эффективных организационных изменений.

До этапа осуществления изменений организационные коммуникации должны позволить увидеть руководству новые возможности для развития, обеспечить возможность принятия взвешенного решения, особенно в отношении стратегических изменений. Здесь анализ коммуникационной сети становится ключевым элементом рассмотрения организационных коммуникаций. Концентрация только на формальных каналах коммуникации может приводить к снижению организационной способности к изменению. Последняя включает коммуникационную способность, поддерживающую организационные изменения, которая детализирована нами по составляющим: способности получать информацию из внешней среды и способности обсуждать изменения [112].

Реализации коммуникационных способностей становится особенно важной для организаций «проводников изменений», т.е. таких предприятий, которые

«способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем потребуют внешние обстоятельства» [246].

Сетевое представление раскрывает истинную природу взаимодействия индивидов, которая может быть не всегда видна в рамках исследования организационной структуры и формальных каналов. Так, в работе А. К. Викесберга был установлен факт сопоставимости числа диагональных коммуникаций с коммуникациями вертикальными и горизонтальными (табл. 2.5). Между тем диагональные связи редко формализуются, а следовательно, они не выводимы из организационной структуры. Ключевая проблема заключается в том, что «подразделения и линии формальной структуры маскируют мириады связей в сети, которые пересекают границы функций, иерархий и бизнес-единиц» [286, с. 1].

*Таблица 2.5*

Статистика диагональных, вертикальных и горизонтальных организационных коммуникаций

Направление коммуникации	Горизонтальное	Вертикальное	Диагональное
Категория сотрудников			
Менеджеры	30.2 %	32.8 %	36.9 %
Не менеджеры	44.7 %	23.1 %	31.7 %

Источник: по данным А. К. Викесберга [397, с. 24].

В работах В. П. Дудяшовой, Н. А. Кипень проводится исследование коммуникационных сетей промышленных предприятий, подчеркивая огромное значение данного анализа. В. П. Дудяшова рассматривает даже коммуникационную сеть не как инструмент корректировки коммуникаций, а как новый подход к сотово-сетевому управлению предприятием, где центральным звеном станут сотовые образования «проектные группы, управленческая команда, рабочие группы руководителей, процессные команды и др.» [65, с. 117]. Представленный подход коррелирует с развивающейся концепцией сетевой организации, однако его эффективность представляется ограниченной для определенного класса производственных систем, поскольку и сейчас многие сети

предприятий не обладают высокой плотностью и существенной кластеризацией, что не мешает предприятию результативно функционировать [394]. В последующих работах авторы сосредоточились на применение сетевого анализа для развития знаний предприятия, через развитие знаний его персонала [82]. Здесь признается важность социометрического измерения знаниевой значимости сотрудников, что мы также используем в своей модели. Однако для нашей модели знаниевый аспект это не конечная цель, а лишь одна из характеристик коммуниканта, характеризующая его как значимый источник информации, позволяющей данному реципиенту не только получать, но идентифицировать критически важную информацию во внешней среде.

Сетевое описание организационных коммуникаций предполагает принятие решения в следующих аспектах сетевой модели:

- выбор методики опроса респондентов;
- определение схемы отображения коммуникационной сети;
- выделение ключевых характеристик коммуникационной сети [296].

Коммуникационная сеть может включать как внешние, так и внутренние коммуникации. Несомненно, включение внешних коммуникаций существенно улучшает понимание процесса проникновения идей в организацию, формирует понимание разнообразия взаимодействия сотрудников во внешней среде, появляется возможность определения индивидов, приносящих идеи, знания из внешней среды.

Поддержание значительного числа разнообразных внешних связей является необходимым условием как мониторинга изменений внешней среды, так и поддержания разнообразия компетенций сотрудников предприятия. Последнее является существенным условием формирования как инновационного поведения организации, так и ее способности к адаптации [36; 166]. Управление в открытых системах должно быть ориентировано на создание и поддержку разнообразия существующих и возникающих связей.

Разнообразие внешнего окружения будет способствовать снижению унификации компетенций, которое присутствует даже в менее плотно

взаимодействующих сетях, чем организационные: «...при этом происходит частичная конвергенция компетенций партнеров, которая в долгосрочной перспективе может привести к унификации компетенций» [166, с. 776-777].

Второе назначение включения внешних связей в описание коммуникационной сети предприятия заключается в определении коммуникационной роли «космополита». Конечно, задача идентификация космополитов верхнего уровня управления достаточно тривиальна, поскольку в своем большинстве руководители, находящиеся в верхней части иерархического уровня системы управления, выполняют функцию сбора идей, «совершая частые деловые поездки и используя другие контакты с внешними организациями, в состоянии также получать новые идеи из внешних источников» [167, с. 138]. Однако идентификация «космополитов» нижних уровней управления зачастую невозможна без анализа внешних связей индивида в коммуникационной сети.

Несмотря на пользу определения внешних связей в коммуникационной сети, исследования, которые включают данный аспект рассмотрения, встречаются крайне редко. Подобное определяется двумя моментами: во-первых, существенным усложнением визуального отображения сети, где должны дифференцироваться, разноситься в пространстве различные группы внешних целевых аудиторий; во-вторых, отсутствием предварительно сформированного списка конкретных внешних заинтересованных лиц (что невозможно сделать в отличие от списка сотрудников организации, т.е. акторов внутренней составляющей коммуникационной сети), что не позволяет провести полноценный анализ внешнего взаимодействия.

Исходя из представленных соображений и желания идентифицировать активно взаимодействующих с внешней средой индивидов, мы проводим анализ коммуникационной сети с упрощенным рассмотрением внешних по отношению к организации коммуникационных связей. Упрощение выражается в оценке сотрудниками внешнего укрупненного по целевым аудиториям взаимодействия.

Вторым важным аспектом выбора методики опроса респондентов является выбор балльной шкалы опроса, здесь мы вслед за большинством исследователей

коммуникационных сетей будем придерживаться пятибалльной шкалы исследования. Она в отличие от дихотомической шкалы дает возможность измерения силы коммуникационной связи и является достаточной для дифференциации различного уровня взаимодействия акторов в сети.

Заключительным моментом в определении методики опроса является принятие решения о направленности или ненаправленности связей, что будет отражаться в содержании вопроса на наличие коммуникационной связи. Несмотря на то, что направленная сеть содержит большее количество информации и позволяет рассчитать дополнительные характеристики (например, взаимность связей), большее распространение в анализе получили ненаправленные сети [296]. Это обусловлено тем, что большинство характеристик, являющихся базовыми для управления организационными коммуникациями (плотность связей, центральность индивидов и централизация сети), рассчитываются по ненаправленным графам. Ключевые роли «связной», «лидер мнения», «космополит» также определяются и в ненаправленном графе. Преимущество, заключающееся в анализе пути движения информации, практически исчезает при исследовании сети средних и крупных предприятий.

Расчет сетевой плотности в упрощенном варианте происходит по формуле [50]:

$$D = \frac{L}{\frac{g \cdot (g - 1)}{2}}, \quad 2.1$$

где  $L$  – количество наблюдаемых связей в сети;  $g$  – число индивидов в сети.

Однако расчет сетевой плотности для оцениваемой силы связи точнее характеризует плотность коммуникационного взаимодействия, где учитываются наличие и интенсивность коммуникационных связей [50]:

$$D = \frac{\sum w_i}{\frac{g \cdot (g - 1)}{2}}, \quad 2.2$$

где  $w_i$  - сила  $i$ -ой связи в сети;  $g$  – число индивидов в сети.

Существенная новизна нашей модели заключается в графическом представлении коммуникационной сети. Топология коммуникационной сети,

имеет разные варианты представления (неупорядоченное, круговое расположение, разнесенное по кластерам), но может быть центрирована и размещена по кругам увеличивающегося радиуса, где каждый последующий круг характеризует удаление от главного стратега (руководителя предприятия, являющегося основной движущей силой стратегических изменений) на одну коммуникационную связь.

Наша модель сосредотачивает внимание на работе ядра, как центра принятия решений в отношении стратегических изменений и вовлеченности в процесс обсуждения организационных изменений периферии [110]. Ядерное представление имеет место в описании коммуникационной сети [210; 272], однако мы предлагаем его формировать не по плотности взаимодействия, а по функциональным характеристикам входящих в него индивидов. Для этого в графическом отображении коммуникационной сети вносится обозначение акторов, входящих в ядро стратегических изменений, определяемых директором предприятия.

Такое ядро должно иметь достаточную плотность взаимодействия, что обеспечивает принятие взвешенных стратегических решений. Периферия в таком случае выполняет роль поставщика информации.

Для ядра необходимо рассчитать степень централизованности, поскольку природа принимаемых решений здесь требует не только определенной плотности взаимодействия, но и свободной прямой коммуникации членов ядра друг с другом.

Хотя к расчету централизованности ядра может быть применено все многообразие подходов к оценке централизованности графов, тем не менее мы остановим свой выбор на центральности по степени (degree centrality). Помимо центральности по степени рассчитываться могут также центральность по близости (closeness centrality) и центральность по посредничеству (betweenness centrality) [50; 130].

Центральность по степени характеризуется числом прямых связей индивида. Центральность по близости определяется по тому, насколько близок

индивид ко всем остальным участникам в сети. В центральности по посредничеству участники оцениваются по степени контроля информационных потоков.

Различие в подходах к описанию индивидуальной центральности и централизации сети сильно проявляется в больших сетях, в малых группах они проявляются в меньшей степени.

Учитывая необходимость наличия прямых связей между всеми участниками ядра, наилучшим показателем можно считать центральность по степени, что приводит нас к оценке централизованности ядра коммуникационной сети по следующей формуле [50]:

$$C_D = \frac{\sum_{i=1}^g [C_D(n^*) - C_D(n_i)]}{(g-1) \cdot (g-2)}, \quad 2.3$$

где  $g$  – число акторов ядра,  $C_D(n_i)$  – степень центральности актора,  $C_D(n^*)$  – максимальная степень центральности актора из всех рассчитанных.

Как показали работы [33; 82], понимания структуры процессов коммуникации в условиях изменений недостаточно для эффективного управления организационными изменениями, необходимо сформировать концентрическую схему знаний. Мы предлагаем совместить отображение центрированной коммуникационной сети и сети знаний путем указания радиуса круга у каждого актора, т.е. обозначения его значимости как источника знаний.

Обозначенные формально акторы стратегического ядра должны обладать высоким уровнем знаний. Проверка превышения их уровня значимости над средним как источника знаний будет являться одной из задач сетевого анализа. Также в сети могут быть обнаружены не входящие в обозначенное ядро индивиды, которые могут обладать высоким уровнем знаний по оценке рядовых сотрудников, выполняющие значимую роль «космополитов» нижнего уровня иерархии организации. На таких индивидов необходимо обращать особое внимание, поскольку они, как минимум, должны быть не изолированы от стратегического ядра, а, возможно, должны входить в него при условии

существенного возрастания уровня турбулентности внешней среды.

Предлагаемую модель мы применили к исследованию коммуникационной сети предприятий Воронежской области.

В качестве иллюстрации предлагаемой схемы отображения сети рассмотрим коммуникационную сеть малого промышленного предприятия, которое изготавливает пластиковые колпачки – ООО «СВ-ПОЛИМЕР». Турбулентность внешней среды оценена руководством предприятия в 2.8 балла, что приближается к средней степени турбулентности. Такая турбулентность по И. Ансоффу называется «изменяющейся» и характеризуется следующим образом: сложность рыночной среды – развитые рынки; уровень новизны событий – события экстраполируемые; быстрота изменений – изменения средние, четко определяемые; видение будущего – предсказуемое. При данном уровне турбулентности менеджмент предприятия уже не будет подавлять изменения, его реакция может быть охарактеризована как «ищет знакомые изменения». Поэтому такая сеть должна уже иметь развитые внешние коммуникации акторов, входящих в стратегическое ядро, сеть уже не должна содержать изоляционистов, что необходимо для скорейшего принятия процессов изменений.

На рисунке 2.5 можно увидеть сотрудников входящих в стратегическое ядро (они заштрихованы) и не входящих в стратегическое ядро. Диаметр круга пропорционален значимости данного индивида как источника знаний для остальных сотрудников, точкой обозначены индивиды, не являющиеся источниками знаний, а также внешние целевые аудитории. Толщина линий соответствует силе связей, сплошной чертой обозначается взаимодействие во внутренней коммуникационной сети, взаимодействие с внешними целевыми аудиториями обозначается штрихпунктирной линией.

Суммарные знания стратегического ядра составляют большую часть знаний коммуникационной сети, что, по нашему мнению, должно быть характерно для организаций со средним и высоким уровнем турбулентности.

На основании графического построения сети мы видим, что все члены стратегического ядра находятся в первом круге коммуникационной сети. Это обеспечивает не только скорейшее движение информации, но и наименьшие

потери в ее передаче.

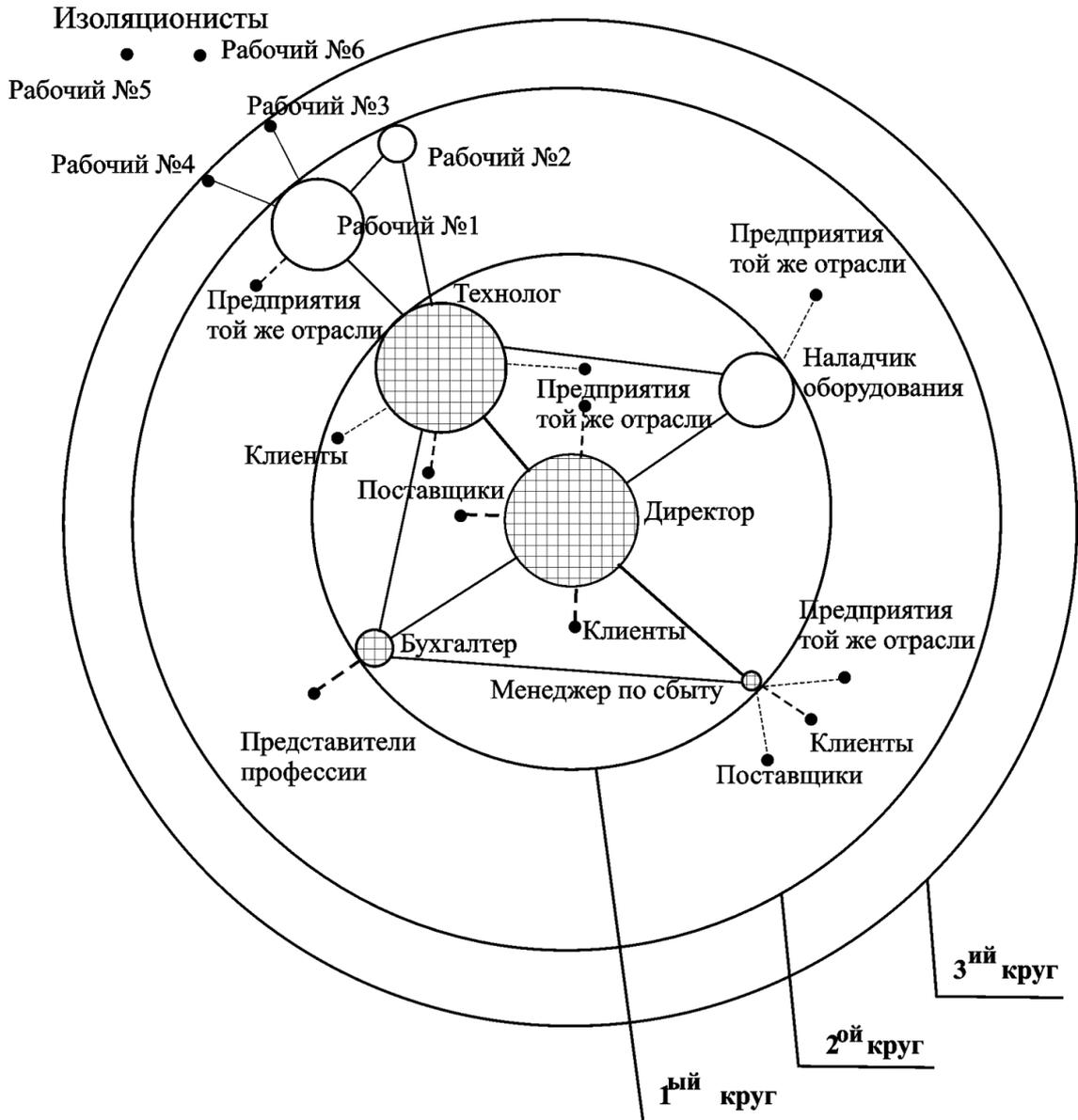


Рис. 2.5. Коммуникационная сеть предприятия (низкая турбулентность)

Источник: составлено автором [110, с. 404].

Тем не менее мы видим проблемы в коммуникационной сети, заключающиеся в наличии здесь изоляционистов. При проведении изменений руководству следует обратить внимание на рабочего № 1, поскольку последний является лидером мнений среди рабочих. Более того, имея контакты во внешней среде с представителями предприятий той же отрасли, он является классическим примером «космополита» нижнего уровня, который может, с учетом существенного веса знаний, добавить много полезного в обсуждение будущих изменений.

Возрастание турбулентности внешней среды обуславливает усиление как внутриорганизационного взаимодействия, так и числа и разнообразия внешних связей. Так, на рисунке 2.6 представлена структура коммуникаций предприятия (ООО «Авангард-В»), попадающего в зону высокой турбулентности (уровень турбулентности составляет 3,75 балла).

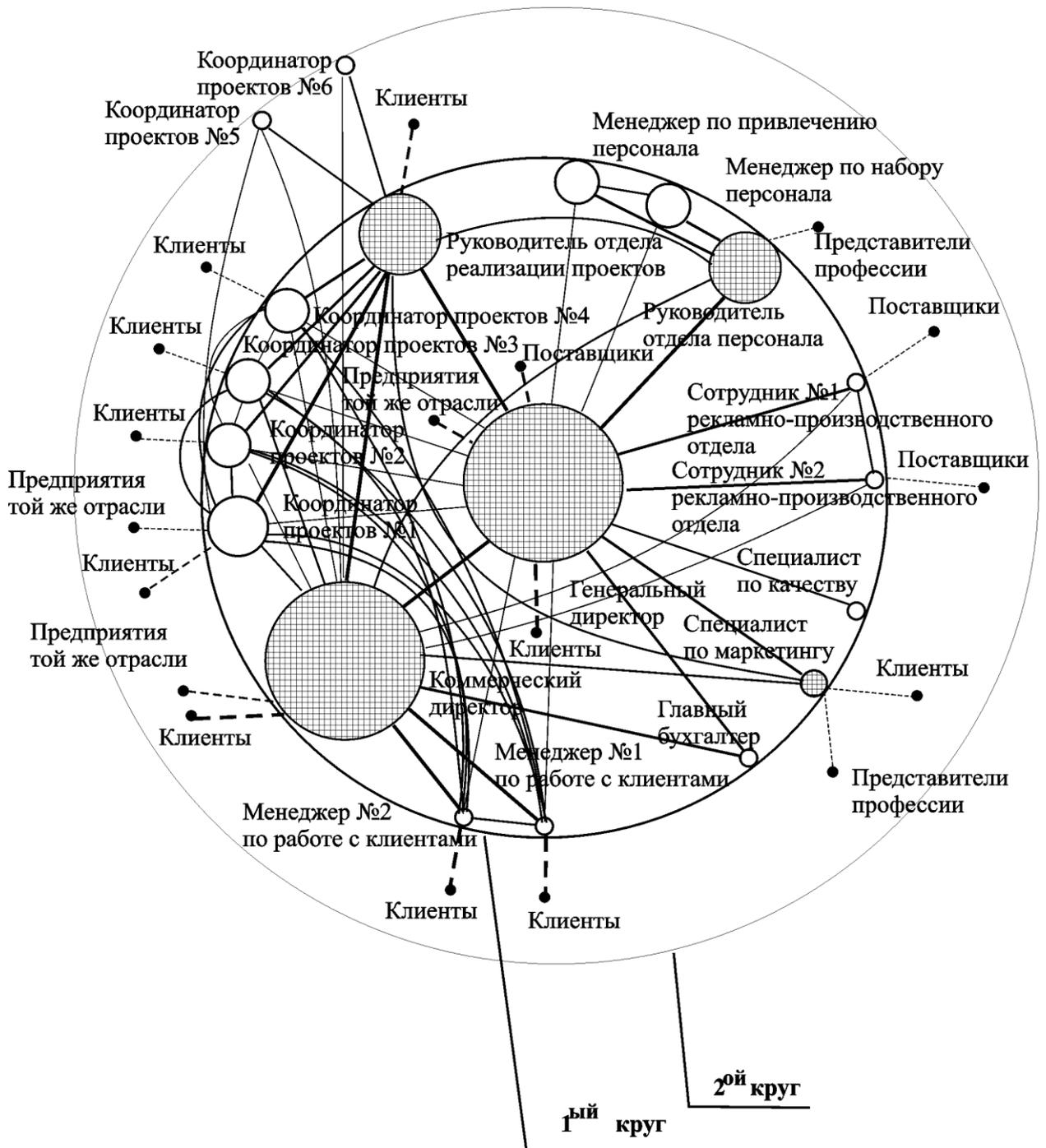


Рис. 2.6. Коммуникационная сеть предприятия (высокая турбулентность)

Источник: построено автором.

Предлагаемая модель коммуникационной сети имеет ряд отличительных характеристик: является эффективным инструментом решения проблемы

информационной перегрузки руководства организации; учитывает современную тенденцию формирования управленческих команд; идентифицирует информационно значимых сотрудников на нижних уровнях управления; позволяет определить направления совершенствования структурной характеристики организационных коммуникаций.

С одной стороны, потоки информации, поступающей в организацию, имеют тенденцию к возрастанию и приводят к информационной перегрузке руководства предприятия [14; 35; 328], с другой стороны, менеджмент современной организации остро ощущает нехватку своевременной и полной информации [55; 139]. Коммуникационная проблема заключается в том, что, с одной стороны, многочисленные и прямые связи способствуют притоку своевременной и неискаженной информации, и следовательно, приводит к разработке более качественных решений; с другой стороны, многочисленные коммуникационные связи приводят к информационной перегрузке, что снижает качество принимаемых решений.

Конечно, с точки зрения неограниченных способностей индивида к обработке информации наилучшей можно считать модель коммуникации руководителя со всеми сотрудниками и максимально возможным числом значимых акторов внешней среды. Однако очевидно, что в реальных условиях это невозможно. Тогда охват разнообразия информационных источников за счет распределения разнообразия связей между сотрудниками фирмы, кластеризация как способ ограничения внутреннего взаимодействия становятся ключевым механизмом формирования структуры коммуникационной сети.

Решение проблемы заключается в особой конфигурации коммуникационной сети предприятия, которая обеспечивает учет мнений ключевых акторов коммуникационной сети, позволяет сформировать необходимое разнообразие внешних связей.

Несмотря на признание значимости лидерства руководителя предприятия, динамическая природа организации перемещается в сторону командной работы [47; 64; 96; 232]. Лидерство в таком случае распространяется и на других членов

команды, в которой роль руководителя сводится к модерации и интеграции командной деятельности. Результаты социологических опросов высшего руководства указывают на значимость формирования управленческих команд, ставя ее одной из приоритетных задач руководства [90; 223].

Поскольку мы рассматриваем коммуникационную сеть, как и коммуникации предприятия в целом, в разрезе задач стратегического управления, то коммуникации анализируются в отношении организационных изменений. Последние, в особенности стратегические, сфокусированы ближе к высшему руководству, формируемым стратегическим командам, что в целом мы именуем «стратегическим ядром» фирмы. Концепция стратегического ядра следует в русле теории функционирования стратегических команд, тенденции расширения состава участников стратегических коммуникаций, в том числе и за счет неформальных коммуникаций.

Ядерная аналогия, применяемая к описанию коммуникационной сети предприятия, используется и в других работах, но ядро нашей модели имеет функциональную специфику определения – центр обсуждения стратегических изменений. Такое ядро должно иметь достаточную плотность взаимодействия, что обеспечивает принятие взвешенных стратегических решений. Периферия в таком случае выполняет роль поставщика информации.

В нашей модели визуализируется взаимодействие сотрудников организации с учетом их значимости в качестве источников знаний (рис. 2.7). Графическое отображение позволяет выявить экспертов на нижних уровнях управления, не воспринимаемых руководством в качестве значимого субъекта обсуждения решений в отношении стратегических изменений.

На представленной схеме, во-первых, видны потенциальные проблемы, определяемые с учетом информационно-коммуникационной значимости индивидов (диаметр круга, число и характеристики внешних связей). Во-вторых, имеется возможность перестроения коммуникаций директора, а затем и других членов стратегической команды с учетом рационализации их коммуникаций, в том числе принимая ограничение на общее число связей, в качестве которого

может быть выбрано социальное ограничение Д. Данбара, получившего некоторое подтверждение и в управленческих исследованиях.

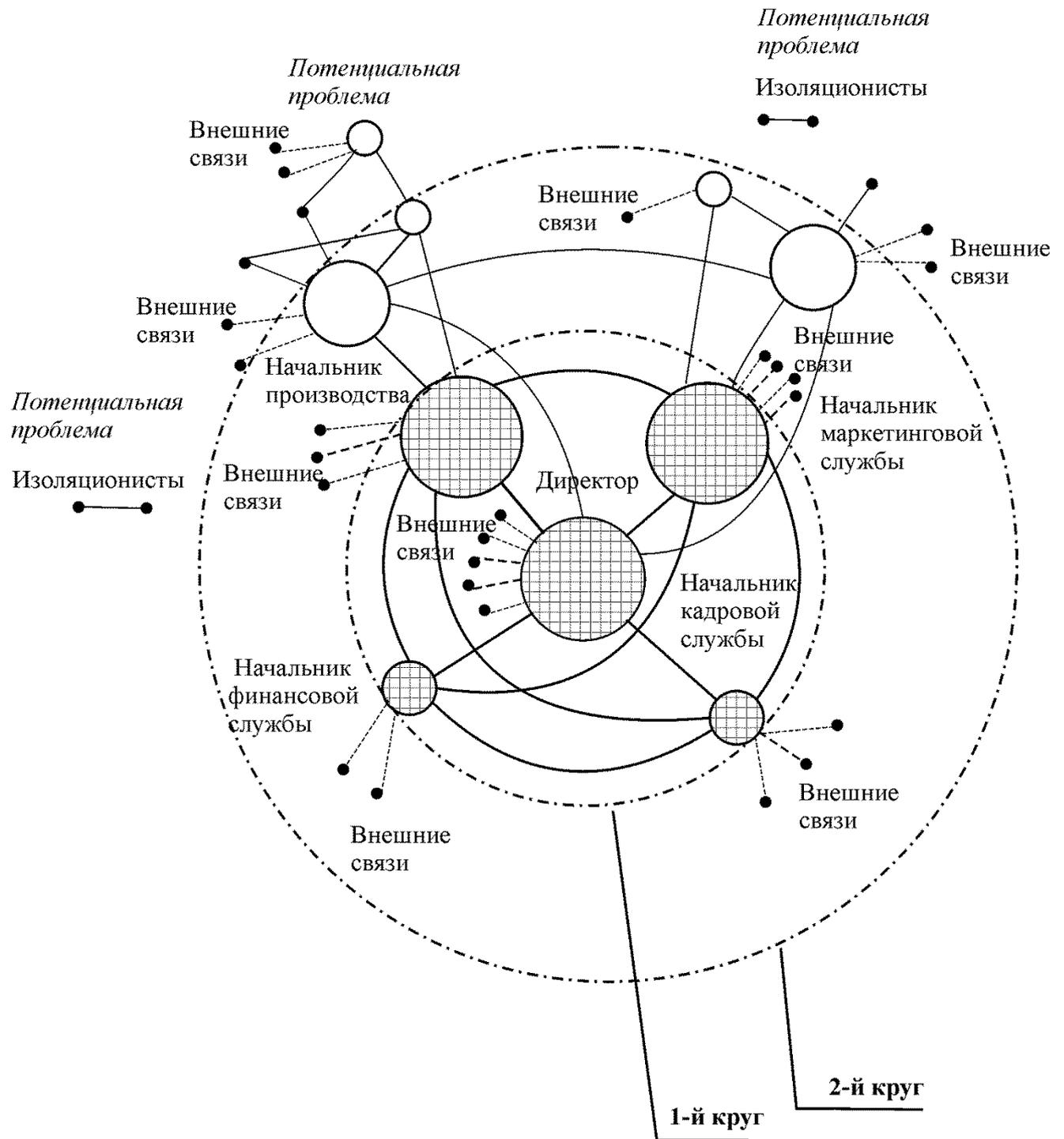


Рис. 2.7. Общая схема коммуникационной сети предприятия

Источник: построено автором.

В рамках сформированной модели коммуникационной сети проверялся ряд гипотез в отношении коммуникационного взаимодействия сотрудников внутри

предприятия и во внешней среде. Основные моменты их обоснования собраны нами в табл. 2.6.

Ключевой внешней характеристикой является уровень турбулентности ( $X$ ), оцениваемый по пятибалльной шкале. Гипотезы проверялись в отношении структуры, следующих характеристик коммуникаций внутри и во внешней среде предприятия, рассчитанных на основании опроса сотрудников: процент изоляционистов в сети ( $Y_1$ ); плотность сети ( $Y_2$ ); плотность взаимодействия в ядре ( $Y_3$ ); степень централизации ядра ( $Y_4$ ); процент акторов периферии, имеющих внешние связи ( $Y_5$ ); процент акторов ядра, имеющих сильные связи ( $Y_6$ ).

*Гипотеза 1. Число изоляционистов уменьшается с ростом турбулентности внешней среды.*

Изоляция значительного числа сотрудников может: 1) снижать качество принимаемых решений; 2) увеличивать сопротивление изменениям; 3) являться маркером мотивационных проблем и одной из причин повышенной текучести кадров [202]. При низкой турбулентности принимаемые решения в отношении стратегических изменений, если таковые назревают, становятся достаточно очевидными. Поэтому незначительное число изоляционистов в условиях низкого уровня турбулентности внешней среды мы не рассматриваем как организационную патологию. Однако возрастание турбулентности предполагает не только увеличение количества изменений, но и распространение их на все уровни иерархии предприятия. В таких условиях изоляционисты являются тормозом способности организации к изменению.

Ряд зарубежных работ характеризуют нарушения целостности и существенное число изоляционистов как проблему для инновационно активных предприятий, а также предприятий, осуществляющих частые организационные изменения. Однако для предприятий невысокой турбулентности таких исследований не проводилось, и вывод, который иногда делают, об однозначном негативе в отношении любого числа изоляционистов представляется нам необоснованным.

## Ключевые моменты обоснования гипотез

Формулировка гипотезы	Аргументы в пользу гипотезы
Гипотеза 1. Число изоляционистов уменьшается с увеличением турбулентности внешней среды	1. Изоляционизм рассматривается как негативный фактор в современных теориях управления, в особенности в концепции партисипативного управления, однако в традиционном централизованном подходе он не фигурирует в качестве значимой проблемы, хотя отдельные специалисты (В. Б. Мантусов, А. В. Тебекин) отмечают его связь с текучестью кадров. 2. При невысокой турбулентности решения в отношении стратегических изменений становятся достаточно очевидными, что позволяет не рассматривать изоляционистов как патологию
Гипотеза 2. Плотность взаимодействия в сети будет возрастать с увеличением турбулентности	1. Необходимость скорейшего реагирования на изменения обуславливает увеличение частоты взаимодействия руководства с сотрудниками, что с учетом расчета частотной плотности, а не бинарной, должно приводить к увеличению плотности. 2. Усиление инновационной активности предполагает увеличение включенности сотрудников в организационные изменения (Н. Пфеллерман, М. Хулсман)
Гипотеза 3. Плотность взаимодействия в ядре существенно выше, чем в среднем по сети	Поскольку большая часть акторов ядра является либо руководителями, либо другими сотрудниками аппарата управления, то в силу информационно-коммуникационной природы труда они должны иметь более развитые коммуникации (Г. Минцберг, О.С. Виханский), в том числе и в отношении организационных изменений
Гипотеза 4. Централизация ядра при высоком уровне турбулентности будет близка к уровню коммуникационной сети «сильно связанный граф»	Для коммуникационной сети предприятия в целом сложно сделать вывод о степени децентрализации, однако для ядра, в котором решаются задачи стратегических изменений, можно выдвинуть предположение о приближении его к полной децентрализации в условиях нестабильной внешней среды. Ядро по численности схоже с небольшой группой и решает сложные комплексные проблемы, что близко, хотя и не тождественно, условиям лабораторных экспериментов групповой коммуникации, в ходе которых сложные задачи лучше решались в децентрализованной сети (А. Бевелас, В. Беннис, Г. Дж. Ливит)
Гипотеза 5. Число индивидов в периферии коммуникационной сети, имеющих внешние связи, увеличивается с ростом уровня турбулентности внешней среды	1. Возрастающее число связей из-за различной природы индивидов, определяемой их различиями в профессиональной и социальной сфере, даст предприятию более разнородную информацию. 2. Слабые внешние связи сотрудников периферии коммуникационной сети могут превзойти по новизне информации сильные внешние связи руководства (М. Грановеттер, П. Пател, С. Терьесен)
Гипотеза 6. При высоком уровне турбулентности число акторов ядра, имеющих сильные внешние связи, в среднем значимо выше, чем при низком уровне	1. Увеличение частоты коммуникации повышает скорость поступления информации об изменениях внешней среды. 2. Одним из способов обеспечения устойчивости в условиях высокой неопределенности является вхождение предприятия в интеграционные формы, предполагающее усиление коммуникационных процессов (М.Ю. Шерешева, А. Мундт)

Источник: составлено автором, гипотезы автора [99, 108]

*Гипотеза 2. Плотность взаимодействия в сети будет возрастать с увеличением турбулентности.*

Плотность взаимодействия в коммуникационной сети должна возрастать с увеличением турбулентности внешней среды, что определяется рядом объективных причин. Во-первых, необходимостью скорейшего реагирования на изменения, что обуславливает увеличение частоты взаимодействия и наличия прямых связей. Во-вторых, усилением инновационной активности, предполагающей увеличение включенности сотрудников в организационные изменения.

*Гипотеза 3. Плотность взаимодействия в ядре существенно выше, чем в среднем по сети.*

Большая часть акторов ядра является либо руководителями, либо другими сотрудниками аппарата управления, которые в силу информационно-коммуникационной природы их труда должны иметь более развитые коммуникации, в том числе и в отношении организационных изменений. Ядро стратегических изменений должно иметь большую плотность, чем плотность сети в целом, поскольку здесь сосредоточены стратегические решения, требующие длительной и интенсивной коммуникации. Такое предположение нам кажется вполне обоснованным, хотя отдельные факторы могут существенно влиять на плотность ядра и периферии. Например, конфликты на высшем уровне управления могут существенно снизить плотность взаимодействия в ядре, а плотность в периферии коллектива может существенно вырасти при высоком уровне организационного климата и недозагруженности работников.

*Гипотеза 4. Централизация ядра при высоком уровне турбулентности будет близка к уровню коммуникационной сети «сильно связанный граф».*

Несмотря на широкий разброс результатов эмпирических исследований, проведенных в отношении исследования сетей малых групп, общим итогом исследований стал вывод о преимуществе децентрализации в случае сложных, комплексных задач [271; 342; 377], которые, несомненно, составляют большинство организационных изменений. Цена ошибки существенно возрастает

в случае принятия стратегических решений, что позволяет выдвинуть гипотезу о приближении степени централизации ядра коммуникационной сети к сетям типа «сильно связанный граф», «все каналы», к выводу о полной децентрализации взаимодействия в ядре.

*Гипотеза 5. Число индивидов в периферии коммуникационной сети, имеющих внешние связи, увеличивается с ростом турбулентности внешней среды.*

Традиционно высшее руководство предприятия имеет развитые внешние связи, выполняя роль «космополитов» в организации [167]. Наличие развитых внешних связей на более низком уровне в российских организациях уделяется незначительное внимание. Однако, как показывает опыт функционирования современных зарубежных предприятий, внешние связи менеджмента среднего уровня, а также коммуникационные связи сотрудников и более низких уровней управления могут существенным образом определять гибкость и инновационность предприятия [400]. Исходя из этого, мы выдвигаем гипотезу о возрастании взаимодействия с внешней средой сотрудников из периферии коммуникационной сети при усилении турбулентности внешней среды. Возрастающее число связей из-за различной природы индивидов, определяемой их различиями в профессиональной и социальной сфере, даст организации разнородную информацию. При этом слабые внешние связи сотрудников периферии коммуникационной сети могут существенно превзойти по новизне информации сильные внешние связи руководства и сыграть значимую роль в условиях высокого уровня турбулентности, когда реакция на изменения должна быть мгновенной [51].

*Гипотеза 6. При высоком уровне турбулентности число акторов ядра, имеющих сильные внешние связи, в среднем значимо выше, чем при низком уровне.*

Несмотря на то, что слабые связи, имеют также существенное значение для развития предприятия, возрастание турбулентности должно приводить к росту сильных связей поскольку: 1) увеличение частоты коммуникации повышает скорость поступления информации об изменениях внешней среды; 2) одним из способов обеспечения устойчивости в условиях высокой неопределенности является вхождение предприятия в интеграционные формы, предполагающее

усиление коммуникационных процессов.

Выдвинутые гипотезы проверены по двенадцати предприятиям Воронежской области. Исходные статистические данные, характеризующие коммуникационное взаимодействие сотрудников организаций в отношении организационных изменений, представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

## Статистические данные по предприятиям

Характеристика внешней среды / коммуникационной сети	№ предприятия*											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Турбулентность ( $X$ ), балл	2,00	2,29	2,50	2,78	3,00	3,00	3,25	3,63	3,75	3,75	4,00	4,00
Процент изоляционистов в сети ( $Y_1$ )	38,1	20,2	8,7	18,2	0,0	5,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Плотность сети ( $Y_2$ ), балл	0,09	0,11	0,28	0,44	0,51	0,53	0,56	0,67	0,70	0,70	0,72	1,20
Плотность взаимодействия в ядре ( $Y_3$ ), балл	1,00	1,30	2,30	2,00	2,67	3,00	3,00	3,00	2,90	3,10	3,30	3,60
Степень централизации ядра ( $Y_4$ ), в %	100	43,3	0,0	33,3	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Процент акторов периферии, имеющих внешние связи ( $Y_5$ )	11,1	17,2	27,9	28,6	35,4	37,5	57,1	50,0	57,1	61,5	62,4	88,2
Процент акторов ядра ( $Y_6$ ), имеющих сильные связи	0,0	28,6	33,3	50,0	66,7	33,3	66,7	75,0	60,0	75,0	80,0	80,0

\* *Жирным курсивом выделены предприятия, попадающие в зону высокой турбулентности, где уровень турбулентности больше 3,5 баллов.*

Источник: рассчитано и составлено автором [99, с. 589]

Статистическое исследование, результаты которого приведены в табл. 2.8, подтвердило выдвинутые гипотезы [108].

## Результаты проверки статистических гипотез

Формулировка гипотезы	$t_{\text{набл}}$ , эмпирическое значение критерия	$t_{\text{кр}}$ , критическое значение критерия при $\alpha=0,05$	Результат проверки
Гипотеза 1. Число изоляционистов уменьшается с увеличением турбулентности внешней среды. $H_0: \rho_{XY_1} = 0; H_1: \rho_{XY_1} \neq 0$ ( $\rho_{XY}$ - по Спирмену)	4,37	2,23	$ t_{\text{набл}}  > t_{\text{кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 2. Плотность взаимодействия в сети будет возрастать с увеличением турбулентности. $H_0: r_{XY_2} = 0; H_1: r_{XY_2} \neq 0$ ( $r_{XY}$ - по Пирсону)	7,32	2,23	$ t_{\text{набл}}  > t_{\text{кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 3. Плотность взаимодействия в ядре существенно выше, чем в среднем по сети. $H_0: M(Y_3) = M(Y_2); H_1: M(Y_3) > M(Y_2)$	8,34	1,72	$t_{\text{набл}} > t_{\text{прав.кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 4. Централизация ядра при высоком уровне турбулентности будет близка к уровню коммуникационной сети «сильно связанный граф». $H_0: M(Y_4)_{\text{Выс. Тур.}} = 0; H_1: M(Y_4)_{\text{Выс. Тур.}} > 0$ (для предприятий, работающих в условиях высокой турбулентности). Однако при проверке гипотезы был установлен факт статистической тривиальности гипотезы, т.е. для высокой турбулентности все $Y_4 = 0$ , тогда необходимо проверить, что при низкой турбулентности $H_0: M(Y_4)_{\text{Низ. Тур.}} = 0; H_1: M(Y_4)_{\text{Низ. Тур.}} > 0$	2,20	1,94	$t_{\text{набл}} > t_{\text{прав.кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 5. Число индивидов в периферии коммуникационной сети, имеющих внешние связи, увеличивается с уровнем турбулентности внешней среды. $H_0: r_{XY_5} = 0; H_1: r_{XY_5} \neq 0$ ( $r_{XY}$ - по Пирсону)	8,54	2,23	$ T_{\text{набл}}  > t_{\text{кр}}$ , $H_1$ принимаем
Гипотеза 6. При высоком уровне турбулентности число акторов ядра, имеющих сильные внешние связи, в среднем значимо выше, чем при низком уровне. $H_0: M(Y_6)_{\text{Выс. Тур.}} = M(Y_6)_{\text{Низ. Тур.}}; H_1: M(Y_6)_{\text{Выс. Тур.}} > M(Y_6)_{\text{Низ. Тур.}}$	3,54	1,81	$t_{\text{набл}} > t_{\text{прав.кр}}$ , $H_1$ принимаем

Источник: рассчитано и составлено автором.

Проверка на нормальность распределений выполнена по критерию Шапиро-Уилка, являющемуся частным случаем критериев согласия, мощным тестом для проверки небольших выборок на нормальность. Статистика критерия Шапиро-Уилка имеет вид:

$$W_{\text{набл}} = \frac{1}{S^2} \left[ \sum_{i=1}^n a_i (x_{n-i+1} - x_i) \right]^2, \quad 2.4$$

где  $S^2 = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$ ,  $\sum_{i=1}^n a_i (x_{n-i+1} - x_i)$  – оценка среднеквадратичного отклонения Ллойда,  $a_i$  коэффициенты и  $W_{\text{кр}}$  берутся из таблиц [119].

Если  $W_{\text{набл}} < W_{\text{кр}}$ , то нулевая гипотеза о нормальности распределения отклоняется. В отношении всех выборок, кроме величины  $Y_1$  (процент изоляционистов в сети), предположение о нормальности подтвердилось. Значение  $W_{\text{кр}} = 0,86$ ;  $W_{\text{набл}} = 0,93$  для турбулентности ( $X$ );  $W_{\text{набл}} = 0,71$  для процента изоляционистов в сети ( $Y_1$ );  $W_{\text{набл}} = 0,93$  для плотности сети ( $Y_2$ );  $W_{\text{набл}} = 0,88$  для плотности взаимодействия в ядре ( $Y_3$ );  $W_{\text{набл}} = 0,96$  для процента акторов периферии, имеющих внешние связи ( $Y_5$ );  $W_{\text{набл}} = 0,89$  для процента акторов ядра, имеющих сильные связи ( $Y_6$ ).

Коэффициенты корреляции Пирсона и значение  $t$  функции рассчитаны в табличном процессоре MS Excel. Исследование зависимости между показателями  $X$  и  $Y$  осуществлялось следующим образом. В результате одновременных измерений показателей  $X$  и  $Y$ , имеем связанные выборки  $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$ , по которым рассчитывается коэффициент парной корреляции Пирсона  $r_{xy}$  [38]:

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sqrt{(\overline{x^2} - (\bar{x})^2)(\overline{y^2} - (\bar{y})^2)}}, \quad 2.5$$

где  $\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$ ,  $\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i$ ,  $\overline{x^2} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2$ ,  $\overline{y^2} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2$ ,  $\overline{xy} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i$ .

Для проверки гипотезы о достаточности силы зависимости между показателями, используется методика проверки значимости коэффициента

корреляции. Для этого вычисляется статистика  $t = |r| \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$  и определяется критическое значение  $t_{кр} = t_{1-\alpha}(n-2)$ . Если  $t > t_{кр}$ , то можно считать, что коэффициент корреляции значим, показатели  $X$  и  $Y$  зависимы, а их отрицательный знак говорит об обратной связи между показателями.

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена рассчитан нами по формуле, учитывающей наличие связанных рангов [119]:

$$\rho = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (r_i - s_i)^2}{\frac{1}{6}(n^3 - n) - (T_r - T_s)} \quad 2.6$$

где  $r_i$  и  $s_i$  - ранги  $i$ -го объекта по переменным  $X$  и  $Y$ ;  $n$  - число пар наблюдений,  $T_r = \frac{1}{12} \sum_{i=1}^{m_r} (t_r^3 - t_r)$ ;  $T_s = \frac{1}{12} \sum_{i=1}^{m_s} (t_s^3 - t_s)$ ;  $m_r$ ,  $m_s$  - число групп неразличимых рангов у переменных  $X$  и  $Y$ ;  $t_r$ ,  $t_s$  - число рангов, входящих в группу неразличимых рангов переменных  $X$  и  $Y$ .

Проранжируем каждый из элементов признаков ( $X$  - турбулентность и  $Y$  - число изоляционистов в сети) в порядке возрастания значений. При ранжировании были обнаружены повторяющиеся значения среди элементов признаков  $X$  и  $Y$ . Этим значениям были поставлены в соответствие равные между собой ранги, ранг повторяющихся значений признаков был рассчитан как среднее арифметическое из их рангов (табл. 2.9). Кроме рангов, для каждого элемента из наборов признаков  $X$  и  $Y$  в таблице рассчитаны разность рангов и квадрат разности рангов пары соответствующих элементов  $X$  и  $Y$  (табл. 2.9).

Тогда на основании значений суммы квадратов разности рангов и поправок  $T_r$  и  $T_s$  можно определить значение коэффициента корреляции Спирмена:

$$\rho = 1 - \frac{487}{\frac{1}{6}(12^3 - 12) - (1,5 + 17,5)} = 0,81.$$

## Результаты ранжирования

$n$	$X$	Ранг $X$	$Y$	Ранг $Y$	Разность рангов, $D$	$D^2$
1	2	1	38.1	12	-11	121
2	2.29	2	20.2	11	-9	81
3	2.5	3	8.7	9	-6	36
4	2.78	4	18.18	10	-6	36
5	3	5.5	0	3.5	2	4
6	3	5.5	5.2	8	-2.5	6.25
7	3.25	7	0	3.5	3.5	12.25
8	3.63	8	0	3.5	4.5	20.25
9	3.75	9.5	0	3.5	6	36
10	3.75	9.5	1	7	2.5	6.25
11	4	11.5	0	3.5	8	64
12	4	11.5	0	3.5	8	64

Источник: рассчитано и составлено автором.

Проверка гипотезы о равенстве средних для двух показателей применялась для гипотез 3 и 6. Проверка гипотезы о равенстве средних выполнена на основе расчетов в табличном процессоре MS Excel.

Алгоритм расчета включает ряд этапов. На первом этапе по выборкам  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$ ,  $(y_1, y_2, \dots, y_m)$  вычисляются выборочные средние и дисперсии:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i, S_x^2 = \frac{1}{n} (x_1^2 + x_2^2 + \dots + x_n^2 - n \cdot (\bar{x})^2) \quad 2.6$$

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i, S_y^2 = \frac{1}{n} (y_1^2 + y_2^2 + \dots + y_n^2 - n \cdot (\bar{y})^2) \quad 2.7$$

На втором этапе сравниваются дисперсии. Для этого вычисляется  $F = \frac{\max(S_x^2; S_y^2)}{\min(S_x^2; S_y^2)}$ , равное отношению большей дисперсии к меньшей. Это число сравнивается с критическим значением  $F_{кр} = F_{1-\alpha}(k_1, k_2)$ . При этом  $k_1 = n - 1$ ,  $k_2 = m - 1$ , если  $S_x^2 > S_y^2$  и  $k_1 = m - 1$ ,  $k_2 = n - 1$ , если  $S_x^2 < S_y^2$ . Если  $F \leq F_{кр}$ , то

дисперсии можно считать равными, если  $F > F_{кр}$ , то дисперсии различны.

На третьем этапе вычисляется статистика критерия Стьюдента:

$$t = \frac{|\bar{x} - \bar{y}|}{S\sqrt{1/n + 1/m}}, \quad 2.8$$

где  $S = \sqrt{\frac{(n-1)S_x^2 + (m-1)S_y^2}{n+m-2}}$ , если дисперсии равны.

$$\text{Если дисперсии различны, то } t = \frac{|\bar{x} - \bar{y}|}{\sqrt{S_x^2/n + S_y^2/m}}. \quad 2.9$$

По таблице обратного распределения Стьюдента находим критическое значение статистики  $t_{кр} = t_{1-\alpha}(m+n-2)$ . Если  $t \leq t_{кр}$ , то средние значения показателей для выборок не различаются.

При проверке гипотезы 4 был установлен факт ее статистической тривиальности, т.е. для высокой турбулентности практически все  $Y_4 = 0$ . Тогда необходимо проверить, что при низкой турбулентности  $H_0: M(Y_4)_{Низ.Тур.} = 0$ ;  $H_1: M(Y_4)_{Низ.Тур.} > 0$ .

Поскольку в данной области выборка ведет себя как нормальная (выполняется критерий Шапиро-Уилка:  $W_{кр} = 0,8$ ;  $W_{набл} = 0,82$ ;  $W_{набл} > W_{кр}$ ), проверяется гипотеза о равенстве среднему заданному значению нормально распределенной случайной величины. Для чего рассчитывается наблюдаемое значение функции:

$$t_{набл} = (\bar{x} - a_0)\sqrt{n} / S, \quad 2.10$$

где  $a_0$  - гипотетическое значение,  $S$  - исправленное среднее квадратическое отклонение. Затем полученное  $t_{набл}$ , вычисленное в MS Excel, сравнивается с критическим значением, определяемым по таблице критических точек распределения Стьюдента.

Статистическое исследование коммуникационного взаимодействия позволило не только выявить взаимосвязь турбулентности и характеристик сети по дихотомии «ядро - периферия», но и сформировать инструмент экспертной оценки уровня развития коммуникационной сети (табл. 2.10).

## Характеристики коммуникационной сети предприятия

<b>Турбулентность</b>				
Повторяющаяся	Расширяющаяся	Изменяющаяся	Прерывающаяся	Неожиданная
<b>Внутриорганизационные связи: ядро</b>				
Централизованное ядро; низкая плотность взаимодействия	Централизованное ядро; плотность взаимодействия средняя	Децентрализованное ядро; плотность взаимодействия средняя	Децентрализованное ядро; плотность взаимодействия высокая	Децентрализованное ядро; плотность взаимодействия высокая
<b>Внутриорганизационные связи: периферия</b>				
Значительное число изоляционистов	Незначительное число изоляционистов; низкая плотность взаимодействия	Отсутствие изоляционистов; низкая плотность взаимодействия; наличие единичных мостов между сотрудниками различных подразделений	Отсутствие изоляционистов; средняя плотность взаимодействия в периферии, высокая плотность взаимодействия в пределах группы; наличие среднего числа мостов между группами	Отсутствие изоляционистов; средняя плотность взаимодействия в периферии, высокая плотность взаимодействия в пределах группы; наличие большого числа мостов между группами
<b>Связи с внешней средой: ядро</b>				
Внешние связи присутствуют только у руководителя	Внешние связи появляются у других сотрудников ядра	Существенное число акторов ядра имеет сильные внешние связи	Большинство акторов ядра имеет сильные внешние связи	Большинство акторов ядра имеет сильные внешние связи
<b>Связи с внешней средой: периферия</b>				
Внешние связи отсутствуют	Слабые внешние связи у единичных представителей периферии	Слабые внешние связи у существенного числа представителей периферии	Внешние коммуникации наблюдаются у большинства акторов периферии; появляются акторы с уровнем связи выше слабого	Внешние коммуникации наблюдаются у большинства акторов; существенное число акторов имеет уровень связи выше слабого

Источник: составлено автором [108, с.189].

**Таким образом,** нами обоснованы содержание и структура коммуникационных способностей производственного предприятия. Развернутое определение которых, можно сформулировать для ключевых способностей через то, «что предприятие может делать» (действие) и ресурсной основой, т.е. тем «пулом ресурсов, использование которых организуется в рамках административной системы» (совокупность связанных ресурсов, лежащая в основании данного действия).

Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность – это способность предприятия осуществлять необходимые коммуникации со стейкхолдерами для обеспечения устойчивого притока ресурсов, необходимых для его функционирования и развития. Данная коммуникационная способность формирует основу для устойчивого денежного потока и поступления основных ресурсов на предприятие (рабочей силы, природных ресурсов и капитала), путем повышения информационной прозрачности, улучшения имиджа предприятия, применения современных форм и средств коммуникации со стейкхолдерами, повышения их удовлетворенности.

Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, заключается в способности предприятия получать через внешние связи коммуникационной сети разнообразную информацию об изменениях внешней среды, исходящих из нее угроз и возможностей (что позволяет увидеть возможности развития); обсуждать ее во внутриорганизационной коммуникационной сети предприятия (что позволяет осознать необходимые изменения и успешно их реализовать). Способность получать информацию об изменениях реализуется внешними коммуникациями, определяется разнообразием и интенсивностью внешних связей коммуникационной сети. Внешние связи, как мы установили в ходе статистического исследования, развиваются от ядра коммуникационной сети и дополняются разнообразием и интенсивностью внешних связей остальных сотрудников по мере увеличения турбулентности внешней среды. Способность внутриорганизационного обсуждения изменений определяется конфигурацией коммуникационной сети и климатом внутри предприятия.

Уточнены понятия турбулентности и ее уровня. Турбулентность внешней среды предприятия – это ее атрибутивный признак, характеризующий изменение среды как нестабильное, неупорядоченное и непредсказуемое, детали которого не могут быть воспроизведены на больших интервалах времени при сколь угодно точном задании начальных и граничных условий. Уровень турбулентности – степень нестабильности и непредсказуемости среды, измеряемая посредством агрегирования ее характеристик (сложности среды, скорости изменений, новизны будущего, степени видения будущего), сопутствующих возникновению и нарастанию нерегулярных, хаотических процессов изменений среды предприятия.

Выполнен анализ составляющих ресурсообеспечивающей коммуникационной способности предприятия. Выделены ключевые критерии оценки отдельных ресурсов исследуемой способности, учтены аспекты перспективных для российских промышленных предприятий направлений, связанных с повышением информационной прозрачности и формированием двусторонней коммуникации со стейкхолдерами.

В работе обосновано ключевое значение коммуникационной сети в описании способности организации к изменению: во-первых, она позволяет увидеть источники поступления информации; во-вторых, оценить возможность обсуждения изменений; в-третьих, позволяет оценить возможности по снижению сопротивлений. Предложенный подход к моделированию коммуникационной сети учитывает информационно-коммуникационную значимость сотрудников через их принадлежность к частям сети (ядру или периферии), их уровня знаний и наличия внешних связей. Полученная модель позволяет: 1) выявить коммуникационные проблемы, возникающие в отношении обсуждения планируемых стратегических изменений; 2) идентифицировать информационно значимых сотрудников на нижних уровнях управления; 3) рационализировать устойчивые связи руководства с сотрудниками предприятия. Полученное нормативное описание характеристик коммуникационной сети позволяет руководству успешно решать задачу адаптации промышленного предприятия к изменениям внешней среды в условиях роста турбулентности.

### **3 МЕТОДОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1 Направления и подходы к анализу организационных коммуникаций**

Многообразие инструментария и методик исследования организационных коммуникаций можно упорядочить по их комплексности (охватывающее сразу несколько элементов коммуникационной системы предприятия) или узкой специализации.

К числу наиболее распространенных комплексных методик анализа относится методика International Communication Association (ICA), включающая широкий перечень различных коммуникационных аспектов, систематизированных по восьми блокам: принимаемая информация, отправляемая информация, источники информации, получающие информацию, своевременность информации, коммуникационные связи, каналы информации, организационные результаты [312; 313].

Данные компоненты имеют существенную специфику анализа, которая подчинена задаче разработки универсального и охватывающего как можно больше элементов оценки инструментария, но при этом относительно простого в качестве интерпретации. Последнее накладывает ограничения на сложность математической обработки, число измерений исследования поступающей по различным каналам информации.

Специфика данного подхода к исследованию структуры коммуникаций предприятия заключается в выборе промежуточной сложности (но и соответствующей точности исследования), заключающейся между простым опросом сотрудников организации в отношении информации, движущейся по основным каналам организационных коммуникаций, и исследованием всей структуры взаимодействия сотрудников предприятия в рамках коммуникационной сети.

Так, в чем же состоит компромисс и специфика исследования информационного обмена в данной методике? По отношению к направляемой вверх и получаемой с нижних уровней управления информации вводится вопрос на ее достаточность, определяемую как отсутствие существенной разницы между желаемым и имеющимся значением. Оценивается большое число формальных восходящих и нисходящих коммуникационных каналов.

С верхнего уровня сотрудник желает получать информацию об оценке его деятельности, о своих должностных обязанностях, об организационной политике, о заработной плате, о влиянии технологических изменений на свою работу, об ошибках и проблемах предприятия. Сотрудник хочет знать о том, как о нем судят, как решаются его рабочие проблемы, как принятые на предприятии решения влияют на его работу, как его работа связана с деятельностью предприятия. Он также желает получать информацию о возможностях карьерного роста, разрабатываемых предприятием продукции и услугах.

На верхний уровень отправляется информация о проделанной работе, сообщения о рабочих проблемах и соответствующие предложения, жалобы по работе и условиям труда, запросы о необходимой информации и запросы на более точные инструкции, оценка производительности непосредственного начальника.

В результате обобщения результатов оценки данных каналов, учитывающей уровень управления, конкретизируется проблемное направление коммуникаций и источник возникновения коммуникационной проблемы.

Помимо достаточности информационного обмена оценивается своевременность поступления информации, где также учитывается ее источник. Необходимо отметить, что в ранней версии методики ИСА информация измерялась по четырем критериям: своевременности, точности, полезности (useful) и избыточности (excessive). Однако такой подход с учетом и так значительного числа оценочных пунктов анкеты приводил к существенному усложнению исследования как для опрашиваемых, так и для анализирующих коммуникации предприятия.

Свойства поступающей информации могут иметь и большее число

измерений, например, Н. С. Ларьков обосновывает необходимость учета не только традиционных свойств информации, таких как своевременность, полнота, новизна, доступность, достоверность, ценность, но и более редких: эргономичность, защищенность, релевантность [128]. Однако значимым, с точки зрения управления, является все же меньшее их число. Во-первых, это свойство своевременности. Оно имеет и большое значение с точки зрения принимаемых решений, и однозначное направление совершенствования коммуникационной системы: развитие прямых связей; сокращение числа инстанций в документообороте; внедрение корпоративных информационных систем. Во-вторых, это полнота или точность получаемой информации, которая представляет проблему для многих предприятий, в особенности для крупных иерархических структур. В-третьих, это ценность или полезность информации, в зависимости от которой менеджеры, во избежание информационной перегрузки, ранжируют значимость своих коммуникаций, рационально подходят к распределению времени на них. Реже отмечается важность доступности, понятности информации, здесь выделяется ряд направлений совершенствования организационных коммуникаций (коммуникативных навыков работников предприятия, создание унифицированных форм документов, отбор и формирование информационной базы лучших образцов служебной документации) [158; 228].

В разделе «коммуникационные связи» в методике объединены, если исходить из анализа содержания опросного инструментария, концепции удовлетворенности и климата, описываемого в терминах доверия, дружелюбия, удовлетворенности, равенства. Так, здесь сформулированы прямые вопросы в отношении доверия к руководству и коллегам, оценивает принципиальная возможность дискуссии с руководителем, иметь свое мнение, определяется его внимательность, понимание подчиненных, оценивается удовлетворенность отношениями [314]. Такое совмещение коммуникационных тем можно назвать «расширенной концепцией коммуникативного климата».

Несмотря на то, что методика ИСА не содержит систематизации коммуникационных проблем и решений, что не позволяет ее считать

полноценной диагностикой, тем не менее она включает субъективную оценку удовлетворенности индивидуальной и организационной эффективностью. Данный аспект оценки способствует определению связи организационных коммуникаций с результативностью предприятия, более объективного формулирования направлений совершенствования коммуникаций. Раздел содержит удовлетворенность общепризнанными результатами: личным успехом, оплатой труда, трудом в целом, карьерой, системой признания и вознаграждения, заботой о работниках, в целом коммуникациями, вкладом в успех предприятия, операционной экономичностью, результативностью, организационной эффективностью, качеством продукции и услуг.

Раздел «каналы» объединяет средства коммуникации и общие для любой организации коммуникативные активности, такие как служебная записка, домашнее письмо, непосредственное общение, телефон, информационная система, бюллетень, корпоративное издание, инструкция, встречи с руководителем подразделения, дивизионального отделения, генеральным директором, собрание отдела, заседание совета, комитета и т.п.

В данном подходе можно выделить ряд недостатков:

- 1) отсутствие анализа коммуникационной сети как целостного восприятия информационного обмена;
- 2) не затрагивает внешние коммуникации;
- 3) содержит много пунктов в оценке, что перегружает анкету;
- 4) методика не содержит нормативных рекомендаций и связи с другими элементами системы управления.

Подход к исследованию организационных коммуникаций Вийо О. заключается в оценке коммуникаций по двенадцати пунктам: 1) удовлетворённость коммуникациями; 2) количество информации, которое сейчас поступает из различных источников; 3) количество информации, которое поступает из различных источников в идеале; 4) количество поступающей сейчас информации по рабочим заданиям; 5) количество поступающей информации по рабочим заданиям в идеале; 6) предложения по улучшению коммуникаций; 7)

удовлетворенность трудом; 8) информационные системы; 9) распределение времени; 10) коммуникативное поведение; 11) организационные аспекты; 12) информационно-поисковые паттерны [398].

Данная методика имеет общие с методикой ИСА критерии оценки, однако авторы выделяют здесь подход к оценке удовлетворенности организационными коммуникациями; вводят характеризующие наблюдаемые управленческие оперативные (распределение времени в рабочий день) и стратегические (коммуникативное поведение и информационно-поисковые паттерны) составляющие оценки; выделяют пункт с открытым вопросом о коммуникационных проблемах предприятия. Таким образом, можно сделать заключение о том, что данный инструментарий лучше сориентирован на выявление проблем управления, а методология поиска проблем, основанная на применении метода «Дельфи» (многоуровневого заочного метода экспертных оценок, позволяет добиться обнаружения коммуникационных проблем предприятия). Применение данного экспертного метода обеспечивает фактическую равноправность экспертов (которые, как правило, берутся с предприятия), снимая действие ряда факторов, являющихся источником ошибок при выработке коллективного решения. Контролируемая обратная связь должна способствовать валидности экспертных оценок. В то же время достигается одна из главнейших целей информационного взаимодействия экспертов: скорейший ввод в обращение всех аспектов решаемой задачи и тех доводов, которые способен создать данный состав группы. Благодаря этому каждый эксперт получает возможность, вырабатывая требуемую оценку, принять в расчет также и те соображения, которые были им упущены при самостоятельном рассмотрении задачи.

В методике Organization Communication Scale (OCS) авторы стремились минимизировать число измерений внутриорганизационных коммуникаций. Инструментарий оценки коммуникаций включает всего 35 вопросов, упорядоченных по следующим разделам: доверие подчиненных к руководителю, влияние руководителя на подчиненных, значимость восходящей мобильности,

желание общаться, точность информации, ее обобщение, контролирование информационных потоков, информационная перегрузка, восходящие, нисходящие, горизонтальные потоки информации, время, расходуемое на коммуникации, степень удовлетворенности коммуникациями [318].

Краткость данной методики приводит к весьма ограниченному и укрупненному анализу коммуникационных связей, отсутствию ряда важных элементов оценки. Тем не менее данная методика в силу своей простоты получила достаточно широкое распространение в организационной практике.

Оценка коммуникаций предприятия, предложенная К. Доунсом и М. Хазеном, строится исключительно на удовлетворенности [296]. Данное упрощение дает возможность охватить в исследовании практически все значимые элементы и виды организационных коммуникаций, но возникает вопрос об информативности измерения обмена информацией исключительно на основе удовлетворенности, корректности субъективной трактовке экспертами причин неудовлетворенности сотрудниками коммуникациями предприятия. Удовлетворенность здесь исследуется по следующим категориям оценки: коммуникационный климат, коммуникации с руководителем, организационная интеграция, качество каналов и средств организационных коммуникаций, горизонтальные и неформальные коммуникации, организационная перспектива, коммуникации с подчинёнными, обратная связь [296].

Анализируемые методики сфокусированы на внутренних коммуникациях, фокус в исследовании внешних коммуникаций предприятия в большинстве случаев сосредоточен на имидже. Проведенное нами выше исследование дало возможность сосредоточиться на оценке базовых характеристик имиджа, осуществляемых по его составляющим в представлении целевых аудиторий. Критерии оценки определялись нами с учетом актуальных тем информационной открытости и взаимодействия с целевыми аудиториями.

Несмотря на разделение работ по анализу внешних и внутренних коммуникаций можно выделить ряд методик с комплексной оценкой.

Так, Р. В. Чернышев, предлагая свой вариант диагностики организационных

коммуникаций, выделяет следующие пять направлений исследования:

- 1) структура предприятия;
- 2) процедуры системы управления;
- 3) управление персоналом и мотивация работников;
- 4) маркетинговые коммуникации, PR;
- 5) понимание руководством важности коммуникаций [236].

В данной методике выполнена продуктивная попытка оценки коммуникаций совместно с другими значимыми элементами системы управления предприятия, что, несомненно, является достоинством данной работы. Здесь исследуется не только воздействие на целевые аудитории, но и внешние коммуникации, нацеленные на информацию от заинтересованных сторон. Последний тип коммуникаций также представляет большое значение для стратегического управления предприятием.

Тем не менее связь предлагаемого критериального состава с коммуникациями предприятия в работе не расшифрована в достаточной степени. В сущности, многие критерии просто постулируются как необходимые для оценки коммуникаций предприятия.

Р. В. Чернышев признает важную роль коммуникационной сети в задачах управления предприятием. Однако анализ коммуникационной сети он делает не на уровне всей организации, а на уровне отдельных групп. Автор определяет такой подход как микроуровневый, предпочитая его анализу сети всего предприятия. В данном подходе детализируются проблемы группового взаимодействия, здесь соотносятся выявленные групповые связи с идентифицированными типами трудовой мотивации сотрудников (обывательский, командный, мастерской, новаторский, коллективистский). Обывательский тип сотрудника отличается исключительно денежной мотивацией; командный – стремлением к доминированию; мастерской – высокой ответственностью за порученную работу; новаторский – желанием внедрять новшества на своем рабочем месте или на предприятии в целом; коллективистский – стремлением формировать общее позитивное пространство в

группе [236]. Каждая группа исследуется на наличие контрпродуктивных коммуникационных связей, которые могут возникать, если в группе выявляются следующие двойные роли: командир, новатор и коллективист. Наличие сотрудников с совпадающими ролями может стать причиной внутригруппового конфликта. Так, если в группе имеются два командира (что рассматривается как наибольшая групповая проблема), то может возникнуть конфликт из-за передела сфер влияния. В случае наличия двух новаторов могут возникнуть трудности в случае решения сложных проблем, обладающих принципиально различными вариантами их решения. Проблемы в группе могут также возникнуть и при наличии нескольких коллективистов, что может приводить к понижению групповой производительности.

Акцент в данной методологии делается на децентрализации предприятий, на групповых формах работы, что и определяет необходимость исследования сети на уровне отдельных групп. Однако данный подход теряет в анализе целостности информационного обмена, упускает из вида важнейшие горизонтальные коммуникации между группами и отделами.

Несколько иной подход к комплексному исследованию организационных коммуникаций изложен в работах Е. С. Суровцевой, здесь автор предлагает оценивать коммуникации предприятия по восьми измерениям: структуре коммуникаций; нисходящим коммуникациям; горизонтальным коммуникациям; каналам организационных коммуникаций; информационным потребностям; коммуникационному климату; внутренней обратной связи; обратной связи с потребителем [200].

Оригинальным аспектом данного подхода является не только упорядочение и критериальное наполнение измерений организационных коммуникаций для их экспертной оценки, но и попытка расчета ряда объективных показателей коммуникаций. Конечно, последнее можно было бы отнести к достоинству предлагаемой методики, однако анализ предложенных показателей, указывает на сильное ограничение такого расчета, снижает универсальность методики. В таком случае методика становится пригодна только для крупных предприятий,

обладающих развитыми функциональными службами (в том числе и службой ДОУ), которые ведут строгий учет различных оперативных данных. Однако на них еще необходимо создать систему учета данных, позволяющих рассчитать такие показатели как: коэффициент сохранности информации, среднее время принятия решения, коэффициент точности исполнительской дисциплины.

Интересным моментом данной методики является попытка учесть в коммуникационном климате внешнюю составляющую. Тем не менее такой подход трудно реализуем, как показывает опыт зарубежных исследований. Во-первых, если исходить из устойчивости измеряемого климата, то внешние целевые аудитории должны обладать постоянством в соизмеримой с персоналом степени, что сильно ограничивает класс анализируемых предприятий. Во-вторых, необходимо сформировать направленный на внешнюю аудиторию опросник, поскольку здесь несколько иные отношения, которые не равнозначны отношениям «руководитель – подчиненный» и отношениям между коллегами.

Внешние коммуникации предприятия оцениваются по критериям обратной связи с клиентами. Здесь опрашивается руководство, сотрудники служб маркетинга и связей с общественностью. Также в разделе «структура коммуникаций» задаются вопросы в отношении обобщённых задач коммуникаций предприятия с агентами внешней среды (взаимодействие с внешним окружением, ориентированное на стратегические цели организации; сбалансированность внешних коммуникаций).

Достоинством данной работы является систематизация коммуникационных проблем, идентифицированных в управляющей и управляемой подсистемах.

Краткое описание, анализируемых методик исследования организационных коммуникаций, изложено в таблице 3.1. Одним из главных выводов заключается в наблюдаемой тенденции к интеграции рассмотрения внешних и внутренних коммуникаций, тем не менее в силу их существенной специфики и различий интеграционный подход по-прежнему является проблемным. Однако необходимость учёта в комплексной диагностике взаимодействия с внешними целевыми аудиториями является актуальной тенденцией.

## Характеристика комплексных методик исследования коммуникаций предприятия

Автор / Название	Краткое описание
ИСА-диагностика	Коммуникации внутри предприятия. Наибольшее число оцениваемых показателей (122 пункта). Специфика исследования структуры коммуникаций заключается в компромиссе между простым опросом в отношении каналов коммуникации и анализом коммуникационной сети предприятия.
OCD audit	Внутриорганизационные коммуникации. Лучше ориентирована на выявление проблем в выделенных коммуникационных областях: 1) введены дополнительные управленческие инструменты исследования; 2) методология поиска проблем, основанная на применении метода «Дельфи», повышает вероятность диагностирования причин коммуникационных проблем.
Методика OCS	Внутриорганизационные коммуникации. Наиболее краткая и простая из зарубежных методик (35 пункта оценки). Отсутствуют точно встроенные дополнительные инструменты управленческой диагностики, отсутствует анализ связей между подразделениями.
Методика CSQ	Внутриорганизационные коммуникации. Оцениваются исключительно по удовлетворенности. Данное упрощение позволяет оценить все значимые внутриорганизационные коммуникации, но возникает вопрос о достаточности измерения информационного обмена по одной характеристике.
Р.В. Чернышев	Внутренние и внешние коммуникации предприятия. Разделы оценки: сложившиеся процедуры управления; организационная структура; управление персоналом и механизмы мотивации; маркетинговые коммуникации и ПР; уровень понимания руководством предприятия значения коммуникаций. Достоинством методики является совместная оценка коммуникационных и организационных факторов. Коммуникационная сеть анализируется не на уровне предприятия, а на групповом уровне, что делается для того, чтобы повысить результативность работы группы, учитывая внутригрупповые коммуникации и мотивационно-ролевую специфику отдельных участников группы.
Е.С. Суровцева	Внутренние и внешние коммуникации предприятия. Разделы оценки: структура коммуникаций предприятия; нисходящие информационные потоки; горизонтальное взаимодействие; каналы коммуникации; информационные потребности; коммуникационный климат; внутренняя обратная связь; обратная связь с клиентом. Методика предполагает также расчет ряда количественных показателей, однако последние не всегда можно рассчитать на практике. Во внешних коммуникациях акцент сделан на анализе обратной связи с потребителем.

Источник: составлено автором [116, с.149].

Исследование отдельных элементов организационных коммуникаций в целом коррелирует с содержанием комплексных методик, но углубление в изучении специфики конкретного коммуникационного аспекта, позволяет детализировать проблему.

В таблице 3.2 систематизировано краткое содержание методик исследования коммуникаций, анализирующих отдельные элементы коммуникационной системы предприятия.

Наибольшее внимание в исследовании внешних коммуникаций сосредоточено сегодня на главном коммуникационном активе – имидже предприятия. Методологически здесь можно выделить подход, ориентирующийся в основном на потребителя продукции предприятия: аудит бренда (оценка его капитала); и подход, учитывающий мнения разных стейкхолдеров: оценка имиджа, информационной прозрачности, анализ корпоративных коммуникаций. Процесс аудита бренда – это комплекс мероприятий, включающий процедуры исследования внутри предприятия и на рынке, позволяющий оценить состояние источников марочного капитала по ключевым параметрам, характеризующим потребительское отношение к бренду и его конкурентную позицию [194]. Изучение трудов по аудиту бренда позволяет определить дифференциацию как важную характеристику, принципиально влияющую на конкурентоспособность предприятия. Исходя из необходимости формирования универсального и в достаточной степени краткого опросника, мы воспользовались простой оценкой степени дифференциации, апробированной Д. Аакером: «Оцените степень отличия имиджа данной организации от имиджа других организаций» [1].

Имидж имеет огромное значение для развития современного промышленного предприятия, он является важнейшим фактором стратегического успеха в условиях растущей конкуренции, усиления влияния многочисленных стейкхолдеров. Для промышленного предприятия мы выделили наиболее значимые имиджевые компоненты в типовых группах стейкхолдеров (клиенты, партнеры, госструктуры, работники, общественность).

## Описание методик исследования отдельных элементов коммуникационной системы предприятия

Направления исследования	Краткое описание
Имидж	Аудит бренда, оценка его капитала: Д. Аакер, К.Л. Келлер, С.А. Старов, Ф. Шарков, EquiTrend, Interbrand, Young&Rubicam. Оценка имиджа предприятия по широкому спектру стейкхолдеров: И. В. Алешина, Т. М. Ахтямов, А. О. Блинов, С.В. Елинова, В.Я. Захаров, В.Д. Шкардун, Л. Г. Титова, М. В.Томилова, Л. В. Чубукова. Измерение информационной прозрачности: В. В. Астрелина, П. К. Бондарчук, Л. Н. Орлова, Н. М. Тихонова, В. Е. Удальцов, Standart&Poor's.
Каналы и средства	Эпизодические каналы коммуникаций в организации (ЭККО). Дает точное, развернутое описание информационных процессов (уточняет место коммуникации, конкретизирует источник информации, выявляет предпочтительное средство коммуникации, конкретизирует периодичность общения). ЭККО требует существенных усилий по конкретизации диагностических инструментов, их настройки исходя из специфики предприятия и темы коммуникации. Оценка сотрудниками, экспертами каналов и средств коммуникации: Е. А. Петрова, Р. Райна, П.К. Тулси, Д. Тоуриш. Анализ каналов движения документов: М. И. Басаков, К. П. Голоскоков, А.А. Кусов, Е. Н. Панова.
Коммуникационный климат	Восприятие коммуникационного паттерна (статическая часть) – ядро всех методик: Дж. Р. Гибб, Дж. Костиган, М. Шмейдлер. Расширение оценки, включающее пограничные с организационным климатом характеристики (участие работников в управлении, высокие цели управления), и оценку динамической части климата (удовлетворенность каналами и средствами коммуникации): Р.В. Пейс, Д.Ф. Фолз, Г.С. Деннис. Методика Американской Медицинской Ассоциации: оценка климата выходит за пределы предприятия.
Коммуникационная сеть	Сети малых групп (типизация малых сетей, выводы о предпочтительности их использования, базовые характеристики: централизация и плотность): А. Бевелас, Г.Дж. Ливитт, М. Шоу, А. Н. Коэн, В. Беннис. Внутриорганизационные сети (коммуникационные и другие роли, совершенствование группового взаимодействия, развитие расчетных характеристик): Л. М. Вайс, А. К. Викесберг, В. П. Дудяшова, Н. А. Кипень, Р.Л. Кросс, Г.Х. Льюис, С. Париз, Р. В. Чернышев. Сеть открытой системы (учет внешних связей, диффузия инноваций): Дж. Вальтер, А. Мундт, Н. Басов.
Коммуникационные способности	Оценка в качестве самостоятельной категории или в составе других способностей (инновационной, абсорбционной, маркетинговой): Р. Валье, Х. Вреденбург, И. Герреро, К.С. Еленев, А. Кармели, А. Лопес-Кабралес, А. Тишлер, С. Шарм.

Источник: составлено автором [116, с. 152].

Информационная прозрачность признана важным, но неоднозначным коммуникационным аспектом отечественных предприятий [13; 214]. Неоднозначность предельного раскрытия информации обуславливается причинами: защиты прав собственности; наличием на многих российских предприятиях устаревшего оборудования и технологий; неумением планировать информационные кампании, подавать позитивные моменты функционирования предприятия. Однако ряд аспектов данной темы необходимо учесть в инструментарии исследования коммуникаций производственного предприятия.

Исследование каналов и средств коммуникаций на основе анкетирования сотрудников, представленное в комплексных методиках, в целом позволяет выявить большинство ключевых проблем, однако в узких методиках они могут детализироваться за счет оценки большего числа критериев движущейся информации, чем ее своевременность; анализа разработанных схем документооборота и текущей практики документооборота; исследования использования отдельных средств коммуникации, в том числе полноте использования функций информационных систем (возможности видеоконференций, систем поддержки принятия решений, ролевое распределение и т.п.), их удобства для коммуниканта (usability) и качества.

Принципиально отличный от рассмотренных ранее метод анализа, именуется «Эпизодические каналы коммуникаций в организации (ЭККО)», характеризуется тщательным рассмотрением движения информации по узкой теме [279; 290; 320; 331; 349]. Реализация данной методики, хотя и предполагает настройку исследовательского инструментария под специфику предприятия, включает ряд общих моментов:

- определение потенциального разнообразия информации;
- составление списка возможных организационных помещений (рабочее место, столовая, туалет и пр.) для данного вида общения;
- создания списка предпочтительных коммуникационных средств;
- возможность идентификации коммуниканта;
- выбор шкалы для определения регулярности информационного обмена.

Разнообразие описанных выше характеристик не позволяет создать общий

методологический инструментарий исследования. Для применения данного подхода к анализу каналов коммуникации необходимо как минимум собрать экспертную группу для настройки общего инструментария, создания уникального для данной организации и ситуации опросника. В ряде случаев необходимо провести предварительное исследование коммуникаций. Таким образом, ЭККО-анализ может использоваться только в очень важных и проблемных коммуникациях, когда временные и другие затраты на диагностику малы по сравнению с полученной выгодой. Например, такой метод используется для современных инновационно активных промышленных предприятий в отношении анализа коммуникаций в отношении инноваций [279; 320].

Важнейшим коммуникационным ресурсом современного промышленного предприятия, которое развивает систему знаний, создает инновационную продукцию, является коммуникативный климат. Если руководство не занимается его формированием и мониторингом, он может сложиться самостоятельно и стать барьером на пути свободного информационного обмена (закрытый климат), или способствовать передаче проблемной, ценной, знаниевой информации (открытый климат) [305; 327; 369]. Основой формирования климата является коммуникативное поведение руководства, которое характеризуется в терминах «защитное – поддерживающее». Оцениваемое сотрудниками предприятия такое поведение, во-первых, проецируется на все остальные коммуникации, становится доминантным коммуникативным поведением и не для руководящих работников, во-вторых, формирует общее ощущение от взаимодействия.

Коммуникационный климат осознается учеными как один из наиболее перспективных объектов исследования. Наибольшее распространение сегодня получил подход Дж. Р. Гибба [310], Дж. Костигана, М. Шмейдлер [285], в котором акцент сделан на измерении восприятия подчиненными общения с руководителем (табл. 3.3). Соответствующее коммуникационное поведение руководителей продуцирует восприятие коммуникации руководителя подчиненным и соответствующую обратную реакцию, из чего в итоге и складывается в целом на предприятии открытый или закрытый коммуникативный климат.

Типы коммуникативного климата

Поддерживающий климат	Оборонительный климат
1. Описание	1. Оценка
2. Ориентация на проблему	2. Контроль
3. Спонтанность	3. Стратегия
4. Эмпатия	4. Нейтральность
5. Равенство	5. Превосходство
6. Условность	6. Определенность

Источник: на основании исследования Дж. Р. Гибба [310].

Разница в коммуникативном поведении руководителей с подчиненными измеряется по шести направлениям: направление критики в коммуникации руководителя с подчиненным, ориентация на неправильные действия или на их оценку; ориентация в коммуникации с подчиненным на решение проблем или на контроль; сдержанность, осторожность, контролируемость общения; проявление менеджером эмпатии; поддержка или устранение дистанции в общении с подчиненными; ориентация коммуникативного поведения руководителя на учет мнений сотрудников при принятии решений.

В основе методики лежит исключительно описание паттерна, что представляет собой устойчивую часть коммуникационного климата. Такой подход получил широкое распространение при анализе инноваций и инновационного поведения предприятия [266], креативности сотрудников [348].

Коммуникация «руководитель - подчиненный» – это основа всех методик исследования коммуникационного климата, тем не менее многие авторы расширяют элементный состав диагностики климата. Так, У.Ч. Реддинг [368], а затем Р.В. Пейс, Д.Ф. Фолз [360], выделили коммуникационную составляющую «идеального управленческого климата», сформулированного в работах У. Ч. Реддинга, включив в оценку характеристики коммуникационного паттерна в схожих терминах (доверие, правдивость, открытость и желание слышать), но при

этом авторы вносят измерители, присущие в большей степени организационному климату в целом: акцент на высоких целях; участие в принятии решений. Последние могут иметь расхождение с коммуникативным поведением и его устойчивым восприятием, например, широкое применение концепции партисипативного управления не всегда необходимо руководству предприятия, но формирование открытой коммуникации может ставиться как важная задача управления промышленного предприятия. Г.С. Деннис расширил описание необходимого восприятия коммуникационной атмосферы, выделив помимо оценки коммуникативного поведения также оценку удовлетворенности каналами и средствами коммуникации [293]. Изменения в последние вносятся зачастую более просто, чем в паттерны коммуникации (статическая часть коммуникативного климата), а следовательно, относятся в большей степени к динамической части климата.

Новое направление измерения коммуникационного климата предприятий, оказывающих медицинские услуги (а возможно в последующем и для других сервисных организаций), обусловлено огромным влиянием климата на удовлетворенность пациентов и качество услуг. Исследование поддерживается Американской Медицинской Ассоциацией в рамках программы «Нравственная сила». Коммуникационный климат в этой методике оценивается не только сотрудниками медицинской организации, но и пациентами [401].

Таким образом, можно сделать вывод о предпочтительности в нашем случае применения методики Дж.Р. Гибба, Дж. Костигана и М. Шмейдлер: 1) она получила широкую апробацию в работах, связанных с организационными изменениями; 2) является ядром производных методик, что также подчеркивает ее применимость; 3) оценивает исключительно статический компонент коммуникативного климата, что отвечает задаче измерения потенциала предприятия.

Сеть является важнейшим аспектом исследования коммуникационной системы предприятия в управлении инновациями [270; 319; 354; 378; 355], организационными изменениями [268]. В исследовании абсорбционной

способности организации как «способности распознавать ценность новой информации, усваивать ее и применять в коммерческих целях» [282, с. 128] также отмечается значимость коммуникационной сети, наряду с коммуникационным климатом и управлением знаниями [282; 302].

Диагностика структуры коммуникаций предприятия эволюционировала от исследования коммуникаций групп к анализу сети взаимодействия предприятия как открытой системы. Тем не менее диагностика и отображение внешних связей представляется наибольшей проблемной, внешние связи характеризуются большим разнообразием и меньшей устойчивостью, чем связи внутри предприятия.

Таким образом, нами систематизированы методики исследования коммуникаций предприятия. Выявлена тенденция к совместному анализу внешних и внутренних коммуникаций, определено первостепенное значение коммуникационной сети, которая сегодня должна включать не только внутренние, но и внешние связи. Обоснован выбор методики диагностики коммуникационного климата, измеряющей его относительно стабильную составляющую. Систематизированы и проанализированы узкие методики исследования организационных коммуникаций. Сформирован необходимый инструментарий исследования коммуникационной системы предприятия (Приложение Е).

### **3.2 Алгоритм и методология диагностики коммуникационной системы производственного предприятия**

Диагностика системы управления предприятием и ее отдельных подсистем является важнейшим этапом разработки рекомендаций по стратегическому развитию производственного предприятия.

Несмотря на значительное число работ по проблемам диагностики производственного предприятия его коммуникационная система пока является малоисследованным аспектом стратегического анализа.

Принципиальное значения термина «диагностика», зафиксированное в различных толковых словарях, как учение о методах и принципах распознавания

болезней и постановки диагноза перенесено и в управление предприятием. Медицинское определение закрепило в экономико-управленческом обследовании промышленного предприятия, конечно, в диагностике которого учитывается специфика объекта, методологии и инструментария исследования.

Диагностика принципиально отличается от оценки, поскольку первая предполагает постановку диагноза, в котором не только определяются проблемы коммуникационной системы предприятия, но и выявляются причины коммуникационных проблем, формулируются направления развития коммуникационной системы производственного предприятия. В нашем случае мы используем достаточно распространенное содержание диагностики, хотя ряд авторов подходят к трактовке диагностики шире, увеличивая область данной процедуры до развернутого планирования и соответствующего контроля за реализацией планов [30]. Последнее мы считаем чрезмерно широким подходом, так как и планирование, и контроль отличаются собственной методологией, представляются нам отдельными этапами стратегического управления.

Создание процедуры диагностики коммуникационной системы производственного предприятия предполагает конкретизацию алгоритма и методики исследования. Методика диагностики предполагает решение следующих исследовательских задач: отбор и модификация методов исследования и оценки коммуникационных ресурсов; определение совокупности целевых и рассчитываемых показателей; фиксация критерия допустимого отклонения; описание формулы для определения уровня развития коммуникационной системы.

Своеобразие нашей диагностики коммуникационной системы предприятия основывается на принципах современной ресурсной концепции стратегического менеджмента, в которой помимо традиционных коммуникационных ресурсов исследуются коммуникационные способности. Обычно измерение способностей предприятия, в том числе и коммуникационных, осуществляется экспертами по простым балльным шкалам (в которых нет развернутого описания различий в развитии стратегического ресурса), где оценивается пул ресурсов и при наличии иерархически вложенные способности. В случае измерения коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, мы сформировали

более сложный инструмент оценки, в котором баллы выставляются на основании развернутого описания структурных характеристик коммуникационной сети, полученного нами в ходе исследования коммуникационного взаимодействия промышленных российских предприятий. Коммуникационная сеть здесь является сложноорганизованным объединением связей сотрудников, имеющим свою логику развития.

Анализ методологии исследования организационных коммуникаций, в котором мы выделили общие и специфические методы, позволил нам инструментально конкретизировать сформированную стратегическую схему оценки коммуникационной системы производственного предприятия (ключевые коммуникационные ресурсы → коммуникационные способности предприятия → уровень развития коммуникационной системы).

В качестве инструментария оценки коммуникационного климата мы отдаем предпочтение методологии оценки внутреннего климата Дж. Р. Гибба, Дж. Костигана, М. Шмейдлер, коммуникативного поведения, продуцируемого менеджментом предприятия и проецирующимся на остальные коммуникации. Данный подход получил достаточное распространение в исследовании инновационного поведения сотрудников (*innovative work behavior*).

В качестве фундамента оценки имиджа производственного предприятия мы отдаем предпочтение методологии В. Д. Шкардуна, Т. М. Ахтямова[248], которая располагает элементы оценки имиджа по ключевым целевым аудиториям (клиенты, партнеры, персонал, госструктуры, общественность), что наилучшим образом сочетается с российской коммуникационной практикой выделения ключевых обобщенных стейкхолдеров. Данный подход получил широкое распространение и многочисленные отраслевые модификации. Инструментарий оценки подвергнут нами ревизии с точки зрения значимых измерителей в развивающейся теории информационной прозрачности, краудсорсинга как неотъемлемого атрибута деятельности современного промышленного предприятия, а также с точки зрения сокращения отдельных показателей, которые могут быть обобщены или признаны незначимыми для отдельных категорий имиджа промышленного предприятия. Принципиально иной подход, заключающийся в финансовой оценке имиджа предприятия (*Interbrand, EquiTrend,*

Young&Rubicam и др.), нам не подходит с точки зрения диагностических целей, где итогом должна стать балльная оценка, дифференцированная по целевой аудитории.

На рис. 3.1 отображен алгоритм предлагаемой диагностики, который описывает порядок действий исследователя для достижения необходимого результата, т.е. для постановки диагноза. Диагноз заключается в определении проблемы и ее причин, выборе принципиального решения коммуникационной проблемы [106].

В нашем алгоритме выделены три основные стадии диагностики: 1) задание целевых значений показателей развития коммуникационной системы; 2) измерение текущих значений показателей и расчет отклонений от целевого уровня; 3) постановка диагноза. Целевые значения развития коммуникационной системы и ее ресурсов будут задаваться стратегическим выбором руководства, задающим два класса решений: 1) выбор рынков, на которых работает или собирается работать предприятие, что, в свою очередь, определяет турбулентность той среды, в которой работает или будет работать предприятие; 2) значение ресурсообеспечивающей способности, определяемое стратегическими задачами промышленного предприятия с учетом важности отдельных групп стейкхолдеров.

Базовыми элементами диагностики являются коммуникационные способности предприятия, которые есть производные от комплекса коммуникационных ресурсов. Ресурсообеспечивающая способность рассчитывается по группам ключевых стейкхолдеров, имеющих разное значение для предприятия (что подтвердило и наше исследование, в том числе некоторые группы рассматриваются руководством промышленного предприятия как незначимые), а коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, вычисляется по двум компонентам: способность получать информацию из внешней среды (внешние связи «ядра» и «периферии»); способность обсуждать изменения (структура внутренней коммуникационной сети и коммуникационный климат).

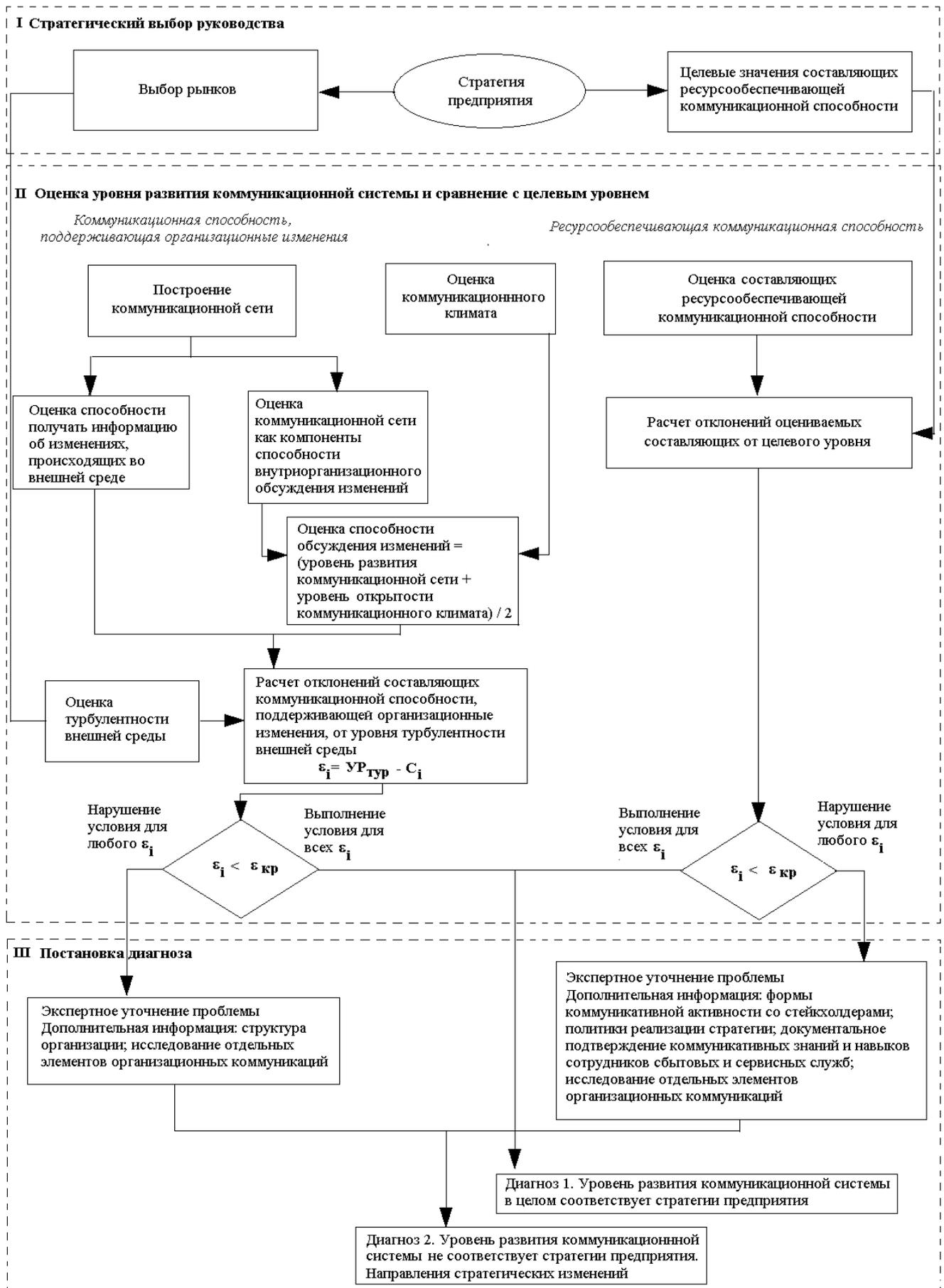


Рис. 3.1. Алгоритм диагностики коммуникационной системы предприятия  
 Источник: составлено автором [106, с. 57].

Диагностика основывается на идеологии стратегического разрыва, описанного И. Ансофом и затем получившего многочисленные подтверждения. Критериально он установлен на уровне расхождения в 0,5 балла (от пятибалльной шкалы) характеристик внешней среды и целевых ориентиров, задаваемых руководством, с расчетными коммуникационными характеристиками. Такое значение эмпирически обосновано И. Ансоффом, а затем подтверждено рядом отечественных работ по оценке потенциала предприятия.

Стратегический разрыв в отношении коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, выявляется в сравнении с уровнем турбулентности внешней среды, а разрыв значения ресурсообеспечивающей коммуникационной способности выявляется в расхождении с целевыми показателями, задаваемыми руководителем предприятия совместно с руководителями сбытовых и маркетинговых служб.

Даже если разрывы не выявлены, то измеряется уровень коммуникационной системы производственного предприятия, который может быть рассмотрен руководством с целью его повышения с учетом текущей ситуации, прогнозов, включающих возможные сценарии существенных изменений внешней среды, и стратегических целей развития производственного предприятия.

Расчет уровня развития коммуникационной системы предприятия и определение первоочередности вложения финансовых средств обуславливают необходимость определения значимости (веса) организационных коммуникаций. Веса устанавливаются руководством предприятия, куда помимо генерального директора входят начальники производственных, маркетинговых и сбытовых подразделений. В очной экспертизе группа принимает согласованное решение. Исследованы двенадцать предприятий Воронежской области, пять из которых попали в зону высокой турбулентности, семь – низкой. Руководством пяти предприятий избрана стратегия дифференциации, семи – низких издержек.

На рис. 3.2 отражена тенденция выравнивания по мере увеличения турбулентности значимости коммуникационных ресурсов и способностей, необходимых предприятию для его адаптации, с ресурсообеспечивающими ресурсами и способностями.

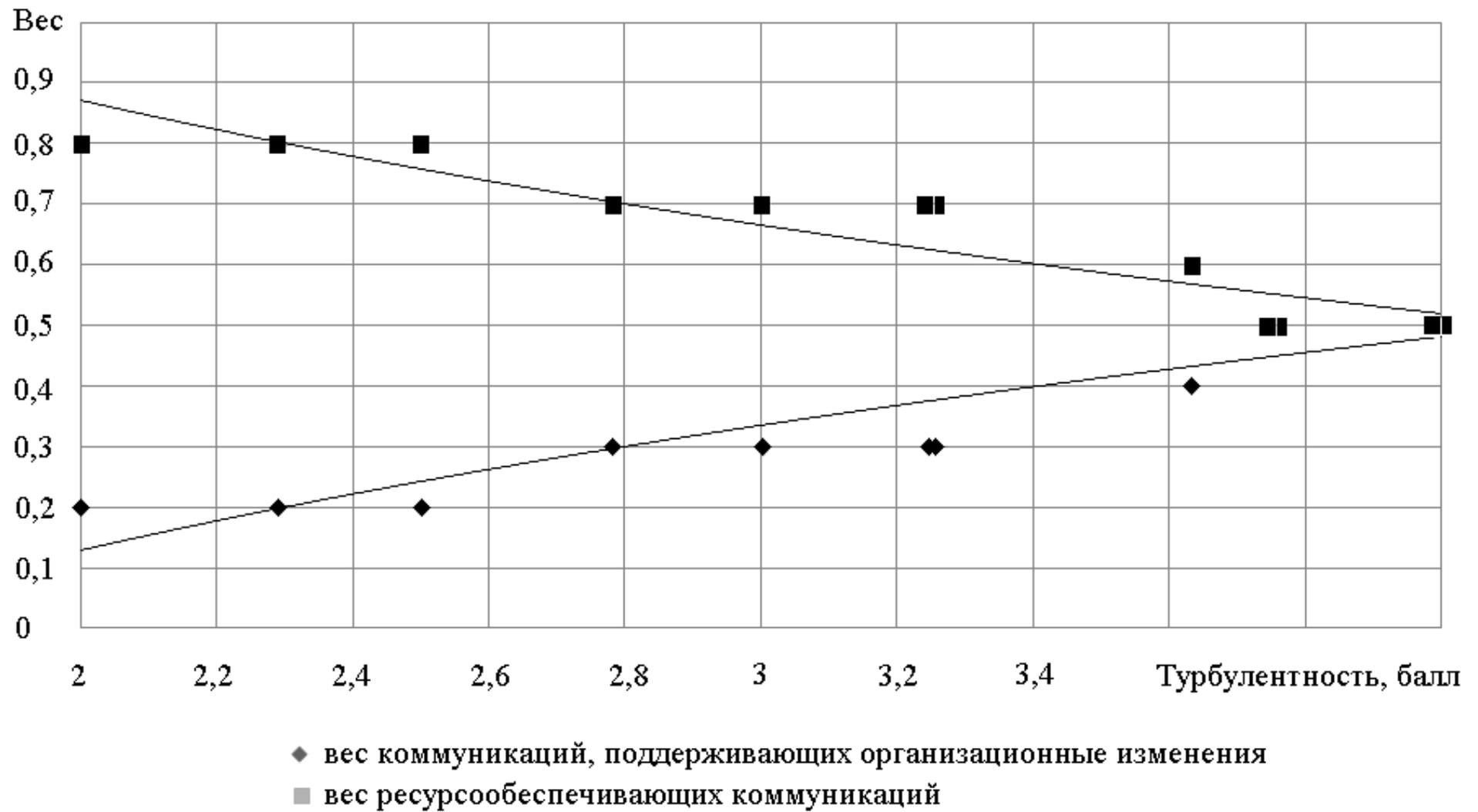


Рис. 3.2. Значение коммуникаций предприятия

Источник: рассчитано и составлено автором [106, с. 59].

Общим представлением об управлении коммуникациями, в том числе определяемом рекомендациями консультационных фирм, является ориентация, в том числе и при распределении бюджета развития, исключительно на маркетинговые коммуникации. Однако, на основе представленных данных, можно сделать вывод о неправомерности такого подхода, который работает только в условиях стабильной среды. Когда стратегическое предназначение коммуникационной системы заключается в обеспечении ресурсами реализации долгосрочных планов производственной системы. Рост скорости и непредсказуемости изменений в среде обитания предприятия требует иного подхода к управлению коммуникациями, формированию коммуникационного фактора его адаптации.

Вес коммуникаций в отношении получения информации и ее обсуждения равнозначен, незначительное отклонение наблюдалось всего дважды (Приложение Ж). Таким образом, значения данных компонентов можно исключить из процедуры оценки уровня развития коммуникаций.

Анализ коммуникаций промышленных предприятий со стейкхолдерами показал, что они крайне не равнозначны, похожий вывод сделан и Д. Черновым [235].

Современный тренд развития зарубежных промышленных предприятий заключается в расширении учета интересов различных стейкхолдеров. В то же время отечественные промышленные предприятия пока не демонстрируют такого подхода к управлению своими коммуникациями, значительное их число на сосредоточено на потребителях. Задача создания позитивного имиджа в глазах общества, государственных структур поставлена в 16,7 % случаев. Положительным моментом является признание в определенной степени всеми предприятиями необходимости формирования позитивного имиджа работодателя, что является сегодня одним из условий привлечения на долгосрочной основе работников необходимой квалификации. Значение долгосрочных коммуникаций, направленных на формирование позитивного бизнес-имиджа и являющихся отличительной чертой зарубежного предприятия, осознается не всеми российскими предприятиями. Значимость данных коммуникаций признана в

67 %, а вес данной категории не превышает 0,2, что существенно ниже не только стейкхолдера «клиент», но и стейкхолдера «сотрудник».

Для постановки окончательного диагноза, в ряде случаев требуется уточнить причины возникающих коммуникационных проблем. Тогда экспертная группа, в которую помимо руководителей и специалистов предприятия могут входить и внешние эксперты, принимает во внимание дополнительную информацию, анализирует отдельные коммуникации предприятия.

Уточнение направлений совершенствования коммуникационных ресурсов, необходимых предприятию для его успешной адаптации в условиях нестабильной и непредсказуемой внешней среды, осуществляется на основе анализа структуры предприятия. На полученной в ходе диагностики схеме коммуникационных связей конкретизируются формальные коммуникации, которые выявляются из анализа организационной структуры и регламентации (положений) структурных подразделениях и коллегиальных органов. Оставшиеся связи можно характеризовать как складывающиеся на неформальной основе. Здесь необходимо посмотреть насколько хорошо развиты формальные коммуникации, достаточно ли плотность таких коммуникаций. Сравнить развитие формальных и неформальных коммуникаций.

В отношении решения проблем развития ресурсообеспечивающей коммуникационной способности желательно: во-первых, произвести аудит политик предприятия с точки зрения их представления во внешнюю и внутреннюю среду, их восприятия целевыми аудиториями, оценить уровень информационной прозрачности предприятия; во-вторых, выявить реальное состояние коммуникативных знаний и навыков сотрудников сервисных и сбытовых служб предприятия.

Увеличение информационной прозрачности характерно для большинства отраслей промышленности, однако содержание отдельным информационным темам требует предварительного всестороннего анализа, поскольку раскрытие информации может негативно сказаться на взаимодействии со стейкхолдерами. Некоторые из провозглашаемых политик, принципов работы промышленного

предприятия могут спровоцировать негативную реакцию у стейкхолдеров, вызвать саркастическое обсуждение данного вопроса, привести к ухудшению имиджа предприятия. Такие политики необходимо обсуждать достаточный период времени (по меньшей мере месяц) в рамках группы развития организационных коммуникаций, куда должны быть привлечены для обсуждения руководители подразделений к которым данная политика относится.

Процесс формулировки стратегических коммуникативных целей предприятия, базирующийся только на знании миссии, видения и стратегических целей, является неоправданно рискованным, вследствие игнорирования негативного воздействия важнейших факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия.

Конечно, отправным этапом алгоритма постановки стратегических целей в организационных коммуникациях выступает миссия и видение конкретного предприятия. В случае если они не зафиксированы в соответствующей документации, то задача разработчиков коммуникативной стратегии заключается в опросе руководства на предмет их видения направлений деятельности, формулировки миссии предприятия.

Второй этап предполагает уточнение ключевых стратегических целей предприятия, таких как рост доли рынка, совершенствование качества продукции, диверсификация продуктов, снижение производственных издержек в сравнении с основными конкурентами и т.д. Если цели не определены в документах, тогда либо представитель группы разработки стратегии организационных коммуникаций уточняет цели у руководства, либо, что более правильно, приглашает руководителя, его заместителей на собрание данной группы.

Развитие предприятия основывается на принятой стратегии и политиках, последние являются основополагающими правилами принятия важных решений. О. С. Виханский, А. И. Наумов отмечают важность определения политик организации: «Наряду со стратегией в стратегическом управлении большую роль играет политика организации, или правила поведения в различных функциональных областях, которые так же, как и функциональные стратегии,

определяют характер деятельности организации, но в отличие от стратегий в явном не имеют целевого начала» [29, с. 284-285].

Любая из провозглашаемых политик в соответствующей негативной интерпретации может повлечь за собой резонанс у общественности, влекущий ухудшение имиджа предприятия. И наоборот, кажущиеся сомнительными некоторые из политик реализации стратегии на практике доказывают свою целесообразность и эффективность.

Таким образом, подтверждается дуализм и неоднозначность отдельных декларируемых ценностей бизнеса, что обуславливает необходимость обсуждения проблемы приверженности принципам. Как правило, такое обсуждение должно занимать не менее месяца в специальной группе по разработке стратегии организационных коммуникаций, в ряде случаев отдельные политики могут выноситься на более широкое обсуждение.

Для удобства постановки целей коммуникации применяется формальное соотнесение политики предприятия с его стратегическими целями посредством буквенных обозначений. Например, обозначим буквой А следующую стратегическую цель: снижение производственных издержек в сравнении с конкурентами. В политиках реализации обозначим буквой «А» такие политики: наем специалистов без опыта работы, комплектуемые из Китая и т.п.

Политики предприятия необходимо проанализировать с точки зрения их восприятия стейкхолдерами. Восприятие политик может носить как негативный, так и позитивный характер. В методическом плане все генерируемые варианты должны быть обозначены (+ / -; буква или номер). Например, обозначим позитивным мнением «+А» следующее: акционеры и руководство предприятия позитивно воспримут уменьшение себестоимости производственных операций; а негативные мнения «-А»: потребители могут опасаться некачественной продукции.

Необходимо выявить конкретные заинтересованные лица, оценить их влияния на деятельность организации. Некоторые заинтересованные стороны предприятия являются вполне очевидными, однако есть и такие, которые требуют

тщательного поиска и идентификации. В данном случае можно выделить вопросы, в отношении которых в ходе предварительного исследования необходимо дать ответ: «что необходимо знать о заинтересованных лицах? где и как можно получить необходимую информацию? кто будет нести ответственность за сбор, анализ и интерпретацию полученных данных? каким образом информация может быть защищена от несанкционированного или неправильного использования?» [117, с. 40].

Выявленные заинтересованные стороны могут быть ранжированы по степени влияния, что даст возможность определения коммуникативных приоритетов и эффективнее использовать ресурсы предприятия. Ранжирование заинтересованных сторон следует проводить с учетом силы типовых факторов (возможности для противодействия, участие в союзах, общественная поддержка, самоотверженность в противостоянии).

Только на данном этапе, а не сразу после постановки целей общей стратегии, необходимо определить стратегические коммуникативные цели. Такие цели желательно определить количественно, например: повысить процент понимания стратегии и политик предприятия среди его работников с 30 до 62 %; поднять процент клиентов удовлетворенных информированностью о новой продукции и услугах с 60 до 69 %. Иногда количественно указать такую цель трудно, тогда ее определяют качественно, как задачу, направляющую коммуникации сотрудников предприятия. Очень многие промышленные предприятия определяют значительное число целей стратегической коммуникации качественно. Такой подход возникает вследствие следующих причин: 1) на предприятии не созданы инструменты измерения достижения целей коммуникации (нет опыта в данном вопросе, количественное измерение может быть очень затратным мероприятием и пр.); 2) многие менеджеры подразделений (при поддержке, при непосредственном участии которых формулируются цели коммуникации со стейкхолдерами в отношении их подразделений) считают коммуникативные цели неглавными.

Проблемной областью ресурсобеспечивающей коммуникационной

способности может являться невысокий уровень коммуникативных навыков менеджеров по продажам, а чаще сотрудников сервисной службы. В таком случае помимо анализа индивидуальных показателей результативности сбытовой деятельности, зафиксированных жалоб на некорректные коммуникации со стороны сотрудников предприятия необходимо провести исследование коммуникативных знаний и навыков среди сотрудников подразделений, взаимодействующих с потребителями. Конечно, наиболее простым и быстрым способом оценки является проверка дипломов и сертификатов, подтверждающих данные навыки. Однако только данного метода в ряде случаев бывает недостаточно, тогда может быть использован один или несколько методов из нижеперечисленных: интервью или тестирование, метод «360°», кейс или деловая игра, тайный покупатель. Точность и объективность такого исследования возрастет, если сформировать карты коммуникативных компетенций, в которых необходимо учесть специфику сотрудников (сервис, сбыт).

Также может возникнуть потребность в анализе использования отдельных средств организационных коммуникаций (оценка их эффективности, выявление несоответствий с целевой аудиторией, анализ информационного контента).

Расчет уровня развития коммуникационной системы предприятия позволяет определить текущее состояние организационных коммуникаций и определить типовые мероприятия по их дальнейшему развитию, если руководство считает их развитие несоответствующим текущим задачам или прогнозирует необходимость их увеличения, обусловленную грядущими изменениями внешней среды.

Для структуры коммуникаций нами получена графическая модель, обоснованы критерии значимости индивидов в периферии коммуникационной сети и получено нормативное описание, что в целом дает возможность совершенствовать отдельные связи и коммуникации всего предприятия. Последовательность совершенствования коммуникационной сети производственного предприятия можно представить следующим образом:

- 1) Проверяются требования к ядру сети, т.е. проверяется централизация,

плотность взаимодействия и наличие внешних связей членов стратегической команды. Отдельные связи могут быть налажены быстро (если только нет серьезных конфликтов и мотивационных проблем), однако принципиальное расхождение с нормой, как правило, требует разработки программы изменений, существенного изменения отношения к коммуникациям со стороны руководства:

2) Проверяются требования к периферии. Во-первых, подсчитывается число изоляционистов, которые могут существовать лишь при низких уровнях турбулентности (повторяющейся, расширяющейся). Общим ограничителем для промышленных предприятий даже со стабильной средой и простой технологической базой является уровень в 7 %, превышение которого может создать проблемы для плановых изменений, связанных как с отсутствием вовлеченности сотрудников, так и с возможной текучестью кадров. При высокой турбулентности наличие изоляционистов недопустимо. Во-вторых, проверяется общая плотность взаимодействия, визуально анализируется групповое и межгрупповое взаимодействие. Проводится корректировка отдельных связей, в случае существенных отклонений разрабатывается программа развития коммуникационной сети. В-третьих, анализируется наличие внешних связей и их разнообразие. В-четвертых, выявляются критически значимые с точки зрения принимаемых в ядре решений сотрудники периферии (сотрудники, имеющие внешние связи и значимый показатель знаний). Исходя из загруженности руководителя предприятия (в том числе учитывающая его внешнюю коммуникационную активность) проектируются прямые связи к наиболее значимым сотрудникам периферии, остальные значимые сотрудники должны иметь прямые связи с другими членами стратегического ядра. В итоге не должно остаться значимых сотрудников, располагающихся на дистанции более двух коммуникаций от генерального директора.

Таким образом, на основе сравнительного анализа подходов и инструментария исследования внешних и внутренних коммуникаций предприятия разработан алгоритм и создана методика диагностики коммуникационной системы производственного предприятия. Методика диагностики включает:

комплекс отобранных и модифицированных методов исследования и оценки коммуникационных ресурсов предприятия; совокупность целевых и рассчитываемых показателей; критерий допустимого отклонения; формулы для определения уровня развития коммуникационной системы предприятия. Предложенный в диссертации алгоритм включает три стадии (задание целевых значений показателей развития коммуникационной системы; измерение текущих значений показателей и расчет отклонений от целевого уровня; постановку диагноза), конкретизирует последовательность проведения диагностики.

### 3.3 Оценка уровня развития коммуникационной системы производственного предприятия

Общая оценка развития коммуникационной системы определяется посредством расчета уровня ее развития (УР), который является интегральной характеристикой коммуникационных ресурсов и способностей:

$$УР = W_{Изм} \times \frac{C_{Изм.Внеш.} + C_{Изм.Внутр.}}{2} + W_P \times \sum \omega_i \times C_{Pi} \quad 3.1$$

где:

а)  $W_{Изм}$ ,  $W_P$  – веса коммуникационных способностей (поддерживающей организационные изменения, ресурсообеспечивающей);

$$б) C_{Изм.Внеш.} = \frac{1}{2 \times n} \sum_i (P_{\text{сеть.ядро.внеш.}i} + P_{\text{сеть.периферия.внеш.}i}),$$

$$C_{Изм.Внутр.} = \frac{1}{2} \left( \sum_i \frac{(P_{\text{сеть.ядро.внутр.}i} + P_{\text{сеть.периферия.внутр.}i})}{2 \times n} + \sum_j \frac{P_{\text{климат.}j}}{m} \right) - \text{способности}$$

получения информации из внешней среды и ее обсуждения внутри организации, получаемые путем суммирования оценок по разработанным инструментам оценивания ( $n$  – число экспертов,  $m$  – число опрошенных сотрудников);

в)  $\omega_i$  – значимость  $i$ -й составляющей ресурсообеспечивающей способности;

г)  $C_{P_i}$  –  $i$ -я составляющая ресурсообеспечивающей способности как комбинации ключевых ресурсов (навыков коммуникации сотрудников сбытовых и сервисных служб, обратной связи с потребителями, имидж предприятия);

$$C_{\text{Рсбыт}} = \frac{1}{2 \times n} \left( \sum_i P_{\text{ком.нав.}i} + \sum_i \sum_j \frac{P_{\text{имидж.потребитель.}i.j}}{m} \right);$$

$$C_{\text{Робр.связь}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{обр.связь.}i.j};$$

$$C_{\text{Римидж.бизнес}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{имидж.бизнес.}i.j};$$

$$C_{\text{Римидж.работодатель}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{имидж.работодатель.}i.j};$$

$$C_{\text{Римидж.госструктур}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{имидж.госструктур.}i.j};$$

$$C_{\text{Римидж.общественность}} = \frac{1}{n \times m} \sum_i \sum_j P_{\text{имидж.общественность.}i.j};$$

$j$  – компонента оценки ( $m$  – число компонент);

$i$  – оценка представителя целевой группы ( $n$  – число опрошенных).

Существующие типологии уровней развития коммуникаций предприятия, имея происхождение либо из информационных технологий, либо из маркетинга, ориентируются на какую-либо часть коммуникационной системы, не формируя целостного представления о ней.

Так, специалисты по информационным системам рассматривают в качестве базы для классификации формальные потоки информации и соответствующую информационную систему. В.В. Томилов, В. В. Трофимов, А. М. Бурмистров, выделяя пять уровней развития системы управления предприятием, конкретизируют в них процессы передачи информации:

- 1) начальный: спонтанные информационные связи;
- 2) повторяемый: автоматизация основных процессов (бухгалтерия, кадры), информационные потоки не формализованы;

3) фиксированный: процессы документированы и объединены в общий информационный поток, получение оперативной информации о степени использования ресурсов;

4) управляемый: налажена взаимосвязь стратегических и оперативных связей, корпоративная база знаний, данные от клиентов;

5) оптимизируемый: эффективное управление и обработка информации происходит в едином интегрированном информационном комплексе на всех этапах работы предприятия [208].

Равномерная многоуровневая градация на основе внедрения и использования программно-технического обеспечения, предлагаемая в отдельных работах [69], не подходит для анализа коммуникаций современных промышленных предприятий, на которых в большинстве случаев наблюдается достаточный уровень компьютеризации. Здесь большие проблемы, имеющие косвенное отношение к технологиям, возникают в полноценном использовании информационных систем. Достаточный уровень программно-технического обеспечения скорее есть необходимое условие для коммуникаций, невыполнение которого свидетельствует об экономических или управленческих проблемах предприятия.

В работе Е. С. Суровцевой, подходящей с точки зрения интеграции внутренних и внешних коммуникаций, систематизация уровней развития коммуникационной системы носит абстрактный характер от бессистемных к эталонным [200].

Классификация уровней развития маркетинговых коммуникаций, рассматривается в генезисе исторического развития маркетинговой деятельности от несистемного уровня до интегрированных коммуникаций или интеграции стейкхолдеров. Последняя рассматривается в таком случае как наивысшая степень интеграции. Так, Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн выделяют пять уровней развития маркетинговых коммуникаций:

1) несистемные коммуникации: политика в области маркетинговых коммуникаций не принята, коммуникации не самый важный аспект развития

предприятия;

2) товарные коммуникации: применяются инструменты маркетинговых коммуникаций: реклама, стимулирование продаж;

3) коммуникации с целевыми группами: расширяется применение спектра маркетинговых коммуникаций;

4) конкурентные коммуникации: усиление коммуникативной деятельности со стороны конкурентов вызывают потребность в оптимизации форм и средств коммуникаций;

5) интегрированные коммуникации: загруженность информацией покупателя и засилье рекламы требуют перехода к интегрированным коммуникациям [16].

Приведенная логика развития является достаточно обоснованной и понятной. Внешние коммуникации развивают от их нулевого уровня до максимального, для последнего определяется значимость интеграционной задачи. Однако в таком подходе можно выделить некоторые недостатки: во-первых, интеграционные задачи, могут возникать и уже на более ранних стадиях развития маркетинговых коммуникаций; во-вторых, различие в уровнях (коммуникации с целевыми группами, конкурентные коммуникации) практически не определяется, в обоих случаях есть схожие задачи взаимодействия с рядом стейкхолдеров, применяя совокупности маркетинговых коммуникаций.

За основу выделения уровней развития коммуникационной системы мы берем хорошо прослеживаемые черты развития ключевых коммуникационных ресурсов. Такой подход, во-первых, позволяет дать ресурсную характеристику коммуникационной системы, что крайне важно с точки зрения дальнейшего целеполагания в отношении коммуникаций предприятия, во-вторых, позволяет точнее различить уровни развития. Как показало наше исследование, практика российских промышленных предприятий, в целом следуя общей логике развития коммуникаций предприятия, демонстрирует специфические устойчивые типы коммуникационных систем, в которых можно строго идентифицировать характерное состояние ресурсов коммуникационной системы.

В установлении уровней развития коммуникационной системы производственного предприятия мы используем традиционный для управленческой практики пятиуровневый подход, равномерно распределяющий пятибалльную шкалу: [1; 1.8], (1.8; 2.6], (2.6; 3.4], (3.4; 4.2], (4.2; 5]. Уровень развития коммуникационной системы рассматривается в разрезе двух измерений, характеризующих ключевые стратегические задачи коммуникаций производственного предприятия.

Первое измерение характеризует способность организационных коммуникаций поддерживать организационные изменения, второе – решает задачу поступления и наращивания ресурсов, необходимых для реализации хозяйственных и управленческих процессов развивающегося предприятия.

Характеристика уровней сформирована на основе результатов описанной выше диагностики, включающей формулу для расчета УР и его составляющих, дополненной расшифровкой управления коммуникациями на предприятии, полученной в ходе анализа структур управления, исследования материалов информационно-рекламных кампаний, коммуникационной практики, в том числе и планирования коммуникаций. Для описания высших уровней развития организационных коммуникаций привлекалась также практика лучших зарубежных предприятий, внедряющих новые информационно-коммуникационные технологии и имеющих в открытом доступе стратегическое описание коммуникаций (communication strategy).

Значение коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, возрастает в зависимости от уровня турбулентности внешней среды (табл. 3.4). Наименование уровней развития данной составляющей коммуникационной системы дано на основе хорошо прослеживаемой разницы в ключевой структурной компоненте: 1) коммуникационная сеть руководителя; 2) малое централизованное ядро с вырожденной периферией; 3) расширенное децентрализованное ядро с периферией; 4) стратегическая команда с развитой периферией; 5) плотная децентрализованная система с высоким разнообразием внешних связей.

Таблица 3.4

## Уровень развития коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения

Уровень, балл	Описание коммуникационной системы
I. Коммуникационная сеть руководителя, [1; 1.8]	Ядро коммуникационной сети централизованное, плотность взаимодействия низкая, руководитель – единственный источник информации об изменениях внешней среды. В периферии значительное число сотрудников вообще не интересуется возможными изменениями. Коммуникационный климат: закрытый
II. Малое централизованное ядро с вырожденной периферией, (1.8; 2.6]	Ядро пока еще централизованное, но взаимодействие возрастает между членами стратегического ядра, куда входит только высшее руководство. Число изоляционистов снижается. Формируются неполные группы взаимодействия, касающиеся функционирования подразделений и возможных изменений. Не только руководитель, но и высшее руководство в целом имеет полезные контакты во внешней среде. Появляются слабые связи у отдельных, инновационно активных сотрудников периферии. Коммуникационный климат: закрытый
III. Расширенное децентрализованное ядро с периферией, (2.6; 3.4]	Ядро, в которое пока еще входит в основном высшее руководство и редкие представители менеджеров среднего звена, становится децентрализованным, плотность взаимодействия средняя. Актеры ядра интенсивно взаимодействуют с внешней средой, посещая различные выставки, семинары, лично общаясь с ключевыми клиентами. Изоляционисты – как исключение, увеличивается число сотрудников периферии, взаимодействующих с внешней средой в отношении новых идей, событий. Коммуникационный климат: может возникать как в большей степени закрытый, так и в большей степени открытый, последний предпочтителен.
IV. Стратегическая команда с развитой периферией, (3.4; 4.2]	Ядро, в которое теперь входит не только высшее руководство, но и ключевые менеджеры среднего звена, отдельные специалисты, – децентрализованное с высоким уровнем взаимодействия. В идеале они являются стратегической командой. Члены ядра активно взаимодействуют с представителями внешней среды. Необходимость быстрой адаптации новых технологий предопределяет высокую плотность взаимодействия в группах, между которыми существует среднее число мостов. Внешние коммуникации наблюдаются у большинства акторов периферии. Предприятие взаимодействует как на организационном уровне, например, входя в ассоциации, региональные кластеры и т.п., так и на персональном. Коммуникационный климат: открытый или в большей степени открытый
V. Плотная децентрализованная система с высоким разнообразием внешних связей, (4.2; 5]	Ядро, в которое теперь входит не только высшее руководство, но и ключевые менеджеры среднего звена, отдельные специалисты, – децентрализованное с высоким уровнем взаимодействия. Ядро – это стратегическая команда. Необходимость создания новых технологий, опережение конкурентов заставляет реагировать на самые слабые сигналы внешней среды. Нарастает число внешних связей и их теснота у представителей периферии. Предприятия входят в различные союзы, участвуют в совместной разработке продукции. Сокращение времени реакции на изменения во внешней среде повышает плотность группового и межгруппового взаимодействия. Управление внешними связями сотрудников периферии, поддержание разнообразия этих связей необходимо рассматривать как управление важным организационным активом. Коммуникационный климат: открытый

Источник: составлено автором [106, с. 62-63]

Начальный уровень турбулентности внешней среды, именуемый И. Ансоффом «повторяющейся», не требует ни быстрой реакции руководства, ни обнаружения стратегических инициатив, ни убеждения сотрудников. В данной ситуации для управления предприятием и принятия стратегических решений достаточно коммуникационных связей руководителя предприятия. Такой вид коммуникационной системы можно назвать «коммуникационной сетью руководителя».

«Увеличивающаяся» турбулентность характеризуется наличием медленных инкрементальных изменений внешней среды, и хотя здесь преобладают единоличные решения руководства, основанные на его опыте, в коммуникационной системе возникает необходимость обсуждения плановых изменений в среде высшего руководства. Однако очевидность изменений и их низкая скорость не выдвигают условий высокой плотности и децентрализации взаимодействия в ядре, нивелируется значение периферии коммуникационной сети. Такую коммуникационную систему можно характеризовать как «малое централизованное ядро с вырожденной периферией».

«Меняющаяся» турбулентность определяется быстрыми инкрементальными изменениями внешней среды, что повышает значение управления изменениями на производственном предприятии, хотя и фокусирует их в значительной степени в ядре коммуникационной сети. Взаимодействие ядра и периферии системы управления предприятием становится важным с точки зрения снижения сопротивления плановым изменениям, что и обуславливает требования к уменьшению, а в идеале – отсутствию изоляционистов в процессе разработки и внедрения изменений.

Укрупненно рассмотренные виды турбулентности (повторяющаяся, увеличивающаяся, меняющаяся) можно характеризовать как турбулентность невысокого уровня. В этих условиях «периферия» сети и коммуникационный климат играют существенно меньшую роль, чем «ядро» коммуникационной сети предприятия. Коммуникационный климат, рассматриваемый в первую очередь через паттерн руководства, может быть закрытым, что, конечно, сокращает разнообразие точек зрения на возможные стратегические изменения, но позволяет реализовать всестороннее обсуждение стратегических идей руководителя-предпринимателя.

В зоне высокой турбулентности менеджмент вынужден ориентироваться на слабые сигналы внешней среды [8; 9], предприятия имеют более высокий уровень инновационной активности [93], что в целом обуславливает необходимость тесной и открытой коммуникации не только на уровне высшего руководства, но и в целом по предприятию.

«Прерывистая» турбулентность характеризуется большими масштабами и скоростью изменений, однако направления изменений еще идентифицируются, хотя не все из них просматриваются на уровне высшего руководства. «Периферия» играет также важную роль в адаптивности предприятия. Во-первых, поставляет важную стратегическую информацию, пропущенную на уровне внешних связей руководства. Во-вторых, сотрудники взаимодействуют внутри компании и во внешней среде для непрерывного совершенствования технологии, бизнес-процессов и выпускаемой продукции. По своей плотности и открытости коммуникаций «ядро» можно считать стратегической командой. Конечно, коммуникационный фактор не определяет все аспекты командообразования (здесь есть и функциональные, и психологические, и ролевые аспекты), но является необходимым компонентом функционирования эффективной команды. Возникновение стратегических команд в условиях высокой турбулентности не случайно и образует пересечение с факторами эффективности командообразования: «...команды наиболее эффективны в случаях: разработки стратегий в условиях высокой неопределённости среды; размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов; реализации одновременно нескольких стратегий; необходимости координации сложных работ; большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив; конфликта интересов стейкхолдеров; высокой степени сопротивления стратегическим изменениям» [74, с. 456].

«Неожиданная» турбулентность предъявляет высочайшие требования ко времени реакции на изменения во внешней среде. Управление внешними связями сотрудников периферии, поддержание разнообразия этих связей необходимо рассматривать как управление важным организационным активом, что создает необходимость внедрения в кадровый менеджмент политики «разнообразия коммуникационных связей». Важнейшим компонентом адаптивности и формирования опережающих инноваций, являющихся основой успеха в зоне

высокой турбулентности, является тесное и открытое взаимодействие во внутренней среде производственного предприятия, в особенности интеграция межфункционального взаимодействия маркетинговых, производственных и НИОКР подразделений.

В рассматриваемой структуре внутренних коммуникаций исключены органы корпоративного управления: совет директоров и собрание акционеров. Связи с ними учтены как связи с внешними стейкхолдерами. Конечно, это является некоторым упрощением анализируемой коммуникационной системы предприятия, однако может быть обосновано с точки зрения роли данных стейкхолдеров в разработке принимаемых решений и частоте коммуникаций. Обоснованность исключения собрания акционеров из внутриорганизационной структуры взаимодействия представляется достаточно очевидной:

1) частота коммуникаций не соразмерна частоте других внутренних коммуникаций, поскольку собрание акционеров проводится раз в год (если не принимать во внимание внеочередные собрания как экстренную меру). Частота взаимодействия рассматривается рядом специалистов по теории систем как ключевой показатель принадлежности субъекта к системе;

2) акционеры не участвуют ни в оперативном управлении, ни в разработке стратегии;

3) компетенции в отношении стратегических решений носят ограниченный характер, в основном косвенно влияющий на разрабатываемые стратегии (утверждение годового отчета, одобрение крупных сделок, решения в отношении самих органов корпоративного управления).

Обоснование исключения совета директоров из внутриорганизационной коммуникации, учет их как некоторого обобщенного внешнего стейкхолдера требует большей аргументации.

Международный опыт корпоративного управления содержит ряд моделей – от пассивной, оставляющей все вопросы на усмотрение генерального директора, имеющей ограниченную подотчетность и одобряющей предпочтения менеджмента, и заканчивая активной, где совет директоров принимает ключевые решения, которые затем реализует менеджмент. Тем не менее традиционная роль и практика совета директоров может быть кратко сформулирована следующим образом: «Ведущая роль в разработке и реализации стратегии отводится ведущим

менеджерам, а стратегическая роль совета директоров сводится к надзору за тем, чтобы все пять задач стратегического менеджмента шли на пользу акционерам» [209, с. 55]; «Обычно менеджеры-исполнители кратко информируют совет директоров о ключевых стратегических мероприятиях и передают стратегические планы этому органу для официального утверждения. Директора редко принимают непосредственное участие в разработке и реализации стратегии, да и не должны этого делать. Большинство приглашенных директоров не имеет опыта работы в данной отрасли; их знания о компании ограничены. Совет директоров обычно собирается один раз в месяц (или реже) на заседание, которое длится 6 - 8 часов. Трудно ожидать от совета директоров глубокого понимания всех стратегических вопросов, собственных оригинальных стратегических предложений, способных конкурировать с предложениями исполнительных менеджеров. Все это и не требуется от совета директоров, главная задача которого – надзор и контроль» [209, с. 56].

Российская модель корпоративного управления также следует общемировому тренду, где роль генерального директора и его команды сводится к разработке стратегии и ее реализации, инициировании большинства организационных изменений: «Разрабатывает и предлагает стратегическое направление; разрабатывает и предлагает бизнес-планы и бюджет; организует работу менеджеров; осуществляет работу по реализации корпоративной стратегии и бизнес-планов» [89, с. 66]; роль совета директоров заключается в «одобрении стратегического направления, бизнес-планов и бюджета; организации работы наблюдательного совета; наблюдении за исполнением принятых решений» [89, с. 66]. С точки зрения частоты коммуникации заседания совета директоров осуществляются, конечно, чаще, чем собрания акционеров, но в сравнении с регулярным внутриорганизационным взаимодействием граничат либо со слабыми связями, либо с их отсутствием.

Другим вектором развития коммуникационной системы производственного предприятия является формирование интегрированного комплекса ресурсообеспечивающих коммуникаций предприятия, которые имеют также существенный разброс в своем развитии, коррелирующий с финансовыми и другими возможностями предприятия, выбранной стратегией (табл. 3.5).

## Уровень развития ресурсобеспечивающей коммуникационной способности

Уровень, балл	Описание коммуникационной системы
I. Начальный уровень сбытовых коммуникаций, [1; 1.8]	Управление внешними коммуникациями ведется бессистемно. Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых служб имеют начальный уровень развития, сформированный еще во внешней среде (в образовательных организациях, на других предприятиях, в том числе имеющих другую специфику продаж)
II. Улучшенные сбытовые коммуникации, (1.8; 2.6]	Оперативное планирование внешних коммуникаций. Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых служб находятся на среднем уровне, появляется обратная связь с потребителями. Отсутствие стратегического подхода уменьшает уровень ресурсобеспечивающей коммуникационной способности
III. Имиджевые коммуникации: (2.6; 3.4]	Появляется коммуникативная стратегия. Однако коммуникации еще не рассматриваются как ключевой фактор конкурентоспособности компании. Имидж предприятия приобретает известность, совершенствуются формы обратной связи
IV. Интегрированные коммуникации, (3.4; 4.2]	Стратегия организационных коммуникаций разрабатывается на основе интегрированного подхода, появляются инструменты анализа и оценки коммуникаций. Предприятие сформировало известный и имеющий высокую степень дифференциации имидж. Руководство внедрило передовые технологии взаимодействия со стейкхолдерами (краудсорсинг, CRM-системы). Предприятие демонстрирует высокий уровень информационной прозрачности по ключевым целевым аудиториям
V. Интеграция стейкхолдеров, (4.2; 5]	Стратегия организационных коммуникаций разрабатывается на основе интегрированного подхода, появляются инструменты анализа и оценки коммуникаций. Предприятие сформировало известный и имеющий высокую степень дифференциации имидж, наблюдается высокий уровень лояльности клиентов. Руководство внедрило передовые технологии взаимодействия со стейкхолдерами (краудсорсинг, CRM-системы). Сотрудники предприятия осуществляют двусторонние коммуникации по большинству групп стейкхолдеров, имеющие высокий уровень информационной прозрачности

Источник: составлено автором [106, с. 63].

В основании данной составляющей коммуникационной системы находятся коммуникативные навыки сотрудников сбытовых служб; без данной компоненты невозможна реализация коммерческой функции производственного предприятия

[18; 227]. В ходе диагностики ни в одном из предприятий, которые работают на рынке не менее пяти лет, что доказывает их жизнеспособность, не наблюдался уровень коммуникативных навыков ниже среднего.

Однако на зрелых предприятиях не выявились начальные уровни развития ресурсообеспечивающей способности, для чего гипотеза о существовании начальных уровней проверялась на недавно созданных промышленных предприятиях, руководство которых взаимодействовало с бизнес-школой и центром подготовки управленческих кадров Воронежского государственного университета. В ходе опроса руководства, анализа кадровой информации в отношении сотрудников сбытовых служб (возраст, трудовой стаж в торговле, дипломы, сертификаты) гипотеза о существовании начальных уровней ресурсообеспечивающей способности для недавно созданного предприятия была подтверждена. На обоих уровнях (первом и втором) развитие имиджевых коммуникаций существенно отстает от развития коммуникативных навыков сотрудников. Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб таких предприятий находятся на невысоком уровне, однако не ниже, чем на уровне двух баллов (по пятибалльной шкале), что в целом может быть охарактеризовано как «начальные навыки, полученные в ходе обучения в образовательном учреждении». Руководство всех недавно образованных предприятий ставит задачу повышения коммуникативных навыков сотрудников сбытовых и сервисных служб. На втором уровне «улучшенных сбытовых коммуникаций» ресурсообеспечивающая способность предприятия растет, что способствует увеличению продаж. Руководство уделяет внимание обратной связи с потребителями, в отдельных случаях возникают имиджевые коммуникации в отношении стейкхолдера «потребитель».

Таким образом, первые два уровня развития связаны с начальным этапом развития предприятия, т.е. этапами жизненного цикла, для которых используются такие названия, как «младенчество», «детство». Ресурсообеспечивающая способность, как и потенциал предприятия в целом, имеет начальную стадию развития. Данная способность обеспечивает рост объема продаж, однако не

решает ни задач извлечения ценовой премии, ни формирования взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества со стейкхолдерами.

Третий уровень развития, который мы обозначаем как «имиджевые коммуникации», соответствует зрелым промышленным предприятиям (работающим не менее пяти лет), в основном придерживающимся стратегии низких издержек. Такое название мы даем потому, что здесь развитие имиджевого ресурса догоняет развитие коммуникативных навыков сотрудников сбытовых и сервисных служб. Возникает стратегическое управление коммуникационной деятельностью в задаче формирования узнаваемого имиджа предприятия, появляется коммуникативная стратегия, совершенствуются формы обратной связи. Однако большинство предприятий здесь характеризуется неполным использованием комплекса маркетинговых коммуникаций, невысоким уровнем информационной прозрачности. Такое развитие ресурсообеспечивающей способности решает задачу поступления ресурсов от потребителей, привлечения внимания к предприятию со стороны других стейкхолдеров, в том числе потенциальных партнеров, сотрудников. Однако данный уровень развития ресурсообеспечивающей способности не позволяет предприятию извлекать ценовую премию, не позволяет предприятию конкурировать за лучшие рабочие кадры. Для предприятий, реализующих стратегию дифференциации, такой уровень развития ресурсообеспечивающей способности является проблемой.

Коммуникационные системы предприятий, стремящихся к раскрытию потенциала ресурсообеспечивающих коммуникаций, характеризуются уровнем «интегрированных коммуникаций». Коммуникативная стратегия в данном случае интегрирует различные виды коммуникативной деятельности, организация формирует не только известный имидж, но и образ, имеющий существенные позитивные отличия от конкурентов. Предприятие имеет высокий уровень информационной прозрачности по ключевым целевым аудиториям, использует современные информационно-коммуникационные технологии.

Практика лучших предприятий, именуемая как «интеграция стейкхолдеров», заключается в достижении высокого уровня лояльности

потребителей, учете информационных потребностей широкого круга стейкхолдеров, использовании передовых коммуникационных практик и информационно-коммуникационных технологий. Несмотря на значительные затраты для достижения такого уровня коммуникационного потенциала, они, как правило, окупаются за счет существенной ценовой премии и большой рыночной доли, сглаживания последствия действий конкурентов, использования ресурсов стейкхолдеров (краудсорсинг).

**Таким образом,** нами составлен алгоритм стратегической диагностики коммуникационной системы производственного предприятия, который включает три стадии (задание целевых значений показателей развития коммуникационной системы; измерение текущих значений показателей и расчет отклонений от целевого уровня; постановку диагноза), конкретизирует последовательность проведения диагностики. Сформированный в работе диагностический инструментарий (алгоритм диагностики, анкетный инструментарий, нормативные характеристики коммуникационной сети, сравниваемые показатели и критерий стратегического разрыва, формула расчета уровня развития коммуникационной системы) позволяет выявить стратегические коммуникационные проблемы предприятия, а также обосновать предложения по комплементарному развитию устойчивых коммуникационных ресурсов.

Разработана последовательность совершенствования коммуникационной сети производственного предприятия:

1) Проверяются требования к ядру сети, т.е. проверяется централизация, плотность взаимодействия и наличие внешних связей членов стратегической команды. Отдельные связи могут быть налажены быстро (если только нет серьезных конфликтов и мотивационных проблем), однако принципиальное расхождение с нормой, как правило, требует разработки программы изменений, существенного изменения отношения к коммуникациям со стороны руководства.

2) Проверяются требования к периферии. Во-первых, подсчитывается число изоляционистов, которые могут существовать лишь при низких уровнях турбулентности (повторяющейся, расширяющейся). Во-вторых, проверяется

общая плотность взаимодействия, визуально анализируется групповое и межгрупповое взаимодействие. Проводится корректировка отдельных связей, в случае существенных отклонений разрабатывается программа развития коммуникационной сети. В-третьих, выявляются критически значимые с точки зрения принимаемых в ядре решений сотрудники периферии (сотрудники, имеющие внешние связи и значимый показатель знаний). Исходя из загруженности руководителя предприятия проектируются прямые связи с наиболее значимыми сотрудниками периферии, остальные значимые сотрудники должны иметь прямые связи с другими членами стратегического ядра. В итоге не должно остаться значимых сотрудников, располагающихся на дистанции более двух коммуникаций от генерального директора.

Идентифицированы уровни развития коммуникационной системы производственного предприятия. В отличие от существующих типологизаций уровней развития наш вариант имеет ряд отличий: 1) устранена узость подхода ориентирующегося либо на маркетинг, либо на информационные технологии; 2) раскрыто содержание развития структурной оставляющей коммуникаций предприятия, в которой определена необходимость расширения разнообразия внешних связей, плотности взаимодействия внутри предприятия, децентрализации коммуникаций и увеличения числа мостов с ростом турбулентности внешней среды; 3) выделены характерные для российских промышленных предприятий состояния коммуникационной системы.

## **4 КОМПЛЕКСНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **4.1 Сущность и содержание стратегии организационных коммуникаций в среде предприятия**

Переход от низких уровней развития коммуникационной системы российских промышленных предприятий к более высоким требует большей согласованности принимаемых решений, чем наблюдаемая частичная интеграция маркетинговых коммуникаций. Во-первых, необходимо учесть связь уровней развития коммуникаций предприятия с ключевыми стратегическими факторами: генеральной стратегией и турбулентностью внешней среды (рис. 4.1). Принципиальный выбор генеральной стратегии как стратегии, ориентированной на низкие издержки или дифференциацию, будет определять различия в уровне развития ресурсобеспечивающей коммуникационной способности и производных ресурсах. Отмеченное Дж. Корнелиссеном различие для данных стратегий, заключающееся в уровне использования маркетинговых коммуникаций [284], конкретизировано нами в уровнях развития коммуникационной системы производственного предприятия, полученных на основе анализа российского и зарубежного опыта. Турбулентность внешней среды как детерминанта внутренней среды предприятия обнаруживает свое влияние на коммуникации предприятия, а также на другие стратегические факторы, в том числе и на инновационную активность предприятий [335].

Помимо непосредственного влияния первостепенных стратегических факторов (генеральной стратегии и турбулентности внешней среды) на коммуникационную систему предприятия, можно отметить также определенную связь коммуникаций предприятия и с функциональными стратегиями. Однако для характеристики данного эффекта необходимо разграничить составные компоненты стратегии организационных коммуникаций.

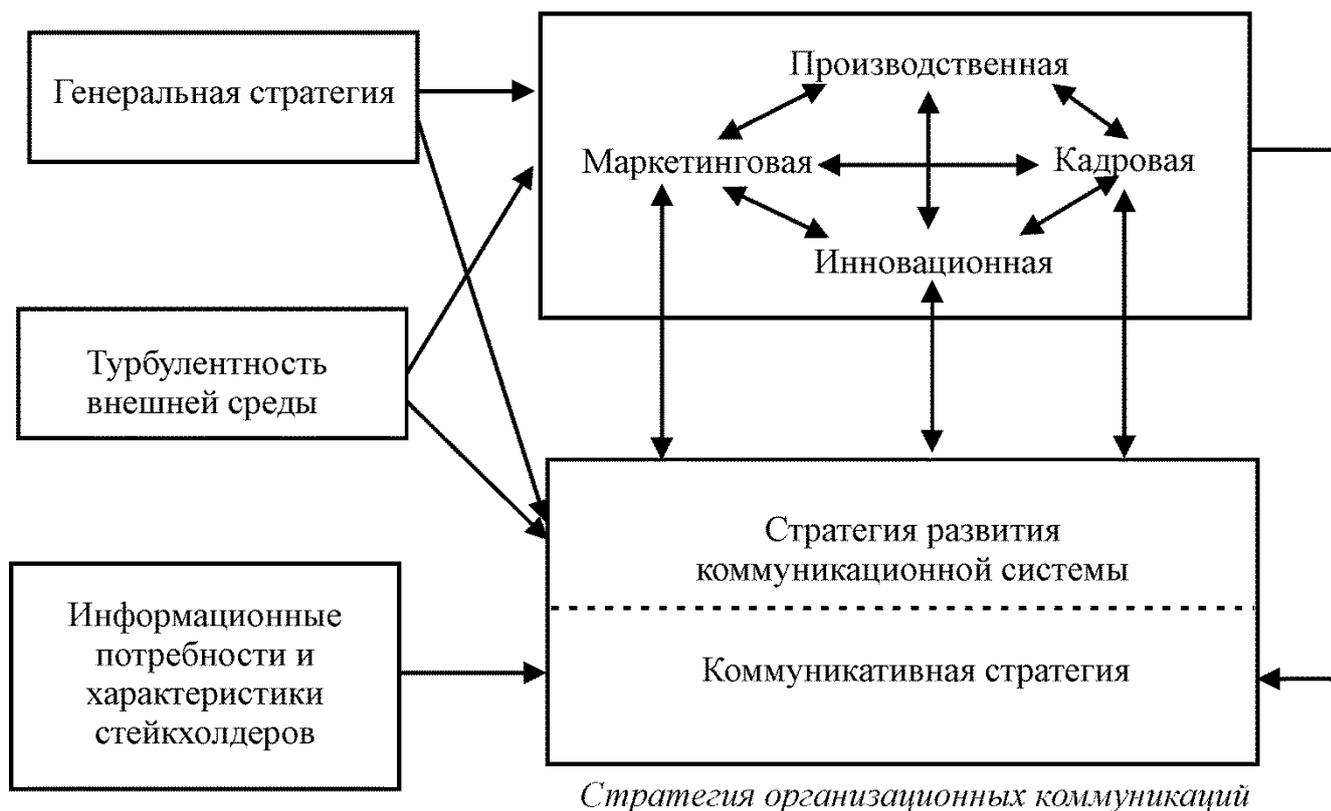


Рис. 4.1. Стратегия организационных коммуникаций  
в структуре стратегических факторов

Источник: составлено автором.

Изначально сочетание терминов «коммуникация» и «стратегия» возникло в отношении правил и принципов в практике бизнес-коммуникаций. Однако сегодня применение терминологии стратегического менеджмента по отношению к коммуникациям предприятия претерпело существенные изменения и получило вариативные названия, такие как «коммуникативная стратегия», «коммуникационная стратегия», «стратегия развития организационных коммуникаций».

Коммуникативная стратегия (реже «коммуникационная») в основном трактуется как базовые принципы коммуникации или избираемый тип коммуникации. Здесь можно типологизировать универсальные и специфические принципы коммуникации, которые необходимы для достижения запланированного результата в конкретных коммуникативных актах.

Так, Дж. М. Лэйхифф и Дж. М. Пенроуз отмечают ряд обязательных принципов коммуникации: позитивность, тактичность, активность, персональность, краткость, цельность, ясность, связность, удобочитаемость, унификация [132].

В отличие от приведенных выше принципов, рекомендуемых к применению в любых ситуациях, специфические принципы соответствуют определенной ситуации. Принципиально различают две ситуации – это убеждение и плохая новость [132].

В убеждающей коммуникации отправитель воздействует на реципиента для изменения его образа мыслей и действий. Основные коммуникативные рекомендации здесь заимствованы из рекламных ступенчатых моделей влияния. Убеждающая коммуникация начинается с привлечения внимания получателя информации, затем у него пробуждается интерес, потом наступает момент стимулирования желания и наконец отправитель должен побудить получателя предпринять желаемое действие.

Для плохой новости главным является побудить получателя выслушать или прочитать послание целиком, чтобы он понял причины случившегося события. Тогда отправитель имеет шансы сохранить деловые отношения с получателем. Поскольку здесь иная, чем в убеждении задача, то меняется и схема коммуникации (нейтральное начало → позитивное объяснение → отказ → позитивный тон).

Анализ коммуникации со стейкхолдерами несколько сокращает выбор ключевых принципов или, по крайней мере, ставит вопрос об определении приоритетных принципов. Так, К. Томас, анализируя коммуникации в конфликтной ситуации, определил матрицу выбора коммуникативной стратегии по двум измерениям: напористость – акцент на защите собственных интересов; кооперация – внимание к интересам других людей (рисунок 4.2) [207]. В результате формируются пять типов коммуникации: 1) в соревновании коммуникант стремится добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому; 2) в приспособлении собственные интересы становятся

второстепенными; 3) компромисс предполагает активное участие обоих коммуникантов в поиске компромиссного решения, в котором стороны идут на взаимные уступки; 4) избегание означает минимальные коммуникативные усилия, в которых отсутствует стремление и к кооперации, и к достижению собственных целей; 5) сотрудничество является наиболее эффективным вариантом коммуникации, в случае возможности таковой, где полностью удовлетворяются интересы обеих сторон [207]. Схожие стратегии (победа любой ценой; сотрудничество; приспособление; отступление; компромисс) выделяют Р. Фишер, У. Юри [220].

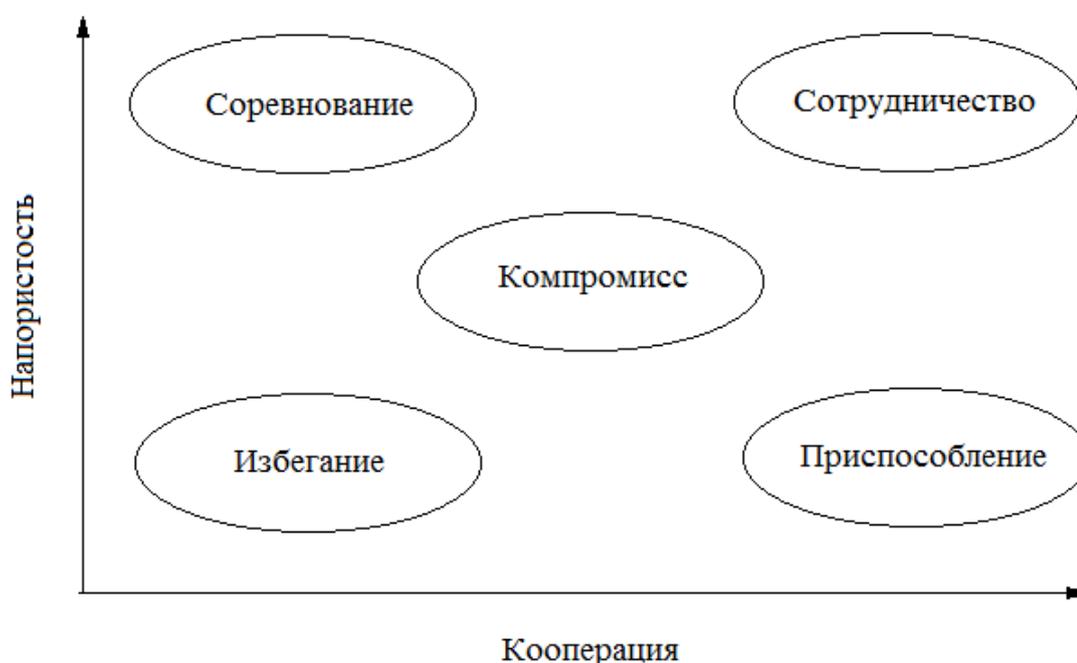


Рис. 4.2. Модель коммуникации в конфликтной ситуации, К. Томас [207]

Рассматривая практику связей с общественностью, Бетекке ван Рулер (модель 2004 г., наиболее поздняя модель включает терминологию семиотики) упорядочил коммуникации на коммуникационной решетке, представленной на рис. 4.3. Автор предложил сокращение типов коммуникации до четырех вариантов, упорядоченных в виде матрицы, где одно из измерений соответствует одностороннему или двустороннему движению информации, а второе – ожидаемому результату, который обозначается автором в терминах семиотики

(денотация или коннотация). В работе Т.М. Орловой второе измерение несколько упрощенно (более ранняя модель коммуникационного менеджмента): откровение, т.е. восприятие сообщения в изначальном виде, или влияние, т.е. целенаправленное воздействие на установки и поведение.



Рис. 4.3. Коммуникационная решетка Бетекке ван Рулера [391, с. 139]

Бетекке ван Рулер выделил следующие области предпочтительного применения стратегий коммуникации: стратегия информирования (информация для принятия решения) используется при формировании пресс-релизов (одностороннее движение информации и денотативное значение); стратегия убеждения (целенаправленная настройка знаний, отношений и поведения других людей) является основной для рекламы и пропаганды (одностороннее движение информации и коннотативное значение); стратегия диалога (двустороннее движение информации и коннотативное значение) создает среду для обмена смыслами, позволяет получить субъективное восприятие политик предприятия, индивидуальное видения решений проблем и подходит для взаимодействия с наиболее важными стейкхолдерами; стратегия формирования согласия

(двустороннее движение информации и денотативное значение) формирует понимание и согласие и подходит для коммуникаций с акторами окружающей среды и с сотрудниками предприятия в случае наличия конфликта интересов [391].

Т. М. Орлова существенно расширяет применение коммуникативной стратегии от связей с общественностью до коммуникационного менеджмента, под которым автор понимает «вид менеджмента, осуществляющий познание и использование закономерностей обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью; взаимосвязь и взаимодействие во времени и пространстве элементов, которые формируют и эффективно используют все виды капитала экономических систем; систему управления, которая посредством интегрированной коммуникации с целевыми аудиториями способствует достижению максимальной эффективности развития организации в условиях изменяющейся внешней среды; профессиональную деятельность производителя, посредника и потребителя по реализации коммуникационной стратегии» [153, с. 73-74]. Автор сопоставляет стратегию информирования с обучением и формированием корпоративной культуры; стратегию убеждения лучше использовать в пропаганде и рекламе; стратегию диалога в большей степени необходимо применять для установления прочных внешних связей, поддерживающих конкурентоспособность предприятия; стратегию достижения согласия лучше использовать для формирования отношений между предприятием и окружающей средой.

Широкое признание также получила типологизация коммуникативных стратегий С. Дацюка, который под стратегией понимает «выбор того или иного коммуникационного пространства, той или иной среды коммуникации, того или иного типа взаимодействия, того или иного места порождения смысла, и, тем самым, одного или нескольких дискурсивных измерений, относительно которых мы строим дискурс коммуникации» [57].

Презентация, манипуляция и конвенция – это коммуникативные стратегии, которые принципиально отличаются по уровню открытости, симметрии и способу

производимой коммуникации: презентационный тип является пассивной коммуникацией; манипуляционный – активной коммуникацией; конвенциональный – интерактивной коммуникацией. Соответственно, основными средствами являются: для презентации – послание, для манипуляции – сообщение, для конвенции – диалог.

Расширяя классификацию коммуникационных стратегий С. Дацюка, О.В. Крутушкина вводит понятие стратегии оппозиции, помещая ее в манипуляционный тип коммуникационной стратегии. Оппозиция – реакция контрагента на манипуляционные действия агента влияния; она не является конструктивной, создавая реакционную структуру коммуникации [121].

Таким образом, можно выделить здесь предельно общие принципы коммуникации, выбор которых по отношению к определенным группам стейкхолдеров или ко всем стейкхолдерам составит основу коммуникативной стратегии предприятия: выбор закрытой или открытой коммуникации; выбор однонаправленной или диалоговой коммуникации; отсутствие манипуляции и другие провозглашаемые принципы. Несмотря на то, что манипуляция (вернее, ее отсутствие) указана последней в нашем перечислении, что сделано на основе суждений о частоте теоретического использования и популярности предшествующих принципов коммуникации, она достаточно часто используется в практическом плане. Например, главный принцип коммуникации компании НЕСТЛЕ с потребителями звучит так: «Мы являемся сторонниками ответственной и достоверной коммуникации с потребителями, которая предоставляет им полную информацию о продукте для осуществления осознанного выбора и поддерживает их стремление к здоровому питанию. Мы уважаем право наших потребителей на неприкосновенность личной жизни» [165, с. 6].

Другое толкование стратегии коммуникаций предприятия сосредоточено на мероприятиях, которые способствуют развитию организационных коммуникаций, совершенствованию их отдельных проблемных элементов. Так, Е. С. Суровцева выделяет отдельные направления развития коммуникаций в зависимости от их

стратегий (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Типы стратегий и направления развития коммуникаций

Тип стратегии	Направления развития коммуникаций
Антикризисная	Коммуникационный климат, информирование персонала, антикризисные коммуникации
Предпринимательская	Связь с потребителем, групповые коммуникации, обратная связь
Динамического роста	Взаимодействие с потребителем, горизонтальные связи, обратная связь
Ограниченного роста	Формальные вертикальные каналы
Операционной эффективности	Формальные каналы, информирование персонала, обратная связь
Фокусирование на продукте	Системы сбора предложений, межфункциональные коммуникации
Фокусирование на потребителе	Коммуникации с потребителями, коммуникационный климат, межфункциональные коммуникации

Источник: по данным исследования Е.С. Суровцевой [200, с. 105].

Предложенная Е. С. Суровцевой систематизация направлений развития коммуникаций предприятия, несомненно, является перспективным шагом к созданию четких инструментов формирования стратегического выбора в управлении организационными коммуникациями. Однако данный инструментарий нуждается в существенном улучшении, обусловленном необходимостью формирования выбора стратегических альтернатив, построенных на единой классификационной основе. Данная таблица содержит неупорядоченный набор стратегий, усеченный в своих изначальных классификациях. Здесь возникает вопрос об одновременной сочетаемости стратегий, и как в этом случае будут развиваться коммуникации. Ряд стратегий вообще выпадает из поля зрения автора, так в перечислении возможных альтернатив стратегического выбора: предпринимательская стратегия, динамического роста, как правило указывают также стратегию прибыльности, циклическую и ликвидационную стратегию, т.е. те альтернативы, которые исключена автором из рассмотрения.

Анализ публикаций, в отношении стратегического планирования коммуникаций предприятия, позволяет охарактеризовать различные подходы к

проектированию стратегии коммуникаций предприятия (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Характеристика подходов к разработке стратегии коммуникаций предприятия

Авторы	Характеристика анализа коммуникационных и других факторов	Содержание стратегии
Л. Ван Гемерт, Э. Воудстра	Специфика анализа модели Twente Organization Communication Model заключается в акцентах исследования факторов внутренней среды предприятия, а именно структуры, культуры, миссии и стратегии. Здесь выполняется организационный и акторный анализ; изучается документация по коммуникативной стратегии; анализируется внешняя среда.	Основная цель: информирование и убеждение стейкхолдеров. Разделы стратегического плана: назначение коммуникативной стратегии; миссия и цели предприятия; видение коммуникаций предприятия; коммуникационные цели и стейкхолдеры; комплекс организационных коммуникаций; оценка коммуникативной стратегии.
Дж. Корнелиссен	Применение разнообразного инструментария для анализа стейкхолдеров.	Основная цель: взаимодействие со стейкхолдерами. Стратегия – это и выбор стратегических ориентиров, и план стратегических коммуникативных действий, содержащий описание коммуникативных целей, целевых аудиторий, ключевых сообщений и средств коммуникации.
Е.С. Суровцева	В основе диагностики лежит оценка по восьми направлениям коммуникационной системы предприятия: коммуникационной структуры, нисходящих коммуникаций, горизонтальных коммуникаций, коммуникационных каналов, удовлетворения информационных потребностей, коммуникационного климата, внутренней обратной связи; обратной связи с клиентом. Также рассчитывается ряд объективных показателей.	Основная цель: развитие организационных коммуникаций. Определяются приоритетные направления развития коммуникаций, выбираемые на основе выявленных коммуникационных проблем предприятия и принятой генеральной стратегии.

Авторы	Характеристика анализа коммуникационных и других факторов	Содержание стратегии
Ш. Д. Фергюсон	<p>В анализе внешней среды наибольшее внимание уделяется отношению стейкхолдеров к политикам предприятия, во внутренней среде акцент сделан на исследовании информационных потребностей сотрудников, их восприятии коммуникативной практики предприятия.</p> <p>Стратегический анализ заключается в идентификации политик предприятия; исследовании информационных потребностей, анализе внешних и внутренних стейкхолдеров.</p>	<p>Основная цель: информирование и убеждение стейкхолдеров. В плане сформулированы стратегические цели предприятия, организационные политики, описана с точки зрения отношения к организации, ее стратегии и политикам внешняя и внутренняя среда, в коммуникациях заданы рамки возможностей;</p> <p>сформулированы коммуникативные цели, темы и сообщения, расставлены коммуникативные приоритеты, определены коммуникативные кампании, рассчитаны необходимые финансовые ресурсы. Ключевую роль в постановке коммуникативных целей в отношении внешних стейкхолдеров играют политики предприятия, мнения стейкхолдеров в отношении них.</p>

Источник: составлено автором [113, с. 152-153].

Специфическая позиция представлена Е. С. Суровцевой, которая акцентируется на устранении проблем организационных коммуникаций. Элементы подобного подхода присутствуют и в других исследуемых нами работах, однако здесь акцент перенесен на информирование и убеждение целевых аудиторий [284; 303; 390].

Приверженцы школы планирования, отождествляя стратегию с разработанным стратегическим планом, который является основанием для формирования коммуникативных планов нижних уровней в системе планирования компании, тем не менее заявляют о необходимости формирования в

первую очередь генерального курса развития коммуникаций.

Так, Т. М. Орлова, определяя содержание стратегии коммуникационного менеджмента как «долгосрочной программы достижения основных коммуникационных целей организации в рамках ее стратегического управления» [153, с. 59], подчеркивает необходимость выбора ряда действий при разработке коммуникационной программы: «...существуют позиции, которые присущи любой фирменной стратегии коммуникации: выбор адресатов коммуникации; коммуникационная аргументация; анализ стоимостных характеристик коммуникационных мероприятий; определение эффективности стратегии коммуникационного менеджмента» [153, с. 161].

Соглашаясь с необходимостью долгосрочного планирования коммуникаций, Т. М. Орлова все же определяет необходимость первоначального выбора стратегии коммуникационного менеджмента – «это сильная деловая концепция организации плюс набор реальных действий, который с помощью коммуникационного инструментария приводит эту деловую концепцию к созданию реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время» [153, с. 155]. Автор обосновывает необходимость выбора ключевых принципов и действий, иллюстрируя свои рассуждения практическими примерами. Так, ключевые принципы IBM – это: уважение личности, клиенту – лучшее обслуживание, стремление к совершенству. Стратегия коммуникационного менеджмента основывается на наборе следующих действий: политика открытых дверей, беседы с руководством, ежегодное анкетирование сотрудников предприятия.

Хотя в работах Н. А. Морозовой коммуникационная стратегия понимается как долгосрочный план, однако и здесь его формированию предшествует выбор «системы общих установок, критериев, ориентиров, принятых организацией для действий и принятия решений в сфере коммуникаций, которые обеспечивают достижение ее целей» [144, с. 177].

Такие ориентиры, по мнению автора, можно сформулировать в отношении культуры коммуникации и имиджа предприятия: «Содержание управления

внутренними коммуникациями организации направлено на решение задачи формирования такого типа коммуникативной культуры, который позволяет наиболее эффективно и адекватно реализовать конкурентные преимущества, транслируемые во внешнюю среду посредством внешних коммуникаций. Содержание стратегического управления внешними коммуникациями на данном этапе включает разработку концепции имиджа, исходя из стратегических целей, а также выстраивание стратегии упорядоченного взаимодействия организации с заинтересованными сторонами рынка, направленное на решение бизнес-задач, формирование имиджа, развитие существующих и создание новых конкурентных преимуществ» [144, с. 177].

Тиббл С. характеризует применение термина «коммуникативная стратегия» (communication strategy) как весьма вариативное, использует такие выражения, как «распространена как молитва, однако включает мало содержания», «используется крайне неаккуратно» [385]. Выделяя рациональное зерно, автор отмечает, что в практическом плане стратегия коммуникаций предприятия заключается в определении ключевых стратегических направлений, сообщений, коммуникативных активностей.

С точки зрения данного автора, эффективная стратегия не сводится к коммуникативному плану (программе), а формируется до него. С. Тиббл выделяет следующие черты коммуникативной стратегии, обеспечивающей: основу мысли и активности процесса формирования коммуникативной программы; содержание и руководящие принципы для всей коммуникативной активности; связь между «почему» и «как»; логику, связывающую цели и тактику.

Ключевым вопросом здесь является приоритетность или равнозначность в вопросах на сообщениях или условиях для них.

В работах Б. Стейн, Дж. Корнелиссена стратегия как раз воспринимается как базовые приоритеты в отношении того, что необходимо сообщить. Б. Стейн определяет стратегию коммуникаций как одну из функциональных стратегий, в которой определяется фокус коммуникаций со стейкхолдерами. Логика такого подхода ставит вначале «что», а уже потом следует «как», сначала создается

результативность (делаем правильные вещи), потом – экономичность (делаем вещи правильно) [379]. Данный подход определяется той ролью, которую авторы отводят корпоративным коммуникациям: «...это управленческая функция, которая предлагает рамки и лексику для эффективной координации всех способов коммуникаций в целях создания и поддержания позитивной репутации с заинтересованными сторонами, от которых зависит организация» [283].

Конечно, определение первоочередности в стратегии того, о чем информировать, возможно, создает основу для рекламы и сбыта. Однако такой подход маскирует механизмы формирования коммуникаций, которые ориентируются не на убеждение стейкхолдеров, а на получение информации от внешних источников, ее обсуждение внутри предприятия для выработки решений в отношении назревающих изменений. В таком случае руководство предприятия вынуждено обратиться к диагностическому инструментарию коммуникационной системы предприятия, перейти на ресурсно-ориентированный подход в стратегическом управлении организационными коммуникациями.

Подход к стратегии коммуникаций предприятия как ключевым направлениям изменений коммуникационных ресурсов можно увидеть в работах, посвященных способностям предприятия; работам, исследующим в качестве стратегического фактора успеха отдельные элементы коммуникационной системы предприятия: например, имидж предприятия, коммуникативный климат, коммуникационная сеть. Для обозначения данного стратегического подхода лучше использовать понятие «стратегия развития организационных коммуникаций». Такой термин уже использовался по отношению к коммуникациям предприятия Е. С. Суровцевой [200] и К. С. Еленевым [66].

Использование понятия «стратегия развития» к совершенствованию ресурсов и способностей представляется нам обоснованным с позиции стратегического менеджмента, в котором выделяется категория стратегии развития организации [45].

Таким образом, нами систематизированы основные стратегические факторы, учитываемые при выборе стратегии организационных коммуникаций.

Обосновано разграничение принимаемых стратегических решений в отношении стратегии коммуникаций предприятия. Коммуникативная стратегия (что и как говорить) определяет базовые принципы коммуникации, содержание ключевых сообщений и ограничительные рамки коммуникации с целевыми аудиториями; стратегия развития коммуникаций предприятия (что необходимо изменить в коммуникационных ресурсах) определяет ключевые направления изменения способностей и ресурсов коммуникационной системы предприятия.

#### **4.2 Коммуникативная стратегия производственного предприятия**

В условиях высокой конкуренции за ресурсы стейкхолдеров производственные предприятия вынуждены развивать ресурсообеспечивающие коммуникации, улучшать их качество, согласованность, повышать информационную прозрачность. Рассмотренные выше подходы к коммуникативной стратегии фокусируют руководство предприятия в выборе коммуникативного императива в отношении групп стейкхолдеров и основания и рамок коммуникационного содержания.

Решение в отношении базовых принципов коммуникации со стейкхолдерами должно разрабатываться по следующей схеме: 1) принятие решения о необходимости коммуникации с данной группой стейкхолдеров; 2) выбор закрытой или открытой коммуникации; 3) отношение к манипуляции в коммуникациях; 4) выбор однонаправленной или диалоговой коммуникации; 5) определение других заявляемых как важных принципов коммуникации.

Современные зарубежные предприятия демонстрируют практику взаимодействия, хотя и дифференцированного, с широким кругом стейкхолдеров, однако руководство российских предприятий предпочитает делать выбор на узком круге релевантных групп стейкхолдеров. Принятие решения о значимости стейкхолдера может основываться исключительно на опыте и интуиции руководства, а может включать одну из моделей оценки значимости стейкхолдера.

Затем, исходя из значимости стейкхолдеров, их информационных потребностей, осознания своих сильных и слабых сторон, понимания стратегических основ существования предприятия (миссии, стратегии и политики, организационной культуры и т.п.), берется ориентация на закрытую или открытую коммуникацию, определяется уровень информационной прозрачности.

Коммуникационная стратегия предполагает определение содержательного основания формируемых сообщений, которые могут строиться на организационном фундаменте, а могут основываться на манипуляции. Манипулятивная коммуникация, рассматриваемая нами в негативном смысле (манипуляция в коммуникационном контексте имеет вариативное значение [48; 62]), имеет целью введение в заблуждение стейкхолдера и обладает, как правило, рядом признаков из следующего набора характеристик: «родовой признак – психологическое воздействие; отношение к объектам манипулирования как средству достижения собственных целей; стремление получить односторонний выигрыш; скрытый характер воздействия; использование психологической силы, игра на слабостях; побуждение, мотивационное привнесение; мастерство и сноровка в осуществлении манипулятивных действий» [48, с. 36].

Манипулятивная коммуникация, не привязанная к конкретике предприятия, представленная красивыми, ничего не значащими слоганами, привязкой к другому объекту (например, некоторые российские предприятия конспирируются под немецкого или японского производителя, хотя, кроме поставки отдельных комплектующих и материалов, ничего общего с этой страной не имеют), может иметь воздействие на стейкхолдера. Тем не менее основу долгосрочного сотрудничества все же составляют коммуникации, базирующиеся на сути конкретного предприятия, которая может иметь различные значимые аспекты: миссию, культуру и др. Однако, как показывает опыт зарубежных промышленных предприятий, приучивших своих стейкхолдеров к высокой степени информационной открытости, ключевым аспектом, показывающим надежность предприятия, раскрывающим его перспективы, возможное поведение в отношении стейкхолдера, являются функциональные стратегии и политики.

Именно их закладывает в свои коммуникации со стейкхолдерами современное промышленное предприятие. Конечно, такой подход сформировался в западной практике под действием ряда факторов: усиления коммуникативной активности конкурентов, давления со стороны общественных и профессиональных организаций, развития международных стандартов корпоративного управления и т.п. Однако и в практике российских предприятий можно наблюдать схожие тренды, обосновывающие переход на подобную коммуникационную практику, что обозначено связью функциональных стратегий и политик (маркетинга, производственной, инновационной, кадровой) с коммуникативной стратегией предприятия.

В таком случае процесс формирования стратегических коммуникативных целей производственного предприятия, основывающийся исключительно на информации о миссии и общих стратегических целях, является неоправданно рискованным. Несомненно, сначала необходимо четко представлять миссию, видение конкретного промышленного предприятия, его стратегические цели. Даже если они не зафиксированы документально, то сотрудник или группа, отвечающая за разработку стратегии коммуникаций предприятия, опрашивают руководство или приглашают его на собрание группы для уточнения стратегических целей. Считается, что даже в случае, когда руководство испытывает затруднения с количественной формулировкой стратегических целей (поскольку может не иметь должной практики разработки стратегии), оно должно сделать это качественно, тогда появляются основания уточнения коммуникативных целей.

Генеральная стратегия предприятия должна быть поддержана функциональными стратегиями и политиками. Любая из провозглашаемых политик и разрабатываемых стратегий в соответствующей негативной интерпретации может повлечь за собой резонанс у общественности, влекущий ухудшение репутации предприятия. И наоборот, кажущиеся сомнительными некоторые из функциональных политик на практике доказывают свою целесообразность и эффективность.

В отношении изложения функциональных стратегий обычно рассматривается уровень раскрытия информации с учетом их негативного (например, стратегия сокращения, снятие с производства определенной модели и т.п.) или позитивного восприятия, возможных действий конкурентов. Установленные функциональные политики необходимо проанализировать на предмет, во-первых, негативных мнений, а при необходимости и действий стейкхолдеров, а, во-вторых, возможной позитивной коммуникации субъектов внешней и внутренней среды.

Моделирование мнений стейкхолдеров о функциональных политиках предприятия предполагает конкретизацию стейкхолдеров, их информационных потребностей, оценку их влияния на деятельность производственного предприятия.

Выявленных стейкхолдеров можно ранжировать по степени влияния на деятельность предприятия, что позволит руководству выставить коммуникативные приоритеты и эффективнее использовать организационные ресурсы. Ранжирование стейкхолдеров следует проводить с учетом силы ряда факторов: наличия ресурсов для противодействия; участия в политических и профессиональных союзах; общественной поддержки; самоотверженности в противостоянии.

Таким образом, современный стейкхолдерский подход к разработке коммуникативной стратегии промышленного предприятия, помимо целей генеральной стратегии, сформированного и желаемого имиджа предприятия и понимания маркетинговых ориентиров, обуславливает необходимость оценки разнообразных функциональных стратегий и политик предприятия. Несомненно, некоторые стратегические коммуникативные цели предприятия становятся очевидными сразу после формулировки целей общей стратегии; тем не менее сформулированный подход позволяет уточнить цели организационных коммуникаций с учетом влияния ключевых стейкхолдеров. Более того, в ряде случаев наблюдается и обратная связь, когда практика всесторонней оценки политик позволяет уточнить стратегию и избежать отрицательных моментов,

связанных с противодействием стейкхолдеров.

Стратегические коммуникативные цели могут быть дополнены содержательной частью, а именно ключевыми сообщениями.

Ключевые сообщения (messages) – это ключевые фразы, которые дословно или с допустимой степенью интерпретации должны звучать в коммуникативных посланиях: речах, брошюрах, пресс-релизах, статьях – руководителей и других сотрудников предприятия. Ключевые сообщения, вытекающие из стратегических коммуникативных целей, присутствуют практически в каждой коммуникации предприятия.

Рассмотрим различия в коммуникативных стратегиях предприятий, придерживающихся двух принципиально разных стратегий: дифференциации – ООО «Авангард-В»; низких издержек – ООО «СВ-ПОЛИМЕР».

ООО «Авангард-В» – это производственное предприятие, сочетающее выпуск полиграфической, сувенирной продукции, изготовление рекламных конструкций, и оказание рекламно-маркетинговых услуг.

Рассмотрим миссию и стратегические цели данного предприятия, являющиеся началом алгоритма формирования коммуникативной стратегии. Миссия: Создание эффективных коммуникаций между бизнесом и обществом во благо их развития и процветания. Стратегическая цель – расширение географического присутствия; конкретизирована двумя показателями результативности: числом филиалов (три филиала к 2022 г.); числом представительств (двадцать пять к 2022 г.). Стратегическая цель – построить долгосрочные отношения с федеральными предприятиями, оказывающими комплекс маркетинговых услуг; показатель результативности: число федеральных партнеров (тридцать пять к 2022 г.). Стратегическая цель: усиление имиджа предприятия; показатели результативности: ежегодное число позитивных отзывов в интернете (шестьдесят к 2022 г.); ежегодное количество наград, полученных в конкурсах (три к 2022 г.); ежегодное число публикаций в печатных изданиях (20 к 2022 г.); доля трудоустройств внештатных сотрудников по рекомендации компании (75 % к 2022 г.).

Руководство предприятия разработало ряд политик, необходимых для достижения стратегических целей.

Политика регионального расширения предприятия: открытие представительства по итогам работ за год; открытие филиала осуществляется на базе устойчиво работающего представительства с учетом следующих критериев: столица области или крупного района; экономическая активность региона.

Кадровые политики предприятия определены в отношении найма и карьерного роста.

Наем сотрудников различается по категориям штатных и внештатных сотрудников, что обусловлено необходимостью реализации работ в условиях высокой неопределенности их выполнения по времени и объему. Для штатных сотрудников критерии найма следующие: возраст до 35 лет; образование высшее; опыт работы в сфере рекламы и маркетинга; навыки управления коллективом от пяти человек; стрессоустойчивость: ответственное отношение к выполняемой работе. Для внештатных сотрудников: активность и умение общаться с людьми; ответственное отношение к работе; стремление развиваться; грамотная речь.

Карьерные политики. Штатный сотрудник начинает карьеру с должности помощника координатора проектов, по результатам работы он может быть назначен на должность координатора проектов, а затем может занять должность старшего координатора проектов, который отвечает за определенную группу проектов.

Предприятие проводит обучение своих сотрудников, а также выдает рекомендации успешно работающим сотрудникам, что позволяет им перейти на работу в перспективные компании.

Проведем анализ политик реализации стратегии по основным группам стейкхолдеров данной компании.

Политика регионального расширения должна немного беспокоить подрядчиков предприятия, поскольку они могут опасаться потерять в будущем определенный объем работ. Однако данная политика может быть позитивно воспринята федеральными партнерами данного предприятия, поскольку у них

появляется большая уверенность в качестве выполняемых работ.

Политика найма молодежи, несомненно, будет позитивно воспринята федеральными партнерами данного предприятия, поскольку для реализации запланированных работ необходимой компетенцией является активность, энергичность персонала. Тем не менее отсутствие достаточного опыта у данной категории сотрудников может вызывать у заказчика опасения; в таком случае акцент в коммуникациях необходимо сделать на программах обучения персонала и этапности карьеры.

Политика найма штатных сотрудников предприятия должна быть позитивно воспринята большинством стейкхолдеров. Некоторый негатив может вызывать ограничение возраста сотрудников.

Недостатком карьерной политики является вынесение большинства должностей за штат. Поскольку пока в этом вопросе принципиально изменить ничего нельзя, то можно сделать акцент на имидже предприятия как месте для трудоустройства в перспективные организации.

Таким образом, исходя из целей генеральной стратегии и результатов анализа функциональных политик совместно с руководством нами сформулированы коммуникативные цели предприятия и спроектированы ключевые сообщения, т.е. получены четкие акценты в коммуникации со стейкхолдерами.

Стратегическая коммуникативная цель: формирование имиджа регионально развивающегося предприятия, реализующего масштабные региональные проекты. Показатель результативности: доля опрошенных федеральных партнеров, которые указали одним из критериев выбора предприятия широкую сеть филиалов и представительств (75 % к 2022 г.)

Стратегическая коммуникативная цель: формирование позитивного имиджа корпоративных программ обучения. Показатели результативности: доля опрошенных клиентов, которые указали одним из критериев выбора предприятия – качество корпоративных программ обучения сотрудников (75 % к 2022 г.); доля опрошенных внештатных сотрудников, которые указали одним из критериев

выбора предприятия – качество корпоративных программ обучения сотрудников (75 % к 2022 г.)

Ключевые сообщения: точно вовремя по всему региону; энергия наших сотрудников трансформируется в качество продукции и услуг; секрет нашего успеха – качественный отбор сотрудников, корпоративные программы обучения, надежный контроль; мы выращиваем профессионалов; мы рады видеть в гостях бывших сотрудников.

Идентификация принципов коммуникации со стейкхолдерами позволила выявить следующие ключевые приоритеты: 1) руководство не поощряет манипулятивную коммуникацию; 2) руководство придерживается принципов открытой и диалоговой коммуникации для следующих категорий стейкхолдеров: клиенты, сотрудники и федеральные партнеры; 3) руководство придерживается принципов однонаправленной коммуникации для следующих категорий стейкхолдеров: общественность и подрядчики (в последней категории руководство сформулировало предпочтительность закрытой коммуникации).

Коммуникативное содержание сообщений, как и сам комплекс маркетинговых коммуникаций, предприятия, придерживающегося стратегии низких издержек, менее разнородно. Так, ООО «СВ-ПОЛИМЕР» целенаправленно формирует организационные коммуникации в меньшем числе групп целевых аудиторий: клиентов, партнеров, сотрудников.

Хотя предприятие обладает сформулированной миссией: «Производство качественных пластиковых изделий для промышленных предприятий», стратегическое управление в целом на данном предприятии находится на зачаточном уровне развития, заключающемся в идентификации регионов присутствия и выборе предпочтительной направленности колпачков изделий как изделий простотой структуры.

Кадровые политики, предписывающие использование дешевой рабочей силы, требующей тотального контроля, а также использование недорогого сырья, не могут являться основой коммуникативных компаний ООО «СВ-ПОЛИМЕР». Тем не менее новое высокопроизводительное оборудование, пусть и китайского

производства, может стать основой рекламно-информационных сообщений.

Рабочие ООО «СВ-ПОЛИМЕР» работают на термопластавтоматах (устройство, которое выполняет отлив пластмассовых изделий заданной формы) известного китайского производителя Ningbo Chuangji Machinery Co. Данное оборудование имеет ряд преимуществ перед другими техническим устройствами, посредством которых осуществляется отливка пластмассовых изделий: автоматизированная техника, требующая минимального участия ручного труда; высокий уровень производительности; производство изделий, которые по технологии должны отливаться на больших скоростях.

Термопластавтоматы, установленные на ООО «СВ-ПОЛИМЕР», являются одними из лучших по производительности и энергопотреблению в данной серии китайского производителя. Они оснащены пропорционально изменяющимся насосом, что позволяет снизить затраты электроэнергии.

Таким образом, отсутствие отличительных свойств предприятия не позволяет формировать дифференциацию имиджа на основе трансляции естественных характеристик организации или продукта. Использование же искусственно созданной дифференциации (которая часто формируется средствами массовой рекламы, особенно по отношению к товарам, подлежащим стандартизации, т.е. к тем товарам, которые и не должны отличаться по своим свойствам) в стратегии низких издержек вследствие ограничения рекламных расходов попросту невозможно.

Поэтому способность организационных коммуникаций содействовать результативной сбытовой деятельности для ООО «СВ-ПОЛИМЕР» будет основываться прежде всего на коммуникативных компетенциях сотрудников сбыта, что в силу малых размеров предприятия определяется коммуникативными знаниями и навыками самого руководителя и менеджера по сбыту.

Тем не менее можно сформулировать ряд ключевых сообщений, транслируемых руководством предприятия во внешнюю и внутреннюю среду: мы заботимся об издержках производителя; поставка продукции осуществляется точно в срок; предприятие является стабильным местом работы с

гарантированным уровнем заработной платы.

В отношении партнеров и клиентов руководство придерживается принципов открытой и диалоговой коммуникации. В отношении работников руководство предпочитает закрытую коммуникацию.

Таким образом, коммуникативная стратегия рассматривается нами как комплексное базисное решение в отношении принципов коммуникации со стейкхолдерами и информационного содержания, основывающегося на глубоком понимании политик и стратегии предприятия. Коммуникативная стратегия (что и как говорить) – это: 1) базовые принципы коммуникации со стейкхолдерами, среди которых мы выделили ряд наиболее значимых (принцип закрытой или открытой коммуникации, односторонней или диалоговой, манипулятивной или неманипулятивной); 2) ключевые сообщения, которые определяются с учетом характерных черт предприятия (культуры, стратегии и политик).

#### **4.3 Стратегия развития коммуникационной системы производственного предприятия**

Полученная принципиальная схема связи стратегических факторов со стратегией развития организационных коммуникаций может быть конкретизирована для практического использования в управленческой практике [109]. Во-первых, многоуровневое развитие коммуникационной системы принципиально можно преобразовать в стратегический квадрант (содержащий два измерения: турбулентность и стратегию конкуренции) четырех стратегий, ключевых направлений развития коммуникационной системы предприятия. Во-вторых, можно выделить некоторую связь коммуникационной системы с типовыми функциональными стратегиями.

Принципиальное различие значений наблюдается в коммуникациях промышленных предприятий, избравших либо стратегию дифференциации, либо стратегию низких издержек. Коммуникативная поддержка стратегии дифференциации заключается в трансляции во внешнюю и внутреннюю среду

соответствующих конкурентных преимуществ: отличительных свойств производимой продукции, превосходного сервиса, оригинальной бизнес-модели, сильной корпоративной культуры и т.п. Позитивные характеристики предприятия, выделяющие его среди других производителей, необходимо в полной мере довести как до потребителей, так и до других целевых аудиторий, что, в свою очередь, ставит задачу применения многочисленных инструментов маркетинговых коммуникаций, а следовательно, и их интеграцию.

Задача интеграции маркетинговых коммуникаций заявлена давно, однако подходы к ее решению разработаны относительно недавно. Огромное количество информационных сообщений, направленных стейкхолдерам, генерируется разными подразделениями, что вызывает необходимость интеграции коммуникаций. Р. Лаутербон, С. Таннебаум, Д. Шульц определяют такую интеграцию как «новый способ понимания целого, которое нам видится составленным из таких отдельных частей как реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта, материально-техническое снабжение, организация взаимоотношений с сотрудниками» [253, с. 24]. Ф. Котлер делает акцент в интеграции на «концепции планирования маркетинговых коммуникаций, базирующейся на оценке стратегической роли их отдельных направлений и поиске оптимального сочетания для обеспечения чёткости, последовательности и максимизации воздействия коммуникационных программ посредством непротиворечивой интеграции всех отдельных обращений» [98, с. 580]. Е. В. Ромат конкретизирует интеграционные задачи: «во-первых, создание системы коммуникационных посланий с использованием различных средств системы маркетинговых коммуникаций, которые не противоречили бы друг другу и координировались бы между собой, формируя единый благоприятный образ коммуникатора; во-вторых, главной целью ИМК является максимизация эффективности коммуникаций посредством поиска оптимальных комбинаций основных и синтетических средств системы маркетинговых коммуникаций, а также отдельных приемов и инструментов каждого из этих средств» [171, с. 108].

Здесь следует отметить специфику отдельных компонентов маркетинговых

коммуникаций. Конечно, те или иные составляющие будут играть большую или меньшую роль в зависимости от отраслевой и потребительской принадлежности промышленного предприятия. Тем не менее общепризнанным фактом является приоритетность рекламы, которая во многом обуславливает потребительское поведение. К. В. Гринченко, Т. Б. Ерохина отмечают, что «с возникновением концепции ИМК отношение к рекламе изменилось, так как при ее применении в комплексе интегрированных маркетинговых коммуникаций значительно больше, чем раньше стали применяться ее сильные и слабые стороны» [54, с. 93].

Связи с общественностью сосредоточиваются на главных целях и задачах ИМК. Общепризнанной является необходимость обращаться к связям с общественностью как к инструменту, который создает благоприятный образ предприятия, товара или услуги. Особая роль данного типа коммуникаций отмечается значительным числом специалистов. По своему определению они не могут проявляться у предприятий, не имеющих стратегической ориентации, поскольку PR-коммуникации формируют связи постепенно и дают отдачу в долгосрочной перспективе, в отличие, например, от проведения стимулирующей акции. Наличие таких коммуникаций указывает на зрелость развития коммуникационной системы и организации в целом.

Многие ученые отмечают возможность возникновения синергетического эффекта при интегрированном подходе к коммуникациям, что позволяет добиться значительно большего результата, чем при раздельном применении компонентов маркетинговых коммуникаций.

Так, И. Ю. Харламова выделяет три основания синергии: согласованность, взаимодействие, миссия организации [226]. Согласованность должна наблюдаться в построении имиджа организации. Взаимодействие, или интерактивность, коммуникаций является постулатом коммуникационных процессов предприятия, что, в свою очередь, требует наличия системы управления запросами, ответными реакциями и другими коммуникациями. Обязательным компонентом планирования коммуникаций является миссия предприятия.

Один из результатов нашего исследования состоит в том, что уровень

коммуникативных навыков сотрудников служб сбыта промышленных предприятий, нацеливающихся на низкие издержки и на дифференциацию, хотя и различается, но находится на достаточно хорошем уровне. Т.е. даже для продажи недорогого товара сегодня необходима хорошая подготовка сотрудников службы сбыта, т.е. сотрудников которые работают либо с конечным клиентом, либо с посредником.

Личные продажи обладают существенными достоинствами: гибкость, которая обуславливается подстройкой под потребности, мотивы и поведение отдельных клиентов; сводятся к минимуму напрасные усилия – маркетинговое сообщение предлагается только целевой аудитории вероятных покупателей; облегчают действия покупателя – встреча лицом к лицу позволяет использовать повторение специфических призывов к действиям в случае необходимости [54]. Однако необходимо обращать внимание на возможные проблемы данных коммуникаций, возникающих вследствие ряда недостатков: подбор и удержание торговых агентов является одной из наиболее сложных задач; непостоянство сообщения, возникающее из-за независимости торгового персонала; мотивационные проблемы, проявляющиеся в неэтичном поведении, работе только с определенной категорией клиентов, как следствие максимизации краткосрочной прибыли торгового агента, что не всегда согласуется с долгосрочными целями компании [21].

Минимально необходимый уровень рекламных коммуникаций, регулярные акции по стимулированию сбыта дополняют личные продажи, формируя комплекс необходимых для стратегии низких издержек элементов коммуникационной системы промышленного предприятия.

Принципиально иной подход к развитию ресурсобеспечивающей способности предприятия требуется в стратегии дифференциации. Здесь необходимо формирование тесной связи с потребителями продукции, на основе двустороннего информационного процесса, позволяющего выяснить реальные потребности клиентов, повысить их удовлетворенность. В целом такой подход именуется сегодня как маркетинг партнерских отношений [233], его реализация

крайне важна для промышленных предприятий, создающих отличное от других производителей предложение. Л. Г. Титова указывает, что такой подход к коммуникациям «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» [204, с. 197].

Развитие обратной связи потребителями дает возможность руководству промышленного предприятия своевременно вносить необходимые изменения в продукцию, сервис и коммуникацию с клиентом. Традиционной для промышленного предприятия является потребность в информации об удовлетворенности потребителями качеством продукции, условиями поставки, информированности потребителей обо всех свойствах продукции, о предложениях по совершенствованию сервисных функции предприятия [233].

Хотя концепция партнерских отношений несколько шире процесса формирования регулярных двусторонних коммуникаций предприятия с его потребителями, однако такое общение, строящееся на принципах открытой, доверительной коммуникации, является системообразующим фактором развития партнерских отношений.

Особая роль в формировании таких отношений принадлежит руководству предприятия. Так, выставляя требования к руководителям компании-производителя и компании-потребителя, С. А. Санинский определил следующие необходимые характеристики менеджеров: «настойчивы в достижении своих целей; способны к разумному риску, терпению, качественному выполнению даже неинтересной работы; инициативны; в меру консервативны; адаптивны; самокритичны; требовательны; независимы; мужественны, спокойны в экстремальных и кризисных ситуациях, будут работать без сбоев; волевые; способны воспринимать события производственной жизни и свои собственные действия глазами других; выносливы; способны управлять своими эмоциями; антиномичны, способны использовать в интересах дела предложения, противоположные собственной точке зрения; открыты; стрессоустойчивы» [179,

С. 204-205].

Принципиальная разница во внешних коммуникациях для производственных предприятий, выбравших стратегию дифференциации или низких издержек, продемонстрирована на рисунке 4.4; здесь же показаны различия в развитии организационных коммуникаций, определяемые разницей между низкой и высокой турбулентностью внешней среды. В матрице развития коммуникаций предприятия рассмотрены факторы первого порядка значимости, по которым типизированы четыре вида стратегий развития коммуникационной системы предприятия.

Стратегический квадрант «низкая турбулентность – стратегия низких издержек» требует лишь минимального уровня реализации коммуникационной системы предприятия, необходимого любому механистически устроенному предприятию. В стратегических квадрантах «низкая турбулентность – стратегия дифференциации» и «высокая турбулентность – стратегия низких издержек» возникают задачи развития отдельных коммуникационных способностей и интеграции соответствующих коммуникаций предприятия. Сочетание высокой турбулентности и стратегии дифференциации предъявляет самые высокие требования к коммуникационной системе производственного предприятия и интеграции всех коммуникативных активностей – стратегия развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций. Внешние коммуникации здесь характеризуются не только согласованностью, интенсивностью, но и разнообразием, которое означает, что, во-первых, должны быть сформированы внешние связи на всех уровнях управления (разнообразие по уровням), во-вторых, необходимо охватить как можно большее число стейкхолдеров (разнообразие по предприятиям, ассоциациям, профессиональным сообществам). Внешние связи должны работать как на прием информации, так и на продвижение предприятия. Внутренняя коммуникационная сеть интегрирует сотрудников предприятия в единый коллектив.

Стратегия	Дифференциации	<p style="text-align: center;"><b>Стратегия развития ресурсообеспечивающей коммуникационной способности и интеграции маркетинговых коммуникаций</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Развитие ресурсообеспечивающей коммуникационной способности</li> <li>▪ Высокий уровень информационной прозрачности</li> <li>▪ Установление партнерских отношений с потребителями</li> <li>▪ Обеспечение непротиворечивых информационных сообщений и синергетического сочетания составляющих маркетинговых коммуникаций</li> <li>▪ Обеспечение функционирования формальных каналов внутриорганизационных коммуникаций</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Стратегия развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Развитие всех коммуникационных способностей предприятия</li> <li>▪ Высокий уровень информационной прозрачности</li> <li>▪ Установление партнерских отношений со стейкхолдерами</li> <li>▪ Интеграция всех коммуникаций, связанных как со способностью поддерживать организационные изменения, так и со способностью обеспечивать поступление ресурсов</li> </ul>
	Низких издержек	<p style="text-align: center;"><b>Стратегия поддержания минимально необходимого уровня формальных организационных коммуникаций</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обеспечение необходимого уровня рекламы и стимулирования сбыта</li> <li>▪ Наличие обратной связи с потребителями</li> <li>▪ Обеспечение функционирования формальных каналов внутриорганизационных коммуникаций</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Стратегия развития коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения и интеграции коммуникационной сети</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Развитие коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения</li> <li>▪ Обеспечение необходимого уровня рекламы и стимулирования сбыта</li> <li>▪ Интенсивное взаимодействие со стейкхолдерами</li> <li>▪ Формирование связанной внутренней коммуникационной сети с высокой плотностью взаимодействия и климатом, способствующим открытому информационному обмену</li> <li>▪ Интеграция предприятия во внешнее коммуникационное пространство на индивидуальном и организационном уровне</li> </ul>
		Низкий	Высокий
Уровень турбулентности			

Рис. 4.4. Матрица выбора стратегии развития организационных коммуникаций

Источник: составлено автором [109, с. 143].

Однако на развитие коммуникационной системы влияют и функциональные стратегии, что мы отобразили в начале главы на общей схеме стратегических факторов. Так, для инновационно активных предприятий важным стратегическим моментом является выбор инновационной стратегии. Хотя существует достаточно большое число классификаций инновационных стратегий, значимое отличие коммуникаций для промышленных предприятий можно проследить на уровне дихотомии поведения в новых рыночных условиях: активной и пассивной инновационной стратегии [161].

Предприятие, выбирающее активную стратегию, ориентируется на использование новой технологической идеи, применяя либо имитационную стратегию, либо стратегию лидерства. Несмотря на определенные различия предприятие в случае активной стратегии будет вынуждено развивать внешние научно-технические связи, возможно, входить в объединения, союзы и другие формы интеграции. Во внутренней среде необходимо тесное взаимодействие между службой маркетинга, НИОКР и производственными подразделениями, отсутствие которого будет порождать проблемы создания продуктовых инноваций. Коммуникации здесь интегрируются с организацией функционирования межфункциональных команд, использования инструментария совместной, маркетинга и производства, разработки продукции (развертывание функции качества, где основная идея заключается в систематическом и структурированном преобразовании пожеланий потребителей в требования к качеству продукции и процесса).

Пассивные (маркетинговые) инновационные стратегии «связаны с фокусированием внимания руководства предприятия на постоянных маркетинговых инновациях и/или модифицировании товара, то есть с незначительным усовершенствованием продукта без изменения базовой технологии его производства» [42, с. 84]. В случае выбора данной стратегии требования к развитости внешних научно-технологических связей и внутренней интеграции маркетинга и производства могут быть снижены, что отобразится на структуре коммуникационной сети предприятия.

Маркетинговая стратегия в наибольшей степени из всех функциональных влияет на стратегию развития коммуникационной системы; конкретизирует значительную часть стейкхолдеров и составляющих маркетинговых коммуникаций. Однако здесь мы хотим обратить внимание на возникающую обратную связь от стратегии развития коммуникаций и вообще от уровня и специфики развития коммуникационного потенциала предприятия:

1) Ограничение. Такие ресурсы, как устойчивые связи и имидж, могут заставить руководство отказаться от перспективных с точки зрения внешних факторов (быстрый рост, низкий уровень конкуренции) стратегических рыночно-продуктовых решений. Несоответствие сложившегося имиджа какому-либо новому сегменту рынка ставит под вопрос необходимость изменения коммуникационного ресурса, придающему дополнительную ценность существующему ассортименту производимой продукции предприятия. Развитие связей также является достаточно долгосрочным и затратным мероприятием, тем более развитие новых связей представляется некоторой проблемой с учетом загруженности высшего руководства и других ключевых сотрудников предприятия. Конечно, руководство в случае ограничений имиджевого характера может перейти на многобрендовое (мультибрендовое) управление, однако тогда появляется много рисков и возникает задача формирования общего базиса имиджа предприятия.

2) Развитие. Сложившаяся структура внешних и внутренних коммуникационных связей позволяет принять более качественное, чем локализованное в службе маркетинга, рыночно-продуктовое решение. Отталкиваясь от характеристик имиджа, также в ряде случаев можно принимать рыночно-продуктовые решения, например: имидж предприятия как инновационной компании способствует лучшему принятию потребителями новых моделей продукции, ориентирует предприятие на более частую смену моделей; имидж производителя широкого спектра продовольственной продукции дает возможность и дальше эффективно расширять производимый продовольственный ассортимент.

Принятие решений в отношении организационных коммуникаций также требует определенного согласования со стратегией производства. Хотя в популярных типизациях производственных стратегий (С. Б. Ряховский: полное удовлетворение спроса; производство продукции по среднему уровню спроса; производство продукции по нижнему уровню спроса [178]; С. Б. Волохин: стратегия потока; операционная стратегия управления производством; стратегия тотального управления качеством; стратегия гибкого управления производством; стратегия реинжиниринга бизнеса [34]) трудно проследить отличительные характеристики коммуникационной подсистемы предприятия, тем не менее ряд стратегических производственных решений имеет тесную связь с коммуникациями: организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации; повышение гибкости производственной системы.

Кадровая стратегия и стратегия развития коммуникационной системы имеют тесную связь в рамках задачи формирования коммуникационного разнообразия как необходимого элемента управления в условиях постоянных изменений.

Ключевое типизированное влияние, как показало исследование уровней развития коммуникационной системы, оказывают генеральная стратегия и уровень турбулентности внешней среды.

Стабильность среды, в которой возникают медленные изменения ее отдельных составляющих, не определяет задачу формирования гибкой производственной системы. В данном случае наличия формальных, преимущественно вертекальных каналов коммуникации, вполне достаточно для реализации редких изменений в продукции, технологии и процессах промышленного предприятия. Относительно стабильное и предсказуемое поведение среды не предполагает существенной инновационной активности промышленных предприятий [216]. Внешних связей руководства, их коммуникаций с другими представителями деловой среды вполне достаточно для своевременного обнаружения возможностей и проблем.

Стратегии «зависимости» и «усовершенствования» характеризуют низкую

инновационную активность и характерны для невысокого уровня турбулентности внешней среды. Соответственно, для таких стратегий не требуется развитой коммуникационной сети.

Стратегия зависимости заключается в применении инноваций только по требованию потребителей или компании-лидера. Таким образом, не возникает необходимости формирования ни развитых внешних связей (поскольку руководство просто не может пропустить сигнал о необходимости технологических изменений), ни развитых внутренних связей (поскольку устаревающая технология обычно разработана в достаточной степени и не нуждается в дальнейшем совершенствовании).

Стратегия усовершенствования имеет главной целью снижение себестоимости выпускаемой продукции, что существенно сужает интеграционное поле внутренних и внешних коммуникаций до технологических связей.

Рост нестабильности и непредсказуемости внешней среды требует скорейшего внедрения плановых изменений, гибкости производственной системы, обуславливает потребность развития внутриорганизационных коммуникаций. При высоком уровне турбулентности успешные промышленные предприятия часто выбирают один из инновационных режимов предприятия: инноватора или имитатора. Совмещая технологические и маркетинговые инновации, предприятие справляется с быстрыми и непредсказуемыми изменениями внешней среды.

Предприятие, придерживающееся инновационной стратегии лидерства, определяет своей целью постоянный выпуск совершенно новой продукции [49]. Организации – «технологические лидеры» должны не только вкладывать значительные средства в исследовательскую деятельность, но и поддерживать высокий уровень коммуникационного взаимодействия между подразделениями (маркетинговыми, производственными, конструкторскими и исследовательскими). Также возникает задача поддержания формальных и неформальных коммуникаций в рамках разнообразных форм совместной разработки инновационных продуктов.

Стратегия следования за лидером формирует выжидательную позицию фирмы, в которой предприятие быстро реагирует на выпуск конкурентом новой продукции. Стремление к скорейшему освоению, исправлению ошибок «технологического лидера» и улучшению продукции обуславливает необходимость формирования связанной внутренней коммуникационной сети. Предприятия вынуждены планомерно сканировать внешнюю среду и использовать силу слабых связей всего персонала, что определяет необходимость формирования и поддержания внешних связей предприятия. Такие же причины определяют задачу интеграции коммуникационной сети и в случае применения стратегии «копирования».

В таком случае высокая турбулентность внешней среды и объективная необходимость инновационной активности обуславливают задачу описания структуры организационных коммуникаций посредством коммуникационной сети. В данном случае сеть, отображая не только формальные, но и неформальные коммуникации, дает возможность понимания проблем коммуникаций в отношении организационных изменений. Оценка же числа, силы и разнообразия внешних связей, всех сотрудников, а не только специализированных служб и высшего руководства позволяет спрогнозировать поступление информации о необходимости проведения изменений на предприятии.

Изменения, возникающие в каких-либо сегментах внешней среды и быстро распространяющиеся на все деловое окружение, требуют как минимум решения задач внутренней и внешней интеграции коммуникационной сети предприятия. Внешняя интеграция означает, что предприятие сформировало достаточно связей на разных уровнях системы управления, чтобы уловить первые сигналы о возможностях или угрозах внешней среды, чтобы получить не только общую информацию (которую формирует сам отправитель сообщения), но и узнать отдельные детали. Внешние связи отдельных сотрудников могут образовываться и за счет механизма самоорганизации, однако для полноценного использования данных связей все же необходима мягкая регламентация таких процессов, увязывание задачи достижения коммуникационного разнообразия с другими

стратегическими решениями, в том числе кадровыми политиками. Источники коммуникационного разнообразия, несущие существенную новизну информации, сегодня сосредоточены в многочисленных профессиональных сообществах. Информация из таких источников, во-первых, может поступать раньше, чем ее сообщат по формальным каналам (СМИ, на сайте организации и др.), во-вторых, может содержать больше деталей. Эффективность связей отдельных сотрудников возрастет, если они освоят необходимое коммуникативное поведение и будут мотивированы к нему, а также они должны, иметь информационную основу для позитивной подачи своего предприятия во внешней среде. В таком случае связи отдельных сотрудников станут связями организационными, т.е. связями полноценно работающими на задачи предприятия.

Предприятие также целенаправленно формирует связи на организационном уровне. Участие в межфирменном взаимодействии дает несомненные преимущества компаниям, придерживающимся инновационных стратегий, необходимость которых обусловлена высоким уровнем турбулентности внешней среды.

Межорганизационные сети, являясь гибридной формой между иерархией и рынком [399], характеризуются рядом преимуществ: адаптивностью и быстротой реакции на колебания рыночной конъюнктуры; возможностью концентрации участников сети на ключевых компетенциях и уникальных процессах; существенному сокращению издержек, повышению рациональности их структуры; минимизации дублирования квалифицированных работников; возможности привлечения лучших партнеров к совместной деятельности [245].

Подход к рассмотрению сущности межорганизационных сетей весьма вариативен. На минимальном уровне детализации рассмотрения данного феномена А. Дюбуа определяет три компонента: агенты, ресурсы, виды деятельности [297]. Все три составляющих модели межорганизационной сети связаны между собой. В данной модели участники сети реализуют процессы, обладая соответствующими званиями как о самой деятельности, так и о ресурсах сети. Агенты самостоятельно или совместно контролируют ресурсы. Комбинация

ресурсов, принадлежащих различным агентам, позволяет результативно и экономично реализовывать целенаправленную деятельность. В свою очередь, повторяющиеся трансакции между участниками сети способствуют формированию системы взаимоотношений, которая окончательно связывает ресурс и деятельность партнеров. Такие взаимоотношения отличаются от дискретных трансакций предприятий, не образующих сеть, но имеющих взаимоотношения.

Исследование характеристик сетевых организаций, позволило определить следующие принципы их функционирования: единая цель, независимые участники, добровольное объединение, несколько лидеров, интегрированные уровни [381]. Общая цель, разделяемые ценности обеспечивают стабильность сети, участники которой могут работать и вне сети, но интеграционные выгоды делают их участие привлекательным. Основой такого объединения является добровольность, где каждый участник обладает уникальным ресурсом, что делает систему устойчивой. Наличие нескольких лидеров в сети придает ей еще большую устойчивость. Большинство сетей – это многоуровневые образования.

М.Ю. Шерешева отмечает, что «наличие общих взглядов и ценностей не обязательно для существования сети, хотя является неоспоримым фактором достижения ее высокой результативности» [245, с. 123]. Определяя ключевые элементы межорганизационной сети в ресурсах, знаниях и контрактах, автор трактует также межорганизационное взаимодействие как «систему контрактов между формально независимыми экономическими агентами» [245, с. 134]. При этом контракт имеет расширенное толкование, а не только традиционное, включает как отношенческие, так и неоклассические контракты.

Отношенческий контракт также не исчезает в сетевой организации; более того, формируемый на долгосрочной основе, он становится значимым компонентом устойчивости сетевой организации. Этот контракт часто имеет неформальный характер, а «точное исполнение такого контракта может восприниматься сторонним наблюдателем как необъяснимое прощение пострадавшей стороной нарушителя разовых контрактных обязательств» [245,

с. 130]. Единичные нарушения в таком случае становятся своеобразной неизбежной нормой, которая позволяет получить в длительных отношениях выигрыш, компенсирующий потери от разовых нарушений.

В интеграции коммуникационной сети, необходимой для устойчивого развития предприятия в нестабильной среде, можно выделить два направления: формирование связанной сети внутриорганизационных коммуникаций с климатом, который способствует открытому обмену информацией (внутренняя интеграция); развитие индивидуальных и организационных связей в межорганизационном взаимодействии (внешняя интеграция).

Необходимость предприятия в сетевом участии может рассматриваться в связи с двумя причинами: созданием ценности и снижением издержек.

В первую очередь нас интересует создание ценности как необходимая реакция современного предприятия в условиях высокой неопределенности внешней среды. Здесь отметить следующие причины: увеличение скорости входа на новые рынки; стимулирование инноваций; получение доступа к новым знаниям; улучшение репутации [316; 324]. Интеграция предприятий в межорганизационную сеть позволяет получить доступ к тем ресурсам и способностям, которыми они не обладают.

Ресурсы и способности могут рассматриваться в плоскости трех задач (получение, использование и развитие):

1) Получение: нахождение комплементарных ресурсов и способностей, т.е. таких, которых нет у предприятия, но которые есть у других участников; использование ноу-хау; создание совместных с другими организациями специфических способностей; экстернализацией ресурсов и способностей, от которых предприятие хочет избавиться, чтобы сконцентрироваться на ключевых способностях.

2) Использование: применение ресурсов и способностей, находившихся в спящем состоянии; применение компетенций предприятия на других рынках.

3) Развитие: поддержание способностей и ресурсов, которые временно простаивают в организации; своевременное развитие способностей,

соответствующее изменениям внешней среды.

Формирование сети, ставящей целью снижение издержек, не имеет отношения к уровню неопределенности внешней среды, хотя может рассматриваться как стратегическая альтернатива для предприятий, придерживающихся стратегии низких издержек. Успешность такого подхода «будет зависеть от способности определенных фирм, находясь в сети, снижать транзакционные издержки по сравнению с издержками осуществления рыночных транзакций и при этом не столкнуться с излишне высокими транзакционными издержками внутри сети или увеличением производственных издержек» [245, С. 144].

Формирование сетевых структур предусматривает их гибкость, что достигается посредством высокого уровня информационного взаимодействия. Такой обмен информацией в распределенных структурах до недавнего времени требовал значительных затрат, что ставило под сомнение эффективность таких форм интеграционных образований. Тем не менее прогресс в информационно-коммуникационных технологиях, достигнутый в последние 20-30 лет, позволил обеспечить необходимый уровень коммуникации при сокращении затрат.

Однако не только информационные технологии как элемент организационных коммуникаций будут определять успех межорганизационного взаимодействия. Для описания эффективных коммуникаций в межфирменном взаимодействии часто используют термин «информационная инфраструктура» [317; 352], который можно определить как «социотехническую конструкцию, содержащую экономических агентов, ресурсы и процессы, обеспечиваемые информационно-коммуникационными технологиями, и которая простирается за границы бизнес-сети» [317]. Придание системного характера рассмотрению феномена межорганизационной коммуникации подразумевает анализ не только собственно информационных технологий, но социальных аспектов коммуникации, а именно информационно-коммуникационной культуры: норм и правил коммуникации и обращению с информацией, паттернов коммуникации.

В описании информационной инфраструктуры С. Л. Стар выделяет

следующие свойства:

- открытость: обеспечивает свободное взаимодействие участников бизнес-сети, а также вхождение новых агентов;
- встроенность: интегрирована в систему более высокого порядка, описываемую социальными контрактами и технологиями;
- пространственная и временная протяженность: информационная инфраструктура, во-первых, объединяет множество территориально расположенных агентов, а также дает возможность географического расширения партнерства, во-вторых, не ограничивается единичным событием, поскольку коммуникации носят итеративный характер в сети;
- разнородность: функционирование информационной инфраструктуры предполагает разнородность составляющих (институтов, организаций, индивидов);
- взаимосвязанность: интегрирует независимые компоненты, объединяют отдельные сети;
- способность влиять на траекторию развития: организационные и технологические системы взаимозависимы; длительно функционирующая информационная инфраструктура затрудняет другие формы действия, за исключением диктуемых логикой ее развития [382].

Свойство открытости информационной инфраструктуры, которая в идеале устремляется к 100 %, предъявляет высокие требования к открытости внешних коммуникаций организаций, входящих в сеть.

Внешние коммуникации будут инкапсулированы в соответствующие информационные системы, выбор которых также является стратегическим аспектом управления организационными коммуникациями, но на уровне не отдельной организации, а сети в целом. Данный аспект обычно определяется центральной организацией, хотя может задаваться регулятором, особенно, если это кластерные сети, а может формироваться на основе совместного решения ключевых игроков в случае полицентрической сети.

Общепринятой классификацией межорганизационных информационных

систем является классификация, основанная на виде взаимозависимостей между организационными единицами: зависимость пула, где участники совместно используют ресурсы, но по всем остальным параметрам не зависят друг от друга; последовательная зависимость – выход одной из единиц является входом для другой; взаимная зависимость – стороны взаимно обмениваются результатами деятельности.

Три системы определяют континуум выбора:

- пул-система: участники используют общие ИТ-ресурсы, общие приложения и базы данных;
- система цепочек поставок: поддерживает взаимосвязь поставщиков и потребителей, возможна реализация жесткой маршрутизации документов;
- сетевая система: реализует инструменты совместной работы – электронную почту, видеоконференции, хранилище данных [339].

Пересечение стратегии дифференциации и высокой турбулентности порождает стратегическую реакцию, которую можно обозначить как «стратегия развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций». Здесь необходимо согласованное развитие всего комплекса многокомпонентных и сложноорганизованных коммуникационных ресурсов, соответствующих целям общей стратегии предприятия. Выпадение какой-либо части ресурса, например, неразвитость внешних связей сотрудников периферии, противоречащая остальным отдельная составляющая имиджа предприятия (часто возникает противоречие в имидже у потребителей и имидже у сотрудников), может приводить к существенному снижению коммуникационной способности. Конечно, недопустимо расхождение в развитии ключевых ресурсов, например, противоречие в коммуникационном климате (его закрытость) может свести на нет все усилия по формированию внутриорганизационных связей руководства.

В такой стратегии достигается наивысшая степень интеграции всех коммуникативных активностей промышленного предприятия, которое добивается наивысшего уровня взаимодействия с большим числом целевых аудиторий.

Воплощение стратегии развития коммуникационных способностей и

интеграции коммуникаций предприятия возможно только в случае выработки у его сотрудников паттерна коммуникативного поведения, который можно назвать как «рецептор - проводник». Как рецепторы сотрудники стремятся к развитию внутренних и внешних связей, позволяющих получать полезную информацию, ориентируются на обнаружение в информационных потоках на новые идеи, улавливают слабые сигналы, не осмысливаемые сейчас в данной отрасли как явная возможность. Также необходимым условием результативного функционирования предприятия как рецептора является создание достаточного коммуникационного разнообразия.

Как проводники работники предприятия также должны развивать внешние и внутренние связи. Связи внутри предприятия в первую очередь позволяют доставить информацию в ядро сети. Внешние связи позволяют реализовать роль проводников уникальных характеристик предприятия, усиливающих действие формальных внешних коммуникаций.

Реализации роли «рецептор – проводник» будет способствовать стратегическому поведению предприятия, называемого И. Ансоффом как «исследовательское» и «креативное». Такие предприятия отличаются инновационной культурой, в которой большое значение играют информационно-коммуникационные аспекты. Культура данных предприятий сильно отличается от культуры традиционных организаций: «Существуют организации, которые сознательно ограничивают разнообразие для снижения неопределенности, другим организациям необходимо инновационное развитие, которое невозможно без производства новых технологий, новых знаний, что требует большого объема информации» [195, с. 68].

**Таким образом,** мы определили различия и связь коммуникативной стратегии и стратегии развития коммуникационной системы. Определены факторы стратегического выбора в отношении элементов коммуникационной системы производственного предприятия (генеральная стратегия, функциональные стратегии и политики, турбулентность внешней среды). Выявленная принципиальная разница в организационных коммуникациях и направлениях их развития в случае стратегии (низкие издержки –

дифференциация) и турбулентности (низкая – высокая) положена в основу типизации стратегий развития коммуникационной системы производственного предприятия.

Выявлено характерное сочетание ряда функциональных стратегий и политик (маркетинговой, кадровой, инновационной и производственной) с направлениями развития коммуникационной системы производственного предприятия.

Создан матричный инструментарий стратегического выбора направлений развития коммуникационной системы производственного предприятия. Названия стратегий даны с учетом ключевой характеристики развития коммуникационной системы производственного предприятия: поддержание минимально необходимого уровня формальных коммуникаций; стратегия развития ресурсообеспечивающей способности и интеграции маркетинговых коммуникаций; стратегия развития поддерживающей организационные изменения коммуникационной способности и интеграции коммуникационной сети; стратегия развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций.

В отношении коммуникативной стратегии (что и как говорить) можно выделить два момента – это: 1) базовые принципы коммуникации со стейкхолдерами, среди которых мы выделили ряд наиболее значимых (принцип закрытой или открытой коммуникации, однонаправленной или диалоговой, манипулятивной или неманипулятивной); 2) ключевые сообщения, которые определяются с учетом характерных черт предприятия (культуры, стратегии и политик).

Определена схема принятия решения в отношении базовых принципов коммуникации со стейкхолдерами: 1) принятие решения о необходимости коммуникации с данной группой стейкхолдеров; 2) определение отношения к манипуляции в коммуникациях; 3) выбор закрытой или открытой коммуникации; 4) выбор однонаправленной или диалоговой коммуникации; 5) определение других заявляемых как важных принципов коммуникации.

## 5 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 5.1 Трансформация коммуникационных сетей и климата российских предприятий

Диагностика коммуникационных систем промышленных предприятий Воронежской области, анализ передового опыта управления коммуникациями, формирования коммуникационных ресурсов предприятия позволяют нам определить ключевые проблемы и решения в отношении коммуникационных систем отечественных промышленных предприятий.

Так, в табл. 5.1 приведены данные (предприятия упорядочены по росту уровня турбулентности внешней среды) по исследованию поддерживающей организационные изменения коммуникационной способности и соответствующих коммуникационных ресурсов: 1 – ООО «Новые дорожно-строительные технологии» («НДСТ»); 2 – АО «МК «Воронежский» («МКВ»); 3 – ООО «ПромРегион», 4 – ООО «СВ-ПОЛИМЕР», 5 – ООО «Регион Воронеж»; 6 – ООО «СтеклоМастер»; 7 – ООО РПК «Интегра»; 8 – ООО «Современные технологии»; 9 – ООО «Авангард-В»; 10 – ООО «Завод МодернТех» («ЗМТ»); 11 – ООО НПФ «Крыло»; 12 – ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком».

Измерение коммуникационных способностей выполнено согласно разработанному нами алгоритму, изложенному в третьей главе (рис. 3.1, пункт 3.2), расчет способностей выполнен по формуле 3.1, описанной в пункте 3.3 третьей главы.

На основании представленных данных можно сделать вывод о том, что коммуникационные системы большинства исследованных предприятий соответствуют их внешней среде. Тем не менее диагностика выявила на ряде предприятий общие коммуникационные проблемы, которые тем более необходимо решить в связи с тенденцией роста турбулентности внешней среды,

возрастанием конкуренции, усилением кризисных явлений в мировой и отечественной экономике [104].

Динамическая природа промышленного предприятия, его способность к изменению во многом определяются организационными коммуникациями, точнее, как мы выявили, коммуникационными способностями. Конечно, проблемы развития российских предприятий обусловлены не только коммуникациями, но совершенствование последних способствует процессам инициирования изменений, увеличивает адаптивность предприятия, устраняет большинство проблем в проектах плановых изменений, позволяет эффективнее производить реструктуризацию предприятий.

Таблица 5.1

Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения

№ предприятия *	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Исследуемые характеристики												
Турбулентность, балл	2,00	2,29	2,50	2,78	3,00	3,00	3,25	3,63	3,75	3,75	4,00	4,00
1. Способность получать информацию из внешней среды, балл	2,00	2,07	3,00	3,25	3,50	3,00	3,50	3,69	4,00	3,75	3,70	4,00
1.1. Внешние связи ядра сети, балл	2,00	2,14	3,00	3,50	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
1.2. Внешние связи периферии сети, балл	2,00	2,00	3,00	3,00	3,0	3,00	3,00	3,38	4,00	3,50	3,40	4,00
2. Способность обсуждать изменения, балл	1,26	2,10	2,25	2,04	2,72	3,07	3,10	3,45	3,10	3,91	2,95	3,68
2.1. Структура внутриорганизационных коммуникаций, балл	1,33	2,25	2,58	2,25	3,33	3,50	3,50	3,75	3,5	4,00	3,60	3,85
2.1.1. Ядро, балл	1,50	2,50	3,00	2,5	3,66	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00
2.1.2. Периферия, балл	1,16	2,00	2,16	2,00	3,00	3,00	3,00	3,50	3,50	4,00	3,20	3,70
2.2. Коммуникационный климат, балл	1,20	1,96	1,92	1,82	2,10	2,63	2,70	3,15	2,67	3,82	2,30	3,50

\* *Жирным курсивом выделены предприятия, попадающие в зону высокой турбулентности, где уровень турбулентности больше 3,5 баллов.*

Источник: составлено автором [104, с. 20].

Развитие внешних связей коммуникационной сети предприятия в целом не

обнаруживает существенных проблем, хотя в отдельных случаях связи периферии не сформированы в достаточной степени. Стратегического разрыва (превышения отклонения измеряемых целевых показателей коммуникационной системы от целевых уровней более чем на 0,5 баллов) по способности получать информацию из внешней среды не обнаружено. Для предприятий ООО «НДСТ», ООО «СВ-ПОЛИМЕР», ООО «Авангард-В», ООО НПФ «Крыло» выявлено существенное отклонение в уровне развития внутренних коммуникаций, которое обусловлено закрытым коммуникационным климатом и неразвитостью коммуникаций внутри подразделений и между ними, а в случае низкой турбулентности – наличием значительного числа изоляционистов.

Внешнее взаимодействие в целом находится на хорошем уровне, однако общий уровень зачастую получается за счет коммуникаций сотрудников, которые входят в «ядро» сети, т.е. тех, кто в основном принадлежат к верхнему уровню управления предприятием. У сотрудников «периферии» наблюдается отставание в развитии внешних коммуникаций при высокой турбулентности (ООО «Современные технологии», ООО «ЗМТ», ООО НПФ «Крыло»). Такое развитие внешних связей нельзя назвать сбалансированным.

Несомненно, формирование внешних связей руководства промышленного предприятия представляется нам первоочередной задачей налаживания любой коммуникационной системы, обусловленной необходимостью получения стратегической информации из первоисточников, поддержания важных связей с ключевыми стейкхолдерами, участия предприятия в различных формах межорганизационного взаимодействия. Однако внешние коммуникации остальных сотрудников, информацию, поступающую от «космополитов» нижних организационных уровней, нельзя недооценивать. Такие связи имеют огромное значение для развития предприятия в современных условиях, позволяют понять детали новшеств, осуществляемых другими организациями, увидеть перспективные направления развития раньше других, т.е. до их активной популяризации в средствах массовой информации, на специализированных выставках, конференциях и т.п. Внешние связи специалистов и менеджеров

среднего звена часто дают возможность глубже понять процессные новшества, увидеть не только очевидные позитивные аспекты от их внедрения, но и подводные негативные моменты от их реализации. Последние зачастую замалчиваются в коммуникациях PR-специалистов и руководства предприятий, внедряющих данные нововведения. Также коммуникации специалистов являются источником неожиданных решений, вытекающих из возможностей функционального бенчмаркинга, который, как правило, хорошо оценивается специалистами.

Функциональный бенчмаркинг, по общей оценке специалистов-практиков, признается наиболее важным из возможных видов бенчмаркинга: конкурентного, внутреннего и функционального. Конечно, конкурентный бенчмаркинг, особенно в производственных технологиях, может принести наибольшую выгоду промышленному предприятию, однако вероятность полноценного раскрытия подобной информации промышленным технологическим лидером будет близкой к нулю. Бенчмаркинг не в производственной, а в функциональной сфере, как правило, менее засекречен руководством промышленных предприятий, в отдельных случаях он даже популяризируется среди партнеров по бизнесу и более широкого числа представителей бизнес-сообщества. Для данного направления бенчмаркинга отмечается большая информационная прозрачность, что увеличивает возможность своевременного внедрения важных для предприятий нововведений.

Важным аспектом развития промышленного предприятия является его обеспеченность полной и своевременной информацией, для чего необходимо формировать разнообразие внешних связей, необходимое для положительной реализации для данного предприятия закона необходимого разнообразия, сформулированного У. Р. Эшби [259].

Формирование коммуникационного разнообразия представляет собой проблему для руководства промышленных предприятий. Конечно, на организационном уровне (на уровне установленных между предприятиями в рамках сотрудничества, кооперации, обмена опытом и пр.) разнообразие связей

хорошо учитывается, однако такие связи, как правило, охватывают высшее руководство, их число и разнообразие может быть недостаточным. Многие связи сотрудников производственных и функциональных подразделений формируются сегодня исключительно на основе процесса самоорганизации, на уровне отдельных индивидов (которые могут даже не представлять интересы предприятия), никак не учитываются и не развиваются в дальнейшем руководством предприятия. Хотя такой подход к формированию коммуникационного разнообразия допустим, он потенциально содержит ряд проблем: во-первых, внешние связи сотрудников с акторами внешней среды на самоорганизующейся основе могут и не появиться; во-вторых, для перспективного использования коммуникационного разнообразия руководство должно иметь данные о нем, направлять процесс его развития.

Коммуникационное разнообразие теоретически может быть учтено как количественный показатель, через формулы, полученные для оценки биоразнообразия. Принципиально здесь фигурирует два направления расчета индекса разнообразия: 1) индекс видового богатства; 2) индекс неоднородности.

Индекс видового богатства основывается на условии, что «разнообразие сообщества тем выше, что больше в нем количество видов» [37, с. 57]. Он отображается числом выявленных видов, приведенных к знаменателю, позволяющему сравнивать данные показатели (на 1 кв. метр, на 1000 особей или просто деленное на число исследуемых особей: по Р. Маргалефу деленное на  $\ln N$ ; по Е.Ф. Менхинику –  $\sqrt{N}$ , где  $N$  – число исследованных особей). Тогда можно просто подсчитывать число различных предприятий, ассоциаций и других объединений, с которыми, так или иначе, взаимодействуют сотрудники данного предприятия, приведенное на количество всех сотрудников предприятия, т.е. на число потенциальных акторов взаимодействия с внешней средой. Конечно, это будет несколько упрощенный показатель разнообразия, не учитывающий различия связей с разными группами стейкхолдеров, уровни связей и другие характеристики, но все же такой показатель может характеризовать коммуникационное разнообразие предприятия.

Индекс неоднородности добавляет еще одно условие разнообразия, которое «тем выше, чем выше выравненность сообщества» [37]. В применении к коммуникационным связям, исходя из построенной и обоснованной нами модели коммуникаций предприятия, это требование означает, что должно быть достаточное число разноуровневых связей с различными группами стейкхолдеров. Рост связей по уровням управления в зависимости от турбулентности строго определен нами в статистическом исследовании; обращение к различным группам стейкхолдеров также зафиксировано, однако отмечено существенное отставание в данной компоненте от зарубежной практики. Данные факторы необходимо рассмотреть при подходе к управлению внешними связями предприятия. Расчет разнообразия коммуникационных связей по подобию индекса неоднородности биоразнообразия на текущий момент не является продуктивным подходом: 1) отсутствует строгая систематизация критериев такого разнообразия, необходимого для применения данного подхода к расчету. Конечно, можно предположить оценку разнообразия, исходя из нашей модели, где укрупнены группы стейкхолдеров (клиенты, партнеры, персонал, госструктуры и общественность) и выделены два уровня связей (ядро и периферия), которые образуют десять подгрупп, на основании чего можно провести учет связей. Однако тут же возникают вопросы о существенности различий между конкретными рассматриваемыми предприятиями; о различиях персонализации связей, дающих отличающуюся информацию (связь может быть выявлена по маркетинговым службам, производственным, со специалистами, обладающими значимым знанием аспектом, и пр.); 2) конкретизация связи, которая могла бы позволить детализировать данные связи, не может быть сразу внедрена в практику учета предприятия, т.к. она требует определенной временной адаптации на российских предприятиях.

Формирование коммуникационного разнообразия, как и многие другие аспекты управления коммуникациями, связано со стратегией и политиками предприятия [118]. Ключевые кадровые решения заключаются в выборе из типовых кадровых политик, которые будут существенным образом влиять на

формирование коммуникационного разнообразия предприятия (рис. 5.1).

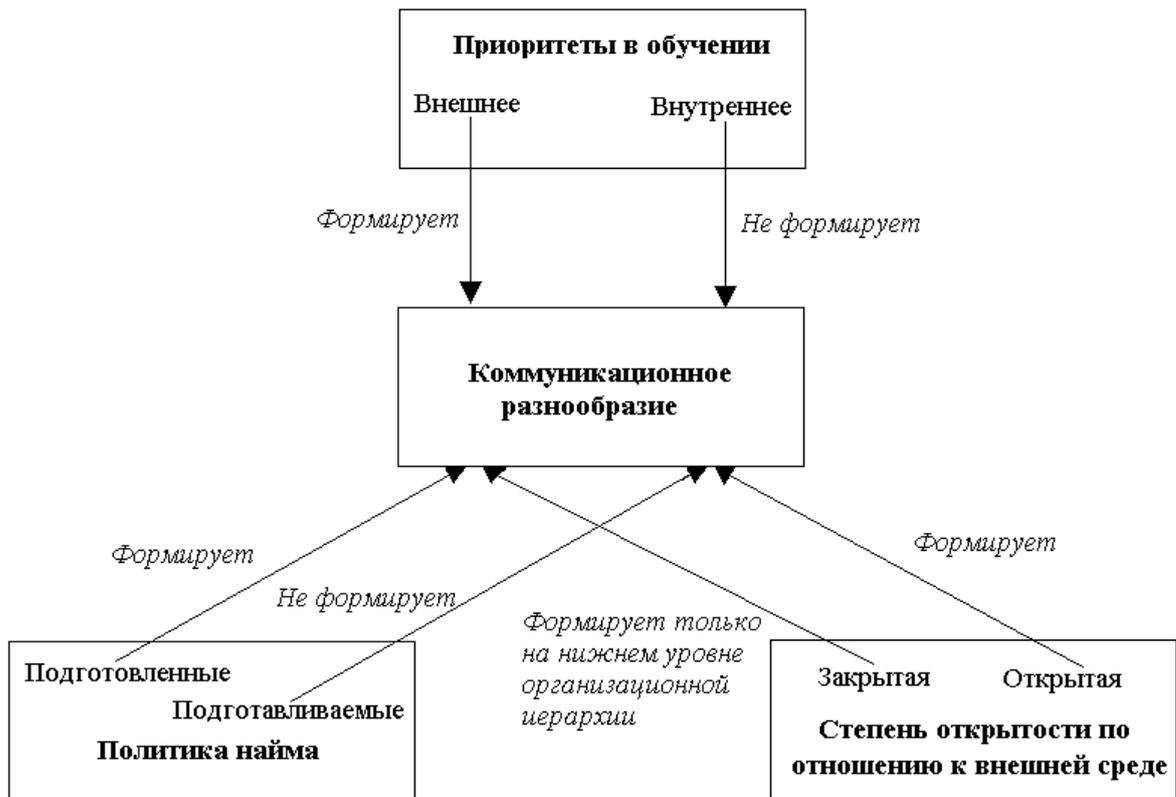


Рис. 5.1. Схема влияния кадровой политики на коммуникационное разнообразие предприятия

Источник: составлено автором.

Первоочередное решение руководства заключается в выборе ориентации на собственный или внешний персонал, определении уровня открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава предприятия (открытая и закрытая политика). Открытая политика заключается в том, что предприятие прозрачно для найма потенциальных сотрудников на любой уровень, т.е. в организацию можно прийти и начать работать с любой должности, в том числе и с руководящей. Закрытая политика характеризуется тем, что предприятие набирает новых сотрудников только на должности низшего уровня, а замещение высших должностей всегда происходит из числа сотрудников данного предприятия. Конечно, у каждой политики есть свои преимущества и недостатки, однако здесь мы отмечаем, что закрытая политика дает гораздо меньшие возможности для формирования коммуникационного разнообразия производственного предприятия.

Выбирая политику найма, руководство вынуждено решать дилемму «подготовленных или подготавливаемых» сотрудников, где дополнительной аргументацией также может стать возможность обеспечения, при найме подготовленных сотрудников, коммуникационного разнообразия. Подготовленные сотрудники имеют значительный опыт работы по специальности и, как правило, уже сложившиеся профессиональные и отраслевые связи.

Результативным инструментом формирования разнообразия связей со стейкхолдерами также является обучение сотрудников во внешних организациях, прохождение стажировок на других промышленных предприятиях, участие в различных профессиональных конкурсах и т.п.

Таким образом, нами сформулирован механизм влияния кадровой политики на коммуникационное разнообразие предприятия, который необходимо принять во внимание при принятии стратегических решений в отношении кадрового обеспечения предприятия, учитывая ограничения, накладываемые на возможности формирования коммуникационного разнообразия.

Хотя однообразие сотрудников не согласовывается с концепцией управления современным промышленным предприятием, однако в бюрократическом подходе к его построению однообразие может выступать инструментом формализации поведения членов трудового коллектива. Высокая турбулентность однозначно ставит перед руководством предприятия задачу формирования коммуникационного разнообразия.

Рассмотрим, как реализуется на практике коммуникационное разнообразие предприятий, имеющих высокий уровень турбулентности внешней среды.

Сравним два предприятия, имеющих наивысшую из рассматриваемых степень развития внешних связей как на уровне ядра, так и периферии. Оба формируют внешние связи как на организационном, так и индивидуальном уровнях. ООО «Авангард-В» и ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» входят в отраслевые ассоциации, причем последнее предприятие хорошо представлено и на международном уровне: PCI Industrial Computer Manufacturers Group – консорциум предприятий, совместно разрабатывающих открытые стандарты для

высокопроизводительных телекоммуникационных и промышленных вычислительных применений; VMEbus International Trade Association – ассоциация потребителей и поставщиков, занимающихся разработкой модульных встраиваемых вычислительных систем.

Руководство данных предприятий принимает активное участие в различных выставках, форумах и других ежегодных отраслевых мероприятиях.

Внешние коммуникации данных предприятий не ограничиваются уровнем руководства. Так, сотрудники ООО «Авагард-В» имеют множество контактов с представителями профессиональных сообществ, клиентами, поставщиками. Поставщики приносят информацию о новой продукции, а при необходимости проводят обучающие семинары. С клиентами поддерживается теснейшая связь как на уровне менеджеров по работе с клиентами, так и с координаторами проектов. Крупные проекты курирует коммерческий директор. Здесь происходит подстройка проектов под индивидуальные потребности клиентов, осуществляется корректировка по мере реализации масштабных проектов. Опыт проектов рассматривается в дальнейшем и ложится в основу новой практики компании.

По крупным проектам обязательно проводится заключительное собрание с участниками проектной команды и представителем заказчика, где и осуществляется прямая обратная связь. Ежемесячно происходит собрание, на котором рассматриваются проблемы реализации проектов, проводится обмен опытом, закрепляются варианты решения проблем. Схожие коммуникации наблюдаются в рамках использования проектного управления и на ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком», хотя данное предприятие не имеет матричной структуры, как ООО «Авангард-В».

На обоих предприятиях реализация коммуникационного разнообразия на нижних уровнях управления во многом осуществляется за счет политики внешнего обучения. Сотрудники участвуют в различных видах очной профессиональной коммуникации в рамках семинаров, конференций, имеющих разную региональную привязку. Такое разнообразие, формирование которого могло быть регионально ограничено Воронежем и Москвой, складывается

благодаря стремлению руководства разнообразить контакты сотрудников, что, по мнению менеджмента предприятия, должно способствовать притоку оригинальных идей.

Кадровые политики данных предприятий различаются по степени открытости. Руководство ООО «Авангард-В» выбрало закрытую кадровую политику, а менеджмент ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком», наоборот, отдал предпочтение открытой кадровой политике. Коммуникационное разнообразие на нижних и средних уровнях управления первого предприятия складывалось постепенно, создавалось его директором, который поддерживает участие своих сотрудников во внешнем обучении, общении в профессиональных сообществах, демонстрирует важность формирования внешних связей на собственном примере. Разнообразие внешних связей ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» образовано более быстрым способом, путем найма сотрудников с уже имеющимися связями, сложившимися у специалистов при работе на других предприятиях. При этом руководство обоих предприятий не отдавало предпочтение в выборе «подготовленные – подготавливаемые сотрудники».

Руководство ООО НПФ «Крыло» делает осознанный выбор и отдает предпочтение подготавливаемым сотрудникам, поскольку, во-первых, считает, что может подготовить кадры самостоятельно, во-вторых, формулирует задачу формирования сильной организационной культуры, к которой проще адаптировать молодых рабочих и специалистов. Также для повышения мотивации сотрудников предприятие ориентируется на закрытую кадровую политику. Однако при таком подходе к кадровым политикам у предприятия наблюдаются проблемы с формированием коммуникационного разнообразия.

Общий недостаток обследуемых нами предприятий состоит в том, что они не участвуют в квазиинтеграционных образованиях, т.е. в широком спектре всевозможных форм интеграции (стратегических альянсов, сетевых форм бизнеса, кластеров), где «имеет место контроль над поведением формально самостоятельных фирм при отсутствии контроля над их собственностью» [4, С. 10].

У многих исследованных нами производственных предприятий есть возможность вхождения в региональные кластеры, присоединения к сети производственных предприятий. В Воронежской области созданы девять кластеров: авиастроительный, ИТ-кластер, производителей нефтегазового и химического оборудования, строительных материалов и технологий, мебельный, радиоэлектронный, электромеханики, мясного скотоводства и транспортно-логистический. Например, ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» могло бы стать частью радиоэлектронного кластера, ООО «СтеклоМастер» и ООО «Регион Воронеж» – мебельного кластера, ООО «ПромРегион», ООО «НДСТ» – кластера строительных материалов и технологий; однако данные предприятия не стремятся вступать в эти структуры, да и сами кластеры сегодня имеют слабое развитие.

Необходимо отметить хороший уровень информационно-коммуникационных технологий, обеспеченный для кластеров Воронежской области. Информационный портал кластеров Воронежской области ([cluster36.ru](http://cluster36.ru)) имеет понятный интерфейс, поддерживает простую процедуру регистрации, содержит формы для подачи заявки кластерного проекта, дает возможность поддерживать общение в рамках форума. Помимо компьютерно-опосредованной коммуникации в кластере предполагается регулярная очная групповая коммуникация: собрания участников кластера, совета кластера, рабочей группы; выставки, организуемые участниками кластера. Таким образом, подготовлена основа для результативной коммуникации потенциальных участников кластеров.

На данный момент Воронежские промышленные предприятия не спешат вступать в кластеры, что, как мы показали, связано не с коммуникационными проблемами, а с отсутствием видения выгоды участия в данном образовании. Конечно, создание привлекательных кластеров представляет сложную задачу, которую невозможно решить «...исключительно волевым решением государственных органов. Однако в ряде случаев допустимо их участие для придания ускорения на начальном этапе формирования указанных институтов современной экономики» [27, с. 54].

А.Ю. Яковлева, исследуя условия возникновения инновационной

экосистемы в Силиконовой долине, выделила группу основных факторов, формирующих продуктивный инновационный кластер [260].

Поддерживающие условия должны формироваться государством. К ним относятся законы в отношении предпринимательства и налогов, поддержка малого бизнеса как консультированием, так и финансированием.

Культурное начало должно основываться на трех составляющих: спокойное отношение к неудачам; благоприятная предпринимательская среда; высокий статус технических специалистов. Лишь немногие инновационные проекты реализуются на практике и окупают вложенные инвестиции. Однако немногочисленная доля успешных проектов приносит прибыль, многократно превышающую затраты. Принципиальное отличие венчурного бизнеса связано с высокой вероятностью неуспеха стартапа, что, конечно, сложно воспринять в рамках традиционной экономики, связанной с первичной переработкой материальных ресурсов. Соответственно, в кластере должна существовать креативная предпринимательская среда, в которой технические специалисты имеют огромную ценность как источники создания нового знания и инноваций.

Необходима достаточная степень концентрации главных участников кластера (высокообразованной рабочей силы, крупных университетов, венчурных инвесторов) и наличие развитой инфраструктуры. Инвестор должен иметь возможность личного контакта с командой инновационного проекта, что предполагает его территориальную близость к кластеру.

Система стимулирования, привязанная к конечному результату бизнеса, реализуется путем владения или преимущественного права выкупа акций венчурного бизнеса.

Важными аспектами коммуникации являются наличие единой информационной системы, развитые неформальные коммуникации (реализуемые в сообществах, специальных или развлекательных мероприятиях), наличие историй успеха.

Диагностика коммуникационной системы промышленных предприятий позволила нам систематизировать коммуникационные проблемы в зависимости от уровня турбулентности внешней среды предприятия (табл. 5.2, 5.3).

Проблемы коммуникационной системы предприятия  
в условиях низкой турбулентности

Проблема	Влияние на эффективность предприятия	Решение
Наличие значительного числа «изоляционистов» в коммуникационной сети	Возрастание сопротивления плановым организационным изменениям → Увеличение сроков и затрат на внедрение нововведений	Устранение изоляционизма за счет включения работников в коммуникацию с руководством посредством развития нисходящих каналов, расширения спектра средств восходящих коммуникаций (ящики для предложений, инициативы и проекты в информационной системе), стимулирования рационализаторских предложений, проведения опросов сотрудников, расширения состава участников собраний и совещаний, организации общеорганизационных встреч. Устранение изоляционизма за счет развития горизонтальных коммуникаций посредством создания условий для неформальных коммуникаций, поощрения коллективного решения задач, организации обратной связи в ходе обучения, оценки по результатам работы подразделения.

Источник: составлено автором [104, с. 22].

При низкой турбулентности рассматриваемые предприятия развили на достаточном уровне внешние связи стратегического ядра коммуникационной сети. Данные связи являются базовым условием выживания предприятия, без этих связей руководство не увидит и простейших изменений внешней среды. Главной проблемой производственных предприятий в данной области турбулентности является наличие значительного числа «изоляционистов», т.е. сотрудников выпадающих из внутриорганизационных коммуникаций. Конечно, до определенного момента это не представляет проблемы, однако с возникновением необходимости плановых изменений, наличие значительного числа таких

сотрудников приводит к негативным последствиям сопротивления изменениям и может даже спровоцировать отток сотрудников, имеющих слабые связи на предприятии.

Таблица 5.3

Проблемы коммуникационной системы предприятия  
в условиях высокой турбулентности

Проблема	Влияние на эффективность предприятия	Решение
Невысокий уровень развития внешних связей коммуникационной сети	Снижение адаптивной способности → Сокращение доли рынка; Увеличение ошибок при внедрении новшеств → Рост затрат при внедрении новшеств	Развитие внешних связей на организационном и индивидуальном уровне, вхождение в отраслевые ассоциации, профессиональные сообщества, бенчмаркинг-клубы, квазиинтеграционные формы. Внешние связи сотрудников периферии коммуникационной сети необходимо рассматривать как ценный организационный актив. Управление коммуникационным разнообразием предприятия с учетом интеграции с кадровой политикой. Формирование внешних связей на всех уровнях управления (разнообразие по уровням управления) и как можно с большим числом стейкхолдеров (разнообразие по стейкхолдерам).
Невысокая плотность коммуникационной сети и закрытый коммуникационный климат	Увеличение ошибок при внедрении новшеств → Рост затрат при внедрении новшеств; Уменьшение скорости распространения знаний в компании → Сокращение числа рационализаторских предложений, снижение доли новых разработок → Сокращение доли рынка	Формирование открытого коммуникационного климата. Повышение плотности взаимодействия за счет мероприятий, указанных для низкой турбулентности, а также развития межфункциональных форм взаимодействия, внедрения командной работы, информационных систем.

Источник: составлено автором [104, с. 22].

Восходящие коммуникации позволяют руководству предприятия убедиться в том, что подчиненные понимают происходящие изменения и поддерживают их, такие коммуникации позволяют получить достоверную картину реальных изменений.

Общими требованиями направленных вниз коммуникаций в отношении организационных изменений являются убедительность и понятность коммуникаций, которые «нацелены на изменение поведения, побуждают руководство и сотрудников к преобразованию» [231, с. 76]. Д. Ваделл называет такие коммуникации как «трансформационные», решающие «задачу менеджеров не преодолеть, а перевести в конструктивное русло на основе коммуникации, помочь понять, что уход из комфортной зоны может явиться положительным моментом для индивида – расширит его знания и будет содействовать достижению поставленных целей. Ведь люди не сопротивляются изменению как таковому, они сопротивляются неопределенности, им вызываемой, и непредсказуемости результатов» [393, с. 545].

При невысокой турбулентности горизонтальные коммуникации промышленного предприятия не имеют высокой плотности, периодических коммуникаций между руководителями подразделений и отдельными специалистами производственных и других подразделений вполне достаточно для реализации редких изменений в продукции и технологии. Отсутствие изоляционистов в коммуникационной сети позволяет снизить сопротивление плановым изменениям, обнаружить отдельные проблемы и ошибки, что способствует уменьшению сроков внедрения изменений, устраняет излишние затраты.

В условиях высокой турбулентности обнаружен ряд общих коммуникационных проблем для обследованных промышленных предприятий: недостаточное коммуникационное разнообразие; невысока плотность связей внутри предприятия; недостаточная степень открытости коммуникационного климата, снижающая ценность поступающей от сотрудников к руководству информации.

Таким образом, нами обнаружены и типизированы проблемы коммуникационной системы промышленных предприятий, выявлены и сгруппированы по уровню (низкий, высокий) турбулентности решения в направлении совершенствования коммуникационных ресурсов предприятия. Для низкой турбулентности акцент делается на совершенствовании формальных вертикальных и горизонтальных каналов с учетом персонального состава сотрудников, изолированных от коммуникационной сети; для высокой – на развитии прямых связей между сотрудниками, трансформации коммуникативного паттерна руководителей, управлении разнообразием внешних связей, согласованным с кадровой политикой предприятия.

Раскрыто содержание и обоснована необходимость процесса формирования коммуникационного разнообразия предприятия. Выявлена связь коммуникационного разнообразия с типовыми кадровыми политиками предприятия (открытость; наем подготовленных или подготавливаемых сотрудников; место обучения: предприятие или внешняя организация) предложена схема, позволяющая принять согласованное решение в кадровой и коммуникационной политиках предприятия. Конечно, такой подход должен приводить к усложнению реализации кадровой функции, однако он необходим в условиях роста турбулентности для стратегического управления промышленным предприятием.

## **5.2 Развитие коммуникаций со стейкхолдерами**

Развитие коммуникаций со стейкхолдерами обеспечивает стабильность поступления ресурсов в организацию по следующим причинам: лояльные клиенты формируют постоянство выручки, а известность, дифференциация и сила имиджа позволяют предприятию извлекать ценовую премию; высокий уровень имиджа компании как работодателя притягивает лучших специалистов; информационная прозрачность и сильный бизнес-имидж позволяют предприятию получать с меньшими затратами материальные ресурсы (оборудование,

материалы, финансы); позитивный имидж организации у госструктур является весьма важным аспектом управления в случае высокой зависимости от государства как регулятора или потребителя; для многих российских предприятий становятся важными коммуникации с общественностью, что позволяет не только формировать имидж компании, но и решать ряд задач предприятия, привлекая общественность к их решению. Во всех случаях коммуникации должны носить двунаправленный характер, что способствует принятию более обоснованных решений; в особенности это касается стратегических решений.

Важнейшим стейкхолдером для большинства предприятий является их клиент. Расширение форм и повышение частоты общения с клиентами становятся одним из ключевых факторов реализации стратегии дифференциации даже в условиях низкой турбулентности. В условиях высокой турбулентности значение коммуникаций с клиентами только возрастает.

Поскольку потребительская экономика «имеет дело с конкретными группами потребителей, объединенных стилем жизни, вкусами, мировоззрением» [10, с. 56], то возрастает значение маркетинговых коммуникаций как средства индивидуализации и дифференциации клиентского предложения.

Традиционные атрибуты дифференциации рынка (качество, широкий выбор товаров и услуг) становятся обязательными условиями для привлечения потребителя. В современной потребительской экономике приоритетными становятся новые элементы дифференциации рынка: «ценность и значимость товара/услуги для потребителя; особенности, уникальность товарной категории, эмоциональность коммуникационных каналов в процессе продвижения товара/услуги» [10, с. 57].

Многие ученые отмечают замещение принципов традиционного маркетинга на новые в рамках концепции интерактивного маркетинга. Такие коммуникации способствуют усилению воспринимаемых отличий продукции данной организации, повышению удовлетворенности и совершенствованию предложения на основе обратной связи с потребителем.

Актуальным трендом, идущим от ведущих западных компаний, является

персонализация коммуникаций с клиентом, осуществляемая посредством современных информационно-коммуникационных технологий: систем управления взаимоотношениями с клиентом и интерактивных персональных форм коммуникаций (блогов).

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) является составной частью более общей категории корпоративных систем, а именно систем управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning – ERP). Но именно CRM-системам сегодня уделяется наибольшее внимание в академической и деловой среде как системам позволяющим сфокусироваться на клиенте.

Технологически система управления взаимоотношениями с клиентами представляет собой корпоративную информационную систему, предназначенную для «повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах (контрагентах) и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов» [44]. Такая система ложится на клиентоориентированный подход и охватывает не только продажи, но и сервис, маркетинг. CRM-система используется на всех стадиях работы с клиентом (привлечение клиента, совершение сделки и послепродажного обслуживания), поддерживая и автоматизируя коммуникационные процессы предприятия. Искусство применения CRM-технологий заключается в том, чтобы использовать каждый байт поступающей информации для создания персональной коммуникации с клиентом.

Внедрение такого рода систем приводит к ряду очевидных положительных эффектов: увеличение удовлетворенности клиентов; увеличение объемов продаж; снижение административных издержек (табл. 5.4). Коммуникации в такой системе ориентированы на идентификацию интересов и потребностей клиентов, формирование индивидуальных информационных сообщений, повышающих удовлетворенность клиента.

## Основные эффекты от внедрения CRM-систем

Наименование эффекта	Содержание эффекта
Идентификация	Рост результативности службы сбыта, увеличение перекрестных продаж
Дифференциация	Реализация направленного маркетинга
Взаимодействие	Увеличение скорости и качества обслуживания клиентов
Персонализация	Повышение эффективности обслуживания клиентов, снижение расходов на их сопровождение

Источник: исследование свойств CRM-систем [295]

Поддержка коммуникаций с клиентами в CRM-системе предусматривает средства ввода информации в единую базу данных. Она может пополняться за счет внесения информации сотрудниками компании, клиентами при регистрации заказов через интернет, автоматического формирования самой системой (путем сбора маркетинговой информации с других сайтов, мониторингом работы зарегистрированных клиентов на сайте компании). В CRM-системе необходимы средства обработки данных. Наконец, система должна обеспечивать быстрый доступ ко всей информации не только службе продаж, но и другим подразделениям, в том числе службам, участвующим в разработке новых продуктов.

Функциональность CRM-системы определяется степенью реализации программных компонентов: управления продажами; поддержки интерактивных продаж и самообслуживанием; управления маркетингом; планирования сделок и предпродажных акций; управления ценообразованием и конфигурированием продуктов; управления технической поддержкой и обслуживанием клиентов; управления партнерской сетью и каналами дистрибуции.

Выбор системы может быть сориентирован на основании реализации основных функций. Оперативная CRM-система фокусируется на функции предоставления сотрудникам предприятия информации о клиенте в ходе контакта с ним, в процессе подготовки контракта, продажи послепродажного обслуживания.

Аналитическая – на функции обработки данных, характеризующих клиента. Коллаборативная – на функции привлечения клиентов к процессам разработки, производства и сервисного обслуживания новых продуктов.

В российской практике менеджмента уровень внедрения информационных технологий в управление бизнесом существенно ниже уровня развитых стран. Он охватывает в первую очередь бухгалтерские процессы. Однако зарубежная практика указывает на возможность и необходимость широкого внедрения CRM-систем как в крупных, так и в небольших организациях, которые могут производить продукцию или оказывать услуги.

Из рассматриваемых нами воронежских предприятий только два внедрили CRM-систему: ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» и ООО «Авангард-В». В обоих случаях предприятия выбрали CRM-систему компании «1С», поскольку она полностью интегрировалась с бухгалтерской системой, которая уже была внедрена на данных предприятиях. Ключевыми характеристиками данного продукта являются: возможность автоматического переноса данных о клиентах из «1С: Бухгалтерия»; эргономичный и современный интерфейс, который позволяет сотрудникам предприятия быстро освоить данную программу и легко работать с ней вне зависимости от компьютерного стажа; востребованная небольшими организациями CRM-функциональность, которая необходима для работы с клиентами и автоматизации внутренних процессов управления небольшого предприятия; оперативный доступ к необходимой информации о клиенте в один-два «клика»; предварительно настроенные сценарии работы и отчетов; возможность работы в CRM-системе через Интернет; невысокая требовательность к ресурсам используемых компьютеров, что значительно уменьшает стоимость внедрения CRM-системы; доступная малому бизнесу стоимость решения [225].

Реализация данной системы на рассматриваемых предприятиях обеспечивает эффективное управление контактами с клиентами. Формирование единой клиентской базы предприятия, позволяет иметь подробную информацию о клиенте, быстро вводить и получать подобную информацию о клиентах. Повысились скорость и качество управления взаимодействием с потребителями

посредством учета истории контактов с ними, планирования контактов. Существенным образом экономится время работы сотрудников за счет облегчения выполнения рутинных операций, интеграции с электронной почтой, предварительно настроенных отчетов. Повысилась результативность маркетинговой деятельности, в которой система позволила проводить многофакторный анализ коммуникаций и продаж, поддерживать кампании по поиску новых клиентов.

Данная система ориентирована на взаимодействие с потребителями, однако возможности ее применения на исследуемых предприятиях несколько шире и могут охватывать и другие группы стейкхолдеров. Так, в работе Е.А. Шевченко проведена адаптация 1С продукта к более широкому кругу стейкхолдеров, классифицированных по важности влияния (сильное, среднее, слабое). Настройка информационно-коммуникационной системы включает четыре этапа: многоканальную интеграцию коммуникаций с внешними стейкхолдерами; внутриорганизационные преобразования полученной информации для формирования основы инфокоммуникационного обеспечения; инфокоммуникационное обеспечение внешних стейкхолдеров; мониторинг качества инфокоммуникационного обеспечения внешних стейкхолдеров [244].

Внедрение CRM-системы должно рассматриваться как стратегическое направление совершенствования предприятия, требующее долгосрочного планирования и существенных усилий. Хотя позитивные эффекты от внедрения CRM-системы наблюдаются у многих компаний в маркетинговом, сервисном и аналитическом функционале уже через год, однако изменение стратегического видения, перепроектирование бизнес-процессов на основе CRM-идеологии, системная интеграция с другими информационными системами достигаются гораздо позднее, на пятилетнем сроке внедрения [295].

Исследование ресурсообеспечивающей коммуникационной способности выявило крайне узкий спектр целевых аудиторий в практике коммуникационного менеджмента российских предприятий. Так, считающаяся крайне важным стейкхолдером «общественность» признана значимой всего двумя

предприятиями: Интегро, Авангард-В (табл. 5.5). Предприятия перечислены в табл. 5.5 следующим образом: 1 – ООО «НДСТ»; 2 – АО «МКВ»; 3 – ООО «ПромРегион», 4 – ООО «СВ-ПОЛИМЕР», 5 – ООО «Регион Воронеж»; 6 – ООО «Современные технологии»; 7 – ООО НПФ «Крыло»; 8 – ООО «СтеклоМастер»; 9 – ООО РПК «Интегро»; 10 – ООО «Авангард-В»; 11 – ООО «ЗМТ»; 12 – ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком».

Таблица 5.5

## Оценка компонентов ресурсобеспечивающей коммуникационной способности

Компонент коммуникационной способности	Предприятие											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сбытовой компонент (целевой уровень)	3,0	3,0	3,2	3,2	3,2	3,0	3,4	4,0	4,5	4,2	4,0	4,0
Сбытовой компонент (оценка)	2,42	2,91	3,03	3,25	2,94	3,15	3,36	4,09	4,34	4,11	4,00	3,84
Обратная связь с потребителями (целевой уровень)	3,00	-	3,20	3,50	3,20	3,00	3,20	4,00	4,50	4,20	3,50	4,00
Обратная связь с потребителями (оценка)	2,39	-	3,18	3,67	2,94	2,83	3,17	4,31	4,37	4,27	3,13	3,76
Бизнес-имидж (целевой уровень)	3,0	3,0	3,2	3,5	-	3,0	-	-	4,5	4,0	-	3,7
Бизнес-имидж (оценка)	3,07	3,06	3,38	3,34	-	3,29	-	-	4,23	4,07	-	3,77
Имидж у госструктур (целевой уровень)	3,8	-	-	-	-	-	3,2	-	-	-	-	-
Имидж у госструктур (оценка)	3,67	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-
Имидж работодателя (целевой уровень)	3,2	3,0	3,0	3,0	3,6	4,0	3,2	4,0	4,0	4,5	4,0	4,0
Имидж работодателя (оценка)	3,11	2,71	2,97	2,48	3,23	3,34	3,13	3,74	4,12	4,27	3,77	3,89
Имидж у общественности (целевой уровень)	-	-	-	-	-	-	-	-	4,5	4,0	-	-
Имидж у общественности (оценка)	-	-	-	-	-	-	-	-	4,36	3,77	-	-

\* Жирным курсивом выделены предприятия, придерживающиеся стратегии дифференциации

Источник: составлено автором [105, с. 533]

Важность государственных структур, как целевой коммуникационной аудитории, выявлена также всего на двух предприятиях (ООО «НДСТ», ООО НПФ «Крыло»), для которых весьма важным аспектом функционирования являются тендеры государственных структур.

Значительное число организаций не признают важность формирования бизнес-имиджа предприятия (ООО «Регион Воронеж», ООО НПФ «Крыло», ООО «СтеклоМастер», ООО «ЗМТ» – всего 33,3 % от выборки), что характеризует крайне низкий уровень взаимодействия российских промышленных предприятий в рамках цепочки формирования ценности для потребителя.

Практика коммуникационного менеджмента зарубежных предприятий развитых стран, хотя и ранжирует группы целевых аудиторий, тем не менее признает значимость каждого из общепринятых заинтересованных лиц. Усиление конкуренции, повышение скорости распространения новостного содержания путем развития интернет-источников и сближения с традиционными средствами массовой информации определяют необходимость расширения коммуникационного взаимодействия предприятий.

Организации, придерживающиеся стратегии дифференциации, имеют более развитую ресурсообеспечивающую коммуникационную способность. Так, сбытовая составляющая, представленная коммуникативными навыками сотрудников и имиджем организации у потребителя, придерживающихся стратегии дифференциации, есть непересекающееся множество (минимальное значение составляет 3,84 балла, максимальное – 4,34 балла) с множеством значений предприятий (минимальное – 2,42 балла, максимальное – 3,36 балла), применяющих стратегию низких издержек. Подобное касается и обратной связи с потребителями, и бизнес-имиджа, и имиджа работодателя.

В целом навыки коммуникации сотрудников сбытовых и сервисных подразделений находятся на целевом уровне, но для ООО «НДСТ» имеется существенное отставание, в том числе и для обратной связи с потребителем. В результате выручка от реализации у предприятия снижается. Группа предприятий, добившаяся высокого уровня (ООО «СтеклоМастер», ООО РПК

«Интегро», ООО «Авангард-В») клиентских составляющих ресурсообеспечивающей коммуникационной способности, демонстрирует показатели роста выручки продаж. Данная группа предприятий имеет не только заявленную миссию и стратегические цели, но и ясные представления о своем имидже. ООО «СтеклоМастер» и ООО РПК «Интегро» имеют сформулированные концепции имиджа организации.

Руководство ООО «СтеклоМастер» воспользовалось услугами рекламного агентства при планировании и реализации маркетинговых коммуникаций. ООО РПК «Интегро», обладая собственными специалистами в области маркетинговых коммуникаций, смогли в достаточной степени интегрировать маркетинговые коммуникации.

Если позитивный бизнес-имидж (хотя и невысоко задаваемый руководством) близок к целевым уровням, то имидж работодателя в ряде случаев представляет проблему для рассматриваемых предприятий. Мы видим здесь отставание от целевых значений у всех предприятий. В особенности это касается ООО «СВ-ПОЛИМЕР» и ООО «Современные технологии», у которых расхождение достигнутого и целевого уровня превышает 0,5 балла. В планах руководства данных компаний стоят задачи расширения бизнеса, повышения качества продукции, однако существенным тормозом на пути реализации поставленных задач является отсутствие достаточного числа квалифицированной рабочей силы на предприятии.

Основой концепции имиджа работодателя ООО «СВ-ПОЛИМЕР» является идея стабильного рабочего места с хорошим уровнем оплаты труда, зависящим от трудовых усилий сотрудника, ООО «Современные технологии» в качестве работодателя может позиционироваться как предприятие, заботящееся о профессиональном росте сотрудников, позволяющее раскрыть их инновационный потенциал. Однако целенаправленные, регулярные коммуникативные усилия в данном направлении у представленных организаций практически отсутствуют. Собственные сайты организаций представляют собой исключительно ориентированный на клиента источник информации.

Значение персонала как фактора успеха предприятия возрастает, когда оно придерживается стратегии дифференциации. ООО «ЗМТ» должно как можно больше использовать различные формы профессиональной коммуникации (выставки, форумы, интернет-сообщества), формируя образ источника профессионального роста; расширять коммуникации с учебными заведениями, предлагая себя в качестве перспективного места производственной практики; активно использовать диалоговые коммуникации в рамках краудсорсинговых проектов.

Краудсорсинговые проекты позволяют в большинстве случаев весьма экономично привлекать внимание к предприятию и решать его задачи (хотя как средство решения задач в ряде случаев это является не самым экономичным средством). Так, например, заказать дизайн логотипа организации дешевле у дизайнера. Однако вариативность выбора и вирусность, последнее в особой степени, как механизм распространения информации о компании большому числу людей дают значительный позитивный эффект, превышающий затраты на реализацию краудсорсингового проекта.

Несмотря на то, что идея краудсорсинга не является новой (исследователи, датируя первоначальное применение метода, отмечают, что еще «около 300 лет назад правительство Великобритании предложило приз добровольцам за нахождение достоверного способа определения долготы для мореплавателей» [17, с. 64]), она получила широкое распространение лишь после развития компьютерных сетей.

Увеличение связности интернет-сообществ в совокупности с привлекательными идеями могут создать вирусное распространение информационного контента и привлечь внимание необходимой группы стейкхолдеров. Краудсорсинг – это инструмент не только создания, но и продвижения потребительских ценностей.

Коммуникационное взаимодействие со стейкхолдерами должно строиться на интегрированной основе. К интегрированному подходу подталкивает нарастающее влияние ряда факторов, которые мы будем называть драйверами

интеграции коммуникаций со стейкхолдерами. Многообразие драйверов интеграции коммуникаций со стейкхолдерами можно упорядочить по трем группам: внешняя среда (увеличение связи между группами стейкхолдеров, требование большей прозрачности); организационные (увеличение экономичности, возрастающее значение целостного стратегического управления); коммуникационные (возрастание информационного хаоса, усиление эффективности воздействия сообщений посредством согласованности и подкрепления ключевых сообщений, увеличивающееся разнообразие средств коммуникации обуславливает необходимость усиления контроля). Последняя группа выделена как из внешней, так и из внутренней среды для акцентирования внимания на драйверах, обусловленных коммуникационными трендами.

Во внешней среде многие теоретики и практики отмечают тенденцию к усилению связи между группами стейкхолдеров. Данная направленность обусловлена возможностями интернет-среды, которая устраняет барьеры в общении и быстро транслирует новости в различные сообщества. В связи с возможностью вхождения индивида в различные группы стейкхолдеров усиливается требование к непротиворечивости информационных сообщений предприятия.

Высокий уровень информационной прозрачности организаций в развитых странах стал неотъемлемым фактором эффективного управления, способствующим увеличению объемов продаж, повышению стоимости акций предприятия.

Интеграция коммуникаций повысит экономичность деятельности компании как за счет объединения функций, устранения их дублирования в рамках единого коммуникационного подразделения, так и за счет общедоступного набора информационных сообщений. Стратегическая линия коммуникаций со стейкхолдерами должна быть согласована по всем составляющим стратегии.

Человек каждый день воспринимает множество коммерческих сообщений, в том числе и логотипы организаций. Интегрированные коммуникации в большей степени способны пробиться сквозь этот хаос [284]. Согласованные и

дополняющие, раскрывающие спектр сильных сторон предприятия, сообщения способны усилить информационное воздействие на стейкхолдеров. Увеличивающееся разнообразие средств коммуникации, в том числе персонализированных средств – блогов, требует интегрированного и всестороннего подхода к разработке коммуникационной стратегии и программ, а также усиления и централизации контроля за коммуникациями со стейкхолдерами.

Рассмотрение интегрированного подхода к маркетинговым коммуникациям позволяет выделить ряд направлений интеграции. В восхождении от частной, конкретной коммуникации к общему, стратегическому уровню принятия решения в отношении коммуникаций И.Ю. Харламова выделяет три уровня:

- первый: интеграция при взаимодействии структурных элементов коммуникативного сообщения;
- второй: интеграция комплекса продвижения;
- третий: сочетание с комплексом маркетинга [226].

Достаточно популярной является схема, выделяющая большее число направлений интеграции маркетинговых коммуникаций: согласование с корпоративными целями (интеграция по вертикали); согласование с функциональной деятельностью (интеграция по горизонтали); интеграция внутри комплекса маркетинга; финансовая интеграция; интеграция позиционирования [183]. В работе вводится продуктивное деление на вертикальную и горизонтальную интеграцию, которую можно использовать как удобную рабочую схему для систематизации способов интеграции. Согласование с миссией, генеральной и корпоративной стратегиями является интеграцией по вертикали, а интеграция с функциональными стратегиями, включающая и комплекс маркетинга, и позиционирование, является интеграцией по горизонтали. Выделение финансовой интеграции является чрезмерным, поскольку здесь нет необходимости согласования коммуникативных посланий, а есть потребность расчета затрат на коммуникации.

Интеграция коммуникаций со стейкхолдерами может быть рассмотрена в

рамках интеграции всех коммуникативных активностей. Расширение интеграционных задач до организационных коммуникаций обусловлено рядом актуальных тенденций: повышением значимости коммуникаций как фактора эффективности производственного предприятия; возрастанием разнообразия коммуникативных активностей предприятия; усилением значения горизонтальных коммуникаций; решением задач адаптации, накопления знаний и создания инноваций в рамках единой коммуникационной сети и сформированного разнообразия внешних связей предприятия.

Решение интеграционной задачи существенным образом зависит от масштабов предприятия (табл. 5.6), которую мы рассмотрели через призму современных инструментов интеграции [105], ряд из которых получил распространение в зарубежной практике.

На микропредприятиях, которые не имеют сложной структуры управления и не обладают финансовой возможностью содержать в штате специалистов по коммуникациям, вертикальная и горизонтальная интеграция коммуникаций со стейкхолдерами, интеграция внешних и внутренних коммуникаций может и должна осуществляться руководителем предприятия.

Конечно, руководитель может не обладать всеми необходимыми навыками для разработки стратегии организационных коммуникаций, формирования концепции имиджа, планирования информационных и рекламных кампаний. Возможным вариантом выхода из ситуации может стать привлечение специалистов рекламно-маркетинговых агентств для решения данных проблем.

Малые предприятия, как правило, не обладают достаточными ресурсами для создания маркетинговой службы, необходимость которой на начальных этапах деятельности невелика, поскольку отсутствует необходимый объем задач. Однако цели развития предприятия требуют качественных маркетинговых и коммуникационных решений, в таком случае экономически целесообразным становится введение должности специалиста по маркетингу и связям с общественностью.

## Способы интеграции организационных коммуникаций

Размер предприятия	Способ интеграции
Микропредприятие	<i>Централизация.</i> Централизация всех ключевых функций управления коммуникациями в руках руководителя: диагностика организационных коммуникаций; планирование коммуникативной стратегии и стратегии развития организационных коммуникаций; оценка коммуникативных мероприятий; разработка правил и рекомендаций коммуникации; консультирование.
Малое	<i>Интеграция на уровне группы развития организационных коммуникаций.</i> Формирование на предприятии группы развития организационных коммуникаций, в которую входит специалист по маркетингу и связям с общественностью и менеджер по персоналу, руководители ключевых подразделений производственного предприятия (НИОКР, производство, коммерческая служба). Группа диагностирует организационные коммуникации; формулирует коммуникативную стратегии и стратегию развития организационных коммуникаций; отслеживает реализацию стратегии; выносит коллегиальные решения по решению коммуникационных проблем предприятия. Разработка планов действий, правил и рекомендаций коммуникации закрепляется за специалистом по маркетингу и связям с общественностью.
Среднее предприятие	<i>Интеграция на уровне группы (с широким кругом участников) развития организационных коммуникаций.</i> Формирование на предприятии группы развития организационных коммуникаций, в которую входит директор по маркетингу и связям с общественностью, ведущие специалисты и руководители данной службы, руководитель кадровой службы, руководители ключевых подразделений производственного предприятия (НИОКР, производство), руководители отделов АСУ и ДОУ. Группа диагностирует организационные коммуникации; формулирует коммуникативную стратегии и стратегию развития организационных коммуникаций; отслеживает реализацию стратегии; выносит коллегиальные решения по решению коммуникационных проблем предприятия. Частота заседаний группы возрастает. Интеграция маркетинговых коммуникаций на уровне директора по маркетингу и связям с общественностью, координирующего деятельность по внутренним коммуникациям с руководителем кадровой службы.
Крупное предприятие	<i>Интеграция на уровне комитета по коммуникациям.</i> Комитет по коммуникациям действует на регулярной основе, включает руководителей дивизиональных подразделений, производственных единиц, отделов и служб, вовлеченных в совершенствование организационных коммуникаций. В комитет включаются все руководители отделов и бюро службы корпоративных коммуникаций. На базе комитета формируются группы временного или постоянного функционирования, в том числе и группа по развитию организационных коммуникаций. Интеграция значительной части организационных коммуникаций также происходит на уровне службы корпоративных коммуникаций.

Источник: составлено автором.

На малом предприятии уже наблюдается децентрализация коммуникационных функций, появляются проблемы связи между подразделениями, возникает необходимость формирования единой коммуникационной сети с необходимой плотностью взаимодействия и достаточным коммуникационным разнообразием во внешней среде. Решение таких проблем возможно на уровне регулярного коллегиального органа – группы развития организационных коммуникаций, в задачу которой входит диагностика организационных коммуникаций; формулировка коммуникативной стратегии и стратегии развития организационных коммуникаций; мониторинг реализации стратегии; разработка предложений по решению коммуникационных проблем предприятия.

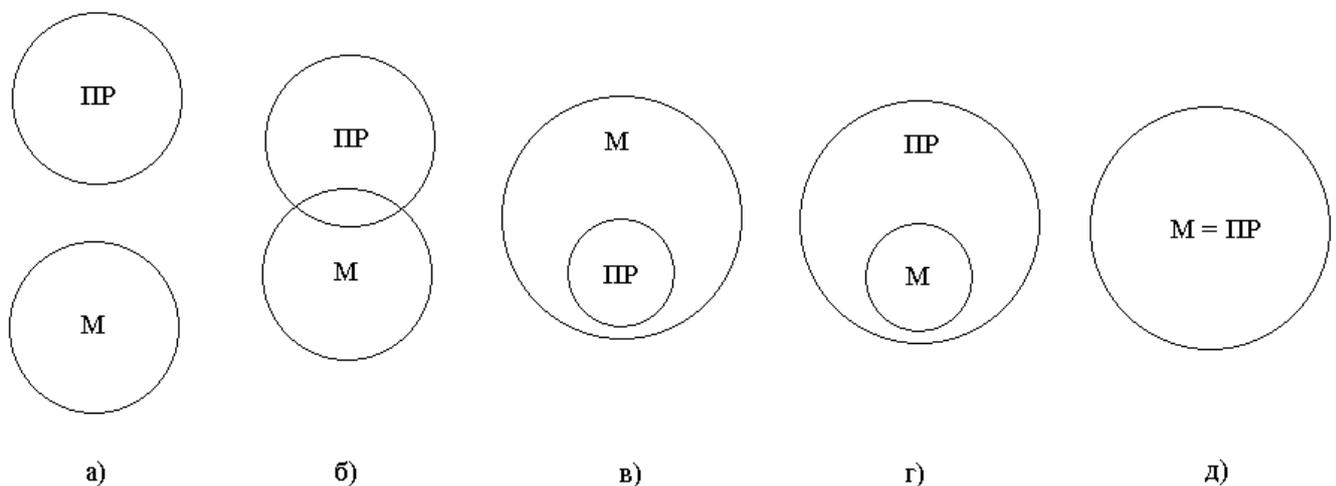
На средних предприятиях интеграция коммуникаций со стейкхолдерами достигается локализацией функций планирования коммуникаций со стейкхолдерами в рамках маркетинговой службы, вхождения специалистов по коммуникациям в группу разработки стратегии компании. Согласование происходит за счет как горизонтальных связей специалистов по коммуникациям, так и координационной деятельности, осуществляемой руководителем службы маркетинга и связей с общественностью. При увеличении численности специалистов по коммуникациям координация может осуществляться менеджером по маркетинговым коммуникациям, который возглавит соответствующее подразделение. Роль общего интегратора по-прежнему возлагается на группу развития организационных коммуникаций, которая теперь не только решает задачи формирования и реализации стратегической интеграции, но и является органом решения множества проблем разноуровневых коммуникаций предприятия.

Крупные предприятия, основная доля которых представлена дивизиональными структурами, имеют двухуровневое управление организационными коммуникациями. Верхний уровень управления, представленный отделом корпоративных коммуникаций или информационно-аналитическим отделом, локализует большую часть стратегических функций. В

нижнем уровне управления остается в основном оперативное управление организационными коммуникациями, хотя встречаются варианты расширения стратегических полномочий и на этот уровень.

Множество подразделений и уровней управления, распределение внешних и внутренних коммуникаций по отделам, рассредоточение планирования и поддержки по подразделениям создают множество дезинтеграционных моментов в коммуникациях. Данную проблему можно решить путем организации постоянно функционирующего комитета по коммуникациям, в рамках которого создается группа развития организационных коммуникаций как инструмент разработки интегрированного подхода, а также другие целевые группы.

Дискуссионным вопросом в сфере интеграции коммуникаций является роль и место в структуре специалистов по связям с общественностью. В обсуждении данной проблемы можно взять за основу схему развития отношения маркетинга и связей с общественностью описанную в работе Ф. Котлера, У. Миндака (рисунок 5.4) [336].



*Рис. 5.2. Эволюция отношений маркетинга и связей с общественностью по Ф. Котлеру, У. Миндаку [336, с. 15]*

Два первых варианта (а, б) рассматриваются как прошлое связей с общественностью, вариант «в» как настоящее, два последних варианта (г, д) как будущее. В практике российских предприятий до сих пор существует подход к

управлению коммуникациями, в котором связи с общественностью не имеют достаточной интеграции с маркетингом и остальными маркетинговыми коммуникациями. В таком случае маркетинг существует для понимания, обслуживания и удовлетворения клиентов как способ извлечения прибыли, в то время как связи с общественностью служат для формирования позитивного отношения к компании, чтобы общественность не вмешивалась в способность фирмы осуществлять рентабельную деятельность.

Лучшие российские предприятия сегодня демонстрируют применение опыта концепции «маркетинга связей с общественностью», которая появилась в 1980-х годах в экономике развитых зарубежных стран. Данный подход возник в связи с озабоченностью фирм по поводу возрастающих затрат и уменьшения воздействия рекламы в СМИ, что побудило многие фирмы к использованию разнообразного инструментария для усиления потребительской лояльности и осведомленности о бренде. Произошел запуск «маркетинга связей с общественностью», в котором акцент делается на новостях и событиях, связанных с производством и продвижением продукции.

Разнообразие коммуникационного инструментария, различия в целях стейкхолдеров, многообразие политик предприятия, необходимость в согласовании как текущих целей (выполнение плана продаж, сезонное стимулирование), так и долгосрочных (поддержание имиджа, усиление информационной прозрачности) определяют необходимость применения интегрированного подхода к коммуникациям.

Ключевой проблемой интеграции является объединение всех коммуникаций предприятия, направленных в основном на клиента (коммуникации в сбытовой деятельности, реклама, стимулирование сбыта и т.д.), с коммуникациями, ориентированными на широкий круг стейкхолдеров, не только учитывающими их мнение, но и ставящими во главу долгосрочного существования организации.

В основе интеграции возможны лишь три теоретических конструкции, которые отображены на рисунке 5.4 как варианты (в, г, д). Модель (в) раскрывает взгляд на маркетинг как на доминирующую функцию, которая включает в себя

общественные отношения. В этом случае последние являются частью широкой маркетинговой функции, ориентированной на удовлетворение клиентов. Такой подход является традиционным в практике воплощения концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций, увеличивающей эффективность коммуникационной деятельности предприятия. Данная модель сводит роль связей с общественностью к рекламе продукта и спонсорства, игнорируя их более широкую сферу коммуникаций с сотрудниками, инвесторами, сообществами, СМИ и правительством.

Альтернативной точкой зрения, развивающейся под действием увеличения регулирующей роли широкого круга стейкхолдеров, усиления групповых и межгрупповых связей, является подход (г), в котором «маркетинг находится под связями с общественностью для того, чтобы гудвилл обеспечивался с учетом интересов всех ключевых групп общественности» [336, с. 18]

Такой подход, получивший название «стратегических связей с общественностью», предполагает, что все «коммуникационные программы должны быть объединены или скоординированы департаментом общественных связей», которые должны «быть скоординированы через более широкую функцию связей с общественностью» [315, с. 141].

Наиболее перспективной моделью интеграции, по мнению ряда ученых, представляется модель (д), в которой маркетинговая деятельность в полной мере интегрируется со связями с общественностью путем закрепления общих функций за должностью «вице-президента (директора) по маркетингу и связям с общественностью», а в случае небольших предприятий – специалиста по маркетингу и связям с общественностью.

Такая должность, хотя и не стала доминантой в практике управления коммуникациями компании, тем не менее имеет множество положительных случаев реализации, например: Kellwood Company (производитель модной одежды); Kelmar Product Development (сопровождение разработки инновационных продуктов); НПО ГалилеоСкай (разработка и производство приборов, осуществляющих спутниковый мониторинг транспорта); Завод ТРУД

(производство металлоизделий и изделий из ткани и кожи).

Введение такой должности способствует: во-первых, ориентации на долгосрочные цели в маркетинге, поскольку надежные связи с общественностью формируются на длительном временном лаге; во-вторых, ориентации предприятия на широкий круг стейкхолдеров как концепции, обеспечивающей жизнеспособность организации в современных условиях; в-третьих, интеграции коммуникаций в рамках комплекса маркетинга, поскольку управление маркетингом и коммуникациями входит в одни должностные обязанности; в-четвертых, совершенствованию планируемых коммуникационных мероприятий, которые организуются и контролируются на самом высоком уровне управления.

Конечно, такой специалист должен обладать не только аналитическими, организационными, управленческими компетенциями в области маркетинговой деятельности, но и высоким уровнем коммуникативных навыков и навыков разработки коммуникативной стратегии, что и определяет, с нашей точки зрения, не столь широкое распространение на практике данной должности. Создание такой должности не исключает создание группы по формированию коммуникативной стратегии, поскольку только коллективный способ позволяет учесть многообразие существующих организационных политик, различия в деятельности, культуре и продуктах подразделений компании, выявить комплекс коммуникационных проблем предприятия.

Таким образом, нами выявлено отставание российских промышленных предприятий в широте охвата целевых аудиторий, что сказывается на результативности коммуникационного воздействия. Определены перспективные направления развития коммуникаций со стейкхолдерами: информационно-коммуникационные системы, персонализирующие взаимоотношения не только с клиентами, но и с другими стейкхолдерами; усиление обратной связи и диалогости коммуникаций на основе новых инструментов (блогов, краудсорсинга). Систематизированы драйверы и способы интеграции коммуникаций как объективной необходимости повышения эффективности коммуникаций со стейкхолдерами.

### **5.3 Эффективность развития коммуникационной системы предприятия**

Развитие организационных коммуникаций формирует комплексный эффект, где помимо экономического (коммерческо-экономического) возникает множество других эффектов: социальный, инновационный, управленческий, координационный.

Вывод о затратных мероприятиях по стратегическому развитию предприятия принято формулировать в первую очередь в терминах экономической эффективности, которая в основном определяется как соотношение результата мероприятий по развитию к затратам на их осуществление [247]. Такой подход, позволяющий принимать стратегические решения в отношении разных предприятий, не привязываясь к тому состоянию, в котором они находятся, является наиболее распространенным, хотя и не единственным. Так, специалисты по стратегическому развитию выделяют следующие направления оценки эффективности: конкретный результат; соответствие результата или процесса максимально возможному или плановому; числовую характеристику удовлетворительности функционирования; функциональное разнообразие систем; вероятность достижения целевых установок и функций; отношение реального эффекта к требуемому (нормативному) эффекту [126].

Систематизация коммуникационных факторов и их влияния на эффективность предприятия позволила нам сформировать критерии для экспертного оценивания эффективности предлагаемых рекомендаций (таблица 5.7).

Совершенствование коммуникационной системы предприятия приносит положительный эффект, однако при его подсчете необходимо учитывать нюансы и степень их проявления в различных стратегических условиях.

## Влияние организационных коммуникаций на эффективность предприятия

Коммуникационный фактор	Влияние на эффективность
<p>Диалоговая коммуникация, охватывающая весь коллектив предприятия, как фактор успеха реализации организационных изменений</p> <p>Источники, подтверждающие данный факт: Исследователи: Н. А. Вудворд, А. Коч, Дж. Мур, А. С. Царенко.</p> <p>Консалтинговые компании: Прайс Вотерхаус Куперс, Артур Д. Литтл, Уотсон Вятт, КПМГ</p>	<p>Снижает сопротивление организационным изменениям</p> <p>Отсутствие или недостаточность может приводить как к полному провалу инициатив руководства, так и увеличению сроков и затрат на внедрение</p>
<p>Коммуникационная сеть с внешними и внутренними связями как важный фактор адаптивности, создания и освоения инноваций</p> <p>Источники, подтверждающие данный факт: Адаптация, способность организации к изменениям: С. П. Боргатти, Г. Н. Гринев, Т. МакГиннес, Р. Морган, Б. Окстоби, П. С. Фостер.</p> <p>Инновации, абсорбционная способность: Р. А. Лейч, Л. С. Ли, Н. Пфедферман, У. Дж. Кеттингер, Д. Файар, М. Хулсман.</p>	<p>Развитые внешние коммуникации руководства и других сотрудников увеличивают своевременность и полноту поступающей информации о внешней среде. Развитые коммуникационные связи менеджеров способствуют принятию своевременных и качественных решений. Развитые горизонтальные и диагональные связи способствуют успешной инновационной деятельности.</p> <p>Нарушения целостности коммуникационной сети, значительное число изоляционистов, невысокая плотность взаимодействия влияют на качество принимаемых решений, снижают адаптивную, инновационную способность предприятия, что может приводить к снижению доли рынка, технологическому отставанию от конкурентов, увеличению затрат на создание и внедрение инноваций</p>
<p>Коммуникационный климат как важный фактор инновационного поведения фирмы, разработки стратегических решений</p> <p>Исследователи, подтверждающие данный факт: С. Ариф, А. Зерфасс, А. Зубайр, Н. Мартинс, Е. Мартинс, С. Хуч.</p>	<p>Открытый (поддерживающий) климат влияет на инновационное, креативное поведение сотрудников, что увеличивает число и качество предложений сотрудников, способствует поступлению полной информации о внутренней и внешней среде предприятия</p>
<p>Ключевая роль интегрированных маркетинговых коммуникаций для предприятий, придерживающихся стратегии дифференциации</p> <p>Исследователи, подтверждающие данный факт: Д. Аакер, Р. Груниг, К. Келлер, Р. Кун, С. Мориарти, Г. Френзи Г.</p>	<p>Формируют сильный, непротиворечивый имидж компании. Позволяют предприятию извлекать ценовую премию, увеличивают продажи</p>

Источник: составлено автором.

Наименьшее влияние организационных коммуникаций характерно для предприятия, функционирующего в стабильной, предсказуемой внешней среде и придерживающегося стратегии низких издержек. В случае стратегии дифференциации обязательным условием развития является формирование ресурсообеспечивающей способности, согласованное совершенствование соответствующих коммуникационных ресурсов (коммуникативных навыков сотрудников сбытовой службы; обратной связи с потребителями; имиджа предприятия), интеграция маркетинговых коммуникаций. Высокой турбулентности соответствует развития коммуникационная способность, поддерживающая изменения.

Помимо просчитываемых экономических эффектов, связанных с увеличением ассортимента, выпуском новых изделий, пользующихся спросом на рынке, уменьшением издержек при освоении новых технологий и созданием инноваций, развитая коммуникационная сеть и открытый коммуникационный климат обеспечивают принципиальную возможность адаптации предприятия к условиям высокой турбулентности внешней среды.

Данные по уровню развития коммуникационных систем промышленных предприятий расположены по четырем квадрантам, определяющим различия в направлениях совершенствование коммуникационных систем и экономических эффектов. Расчет урона развития коммуникационной системы (УР), коммуникационных способностей  $C_{\text{Изм}}$ ,  $C_{\text{р}}$  выполнен по формуле 3.1. Комплекс коммуникационных рекомендаций и их экономическая оценка осуществлены для предприятий, у которых либо выявлен стратегический разрыв в уровне коммуникационных способностей, либо уровень развития коммуникационной системы не устроил руководство (таблица 5.8).

Так, диагностика группы предприятий, которые следуют стратегии низких издержек и функционируют при низкой турбулентности, выявила необходимость стратегических изменений двух предприятий: ООО «НДСТ», ООО «СВ-ПОЛИМЕР».

Распределение предприятий по стратегическим квадрантам

Стратегия	Дифференциации	<p>ООО «СтеклоМастер»: УР = 3,77; <math>C_{\text{Изм}} = 3,11</math>; <math>C_p = 4,05</math>.</p> <p>ООО РПК «Интегро»: УР = 3,99; <math>C_{\text{Изм}} = 3,3</math>; <math>C_p = 4,28</math>; уровень развития ресурсообеспечивающей способности не устраивает руководство.</p>	<p>ООО «Авангард-В»: УР = 3,85; <math>C_{\text{Изм}} = 3,55</math>; <math>C_p = 4,15</math>; стратегический разрыв.</p> <p>ООО «ЗМТ»: УР = 3,73; <math>C_{\text{Изм}} = 3,83</math>; <math>C_p = 3,63</math>.</p> <p>ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком»: УР = 3,83; <math>C_{\text{Изм}} = 3,84</math>; <math>C_p = 3,82</math>; уровень развития ресурсообеспечивающей способности не устраивает руководство.</p>
	Низких издержек	<p>ООО «НДСТ»: УР = 2,68; <math>C_{\text{Изм}} = 1,63</math>; <math>C_p = 2,95</math>; стратегический разрыв.</p> <p>АО «МКВ»: УР = 2,74; <math>C_{\text{Изм}} = 2,09</math>; <math>C_p = 2,9</math>.</p> <p>ООО «ПромРегион»: УР = 2,99; <math>C_{\text{Изм}} = 2,63</math>; <math>C_p = 3,08</math>.</p> <p>ООО «СВ-ПОЛИМЕР»: УР = 3,06; <math>C_{\text{Изм}} = 2,65</math>; <math>C_p = 3,23</math>; стратегический разрыв.</p> <p>ООО «Регион Воронеж»: УР = 3,05; <math>C_{\text{Изм}} = 3,11</math>; <math>C_p = 3,03</math>.</p>	<p>ООО «Современные технологии»: УР = 3,31; <math>C_{\text{Изм}} = 3,56</math>; <math>C_p = 3,15</math>; = 3,15; стратегический разрыв.</p> <p>ООО НПФ «Крыло»: УР = 3,28; <math>C_{\text{Изм}} = 3,33</math>; <math>C_p = 3,22</math>; стратегический разрыв.</p>
		Низкий	Высокий
Уровень турбулентности			

Источник: составлено автором [103, с. 58].

Руководство ООО «НДСТ» испытывает проблемы при внедрении плановых изменений, что обусловлено крайне высоким уровнем закрытости коммуникационного климата и чрезмерным числом изоляционистов в коммуникационной сети предприятия. Наибольшей проблемой для предприятия

является коммуникационная деятельность, направленная на поступление ресурсов в организацию, где стратегический разрыв обнаруживается во взаимодействии с клиентами (навыки коммуникации сотрудников сбытовых и сервисных служб, обратная связь с потребителем).

Совершенствование коммуникаций ООО «НДСТ» предполагает увеличение затрат на развитие коммуникационной системы предприятия: 1) Развитие коммуникаций с клиентами и другими стейкхолдерами: создание сайта как средства коммуникации со стейкхолдерами; расширение представления информации на отраслевых порталах; организация мониторинга, анализ и реагирование на отзывы в интернет-пространстве; 2) Усиление обратной связи с клиентами и другими стейкхолдерами: регулярное проведение опросов клиентов; организация диалоговой коммуникации в рамках клуба качества на пространстве регионального интернет-форума; формирование традиции приглашения стейкхолдеров на неформальные встречи, приуроченные к памятным датам фирмы, отраслевому празднику.

Для малого предприятия ООО «НДСТ», руководство которого сформулировало стратегические ориентиры и принципы работы компании, наилучшим вариантом формирования имиджа и рамок коммуникаций со стейкхолдерами будет разработка коммуникационных программ, ключевых коммуникативных сообщений силами внешних специалистов.

ООО «СВ-ПОЛИМЕР» функционирует в условиях большей турбулентности и уровня конкуренции, чем ООО «НДСТ», что усиливает требования к коммуникациям предприятия.

Стратегическая диагностика выявила значительные проблемы во внутреннем взаимодействии, возникающие в отсутствие развитых средств и форм внутренней коммуникации, закрытого коммуникационного климата. Коммуникации сотрудников ядра коммуникационной сети находятся на приемлемом уровне, хотя и они немного недотягивают до целевых уровней.

Уровень коммуникаций, способствующих поступлению ресурсов на предприятие, в целом находится на высоком уровне. Тем не менее существует необходимость повышения информационной прозрачности и усиления бизнес-имиджа, а также совершенствования коммуникаций организации как

работодателя.

С учетом принятой стратегии низких издержек, заявленных стратегических целей (снижение себестоимости продукции; совершенствование технологии производства; повышение качества продукции; полное использование кадрового потенциала; освоение новых видов продукции) и идентифицированных проблем нами предлагается комплекс рекомендаций по совершенствованию организационных коммуникаций ООО «СВ-ПОЛИМЕР»: 1) улучшение технологического обеспечения для внутренней коммуникации: дооснащение ноутбуками сотрудников занимающих ключевые должностные позиции организации; внедрение программного обеспечения для интерактивного взаимодействия; 2) вовлечение изоляционистов в коммуникации, связанные с организационными изменениями: расширение состава участников заседаний; формирование системы поощрения рационализаторских предложений; коллективная коммуникация в рамках кружка качества; 3) улучшение коммуникационного климата: повышение информационной открытости руководства; мероприятия по сплочению коллектива; издание стенгазеты предприятия; 4) совершенствование коммуникативных навыков директора и менеджера по сбыту: тренинг, направленный на улучшение внешних и внутренних коммуникаций; 5) расширение участия в выставочной деятельности.

Совершенствование технологического обеспечения организационных коммуникаций ООО «СВ-ПОЛИМЕР» должно способствовать улучшению процесса продажи продукции. Эффективная реализация сбытовой деятельности ООО «СВ-ПОЛИМЕР» требует длительных диалоговых коммуникаций с привлечением как технических экспертов предприятия, так и сбытовых сотрудников. Осуществление интерактивной коммуникации на основе системы, ориентированной на поддержку совместной работы, является оптимальным вариантом решения данной проблемы. Анализ ключевых задач, стоящих перед группой коммуникантов данного предприятия, позволяет сделать выбор в пользу простой программы skype. Данная программа дает возможность обмениваться мгновенными сообщениями; посылать друг другу электронные документы; проводить видеоконференции.

Использование сайтов в организационной практике возрастает в связи с

необходимостью обеспечения информационной прозрачности бизнеса и формирования имиджа предприятия во внешней среде. Кроме того, сайт становится эффективным средством рекламной коммуникации, и от его функциональных возможностей в немалой степени зависит решение ряда важных управленческих и информационных задач: продвижение товаров, привлечение новых клиентов и удержание старых, обмен информацией с партнерами.

При проектировании сайта ООО «СВ-ПОЛИМЕР» надо учитывать реализацию основных функции сайта (имиджевой, информационной, рекламной и маркетинговой). Для ООО «СВ-ПОЛИМЕР» с учетом специфики бизнеса, размеров предприятия и незначительной номенклатуре изделий оптимальным будет создание сайта-визитки.

Участие в отраслевых выставках («РОСМОЛД», «РОСУПАК», «РОСПЛАСТ»), несомненно, способствует совершенствованию производственных процессов, а также дает возможность найти новых клиентов, партнеров и поставщиков. Однако наиболее перспективным может стать участие в отраслевой выставке международной выставке «Химия», которая проходит в г. Москве. Преимущество участия ООО «СВ-ПОЛИМЕР» в данной выставке заключается в концентрированном сочетании личных контактов, экспозиции, продвижения продаж, а также широкого охвата общественности (через СМИ).

Участие в торговых показах улучшает и поддерживает имидж ООО «СВ-ПОЛИМЕР» для всех групп общественности. Выставка позволяет упрочить позитивное отношение к предприятию клиентов и привлечь интерес новых потребителей. Специалисты по сбыту имеют возможность осуществить на выставке все элементы процесса личных продаж.

Совершенствование коммуникативных навыков менеджера по продажам и директора, который также общается с клиентами предприятия, должно способствовать увеличению числа потребителей, а соответственно, и объему реализованной продукции.

Совершенствование коммуникативных навыков директора и менеджера по продажам будет способствовать улучшению не только внешних, но и внутренних коммуникаций. Для комплексного решения проблемы коммуникативного климата мы предлагаем ряд рекомендаций. При этом, адресуясь к предприятию ООО «СВ-

ПОЛИМЕР», мы исходим из связи коммуникативного и организационного климата. Единое коммуникативное пространство предприятия формируется при наличии общего ощущения взаимопонимания и единства. Неблагоприятный климат часто появляется вследствие коммуникативной, социальной некомпетентности высшего руководства, наличия в группах сильных неформальных лидеров, дезориентирующих работников.

Можно было бы улучшить взаимопонимание, налаживая как формальные, так и неформальные коммуникации на уровне сотрудников без управленческих функций. С этой целью мы предлагаем ежегодно проводить тренинги, способствующие большей сплоченности коллектива, которые должны стать толчком к активизации коммуникаций между сотрудниками.

Повышение информационной открытости руководства ООО «СВ-ПОЛИМЕР» должно формироваться за счет смены принципов коммуникации, за счет раскрытия информации о перспективах развития предприятия. Такая коммуникация может влиять на качество и результаты работы, удовлетворённость трудом, помогает понять, насколько стабильно рабочее место и сама организация. Встречи сотрудников с руководителями – одна из важнейших и наиболее действенных составляющих внутренних коммуникаций. Руководитель имеет возможность передать работникам информацию, выслушать их вопросы и комментарии, понять, насколько усвоены предоставленные им данные, какую реакцию вызвало его сообщение, скорректировать дальнейшие планы в случае каких-либо предложений или просьб. Для работника беседа с руководителем – это возможность быть услышанным, получить информацию из первых рук, удостовериться в том, что мнение руководства и их собственное совпадают.

При низкой турбулентности решения, принимаемые в части организационного развития, если такие вообще назревают, достаточно очевидны. В таком случае незначительное число изоляционистов не является существенной проблемой системы управления предприятием. Однако с учетом текущего значения турбулентности, оно находится на уровне 2.8 балла, и возможного роста нестабильности и непредсказуемости внешней среды предприятия, изоляционисты могут стать серьезной проблемой для данного предприятия,

препятствием для его развития. Устранение изоляционистов предполагает материальное стимулирующее воздействие со стороны руководства, которое, исходя из уровня заработной платы на данном предприятии, устанавливаются следующим образом: 500 рублей за предложение класса «пригодное»; 1000 р. – «полезное»; за предложение высшей категории 2 % от экономического эффекта. Все предложения поступают непосредственно на рассмотрение директора ООО «СВ-ПОЛИМЕР», для оценки предложений высшей категории создается комиссия в составе директора, технолога и бухгалтера.

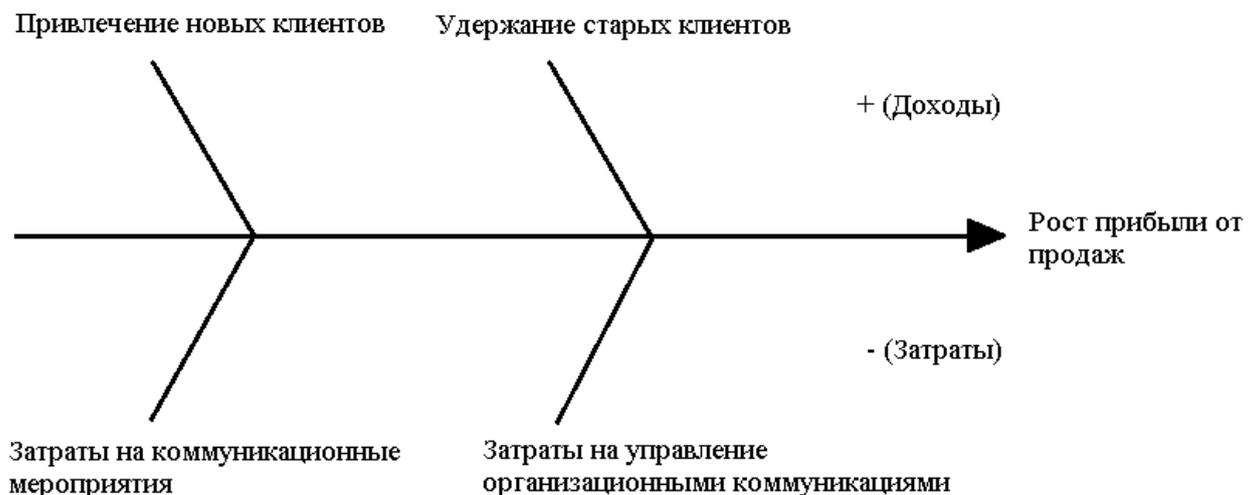
Одной из важнейших задач руководства ООО «СВ-ПОЛИМЕР» должно стать формирование команд по улучшению повседневной работы, которые дополняют традиционную организацию производственных процессов.

Мы считаем, что необходимо также получать информацию о нарушениях в организации, о сложностях реализации тех или иных программ, о чем не все и не всегда будут говорить открыто. Поэтому в ООО «СВ-ПОЛИМЕР» необходимо принять новое правило, согласно которому, если сотрудник хочет высказаться анонимно по любому вопросу, он может это сделать, отправив сообщение на имя руководителя, для чего мы предлагаем ввести дополнительный адрес электронной почты и сервис для внесения анонимной информации без собственного адреса электронной почты, а также ящик для письменных документов.

В качестве успешности мероприятий по развитию коммуникационной системы предприятия мы рассматриваем их влияние на прибыль от продаж [103], что является весьма распространенным подходом. Прогноз экономического эффекта (мониторинг достижения которого осуществлялся нами в дальнейшем) получен путем проведения экспертных процедур, которые организованы по заочной схеме взаимодействия экспертов. Такой подход к организации экспертизы выбран для снижения возможных негативных эффектов группового взаимодействия экспертов. Рентабельность совершенствования отдельных аспектов деятельности и подсистем предприятия, в том числе и его коммуникационной системы (как соотношение получаемого приращения прибыли от продаж к затратам на совершенствование коммуникационной системы), может существенно отличаться от рентабельности бизнеса. Точечное

улучшение отдельных проблемных областей бизнеса способно продемонстрировать существенные относительные показатели эффективности. В качестве сравнительной базы для относительных показателей можно взять критерий эффективности рекламных кампаний как одного из направлений организационных коммуникаций. Согласно исследованиям Е. А. Тихонова [205], рентабельность от развития рекламных коммуникаций не опускалась ниже 50 %, следовательно, такую точку отсчета для проверки рентабельности можно взять и для наших мероприятий.

Для предприятий из области «низкой турбулентности и стратегии низких издержек» было уточнено содержание коммуникационных эффектов (рисунок 5.3), получена оценка их влияния на прибыль от продаж. Среди возможных эффектов экспертами рассматривалось также снижение затрат в процессе внедрения новых технологий, однако в силу низкой инновационной активности предприятий данный вид эффекта признан как ничтожно малый.



*Рис. 5.3.* Диаграмма, иллюстрирующая влияние коммуникационной системы на прибыль производственных предприятий из стратегического квадранта «низкая турбулентность – стратегия низких издержек»

Источник: составлено автором.

В отношении предприятий ООО «НДСТ» и ООО «СВ-ПОЛИМЕР», имеющих существенное отставание в уровне развития коммуникационной системы, рассчитана эффективность в соответствии с предложенными

рекомендациями. Комплекс рекомендуемых действий, исходя из рассматриваемых видов эффектов и достигнутых предприятием финансовых показателей, должен окупиться и привести к увеличению прибыли от продаж для ООО «НДСТ» на 2,5 %, для ООО «СВ-ПОЛИМЕР» на 3 %. Расчетная рентабельность мероприятий по развитию коммуникационной системы предприятия есть отношение полученной дополнительной прибыли от продаж к дополнительным затратам на коммуникации. Для ООО «НДСТ» дополнительная прибыль от продаж составит 312 тыс. руб., затраты – 278 тыс. руб., рентабельность – 112,2 %; для ООО «СВ-ПОЛИМЕР» дополнительная прибыль от продаж – 207 тыс. руб., затраты – 302 тыс. руб., рентабельность – 68,5 %.

Развитие коммуникационных систем промышленных предприятий АО «МКВ», ООО «Регион Воронеж», ООО «ПромРегион» находится на достаточно высоком уровне относительно внешних условий и выбранных стратегий. Однако исследования показали, что необходимо, во-первых, уточнить содержание коммуникативной стратегии исходя из проведенного анализа функциональных политик и стратегий предприятия, во-вторых, с учетом масштабов предприятий и наличия в их структурах множества отделов и служб, в том числе отвечающих за отдельные аспекты организационных коммуникаций, следует сформировать группу развития организационных коммуникаций, которая должна регулярно диагностировать организационные коммуникации; формулировать коммуникативную стратегию и стратегию развития организационных коммуникаций; отслеживать реализацию стратегии; коллегиально решать коммуникационные проблемы предприятия. Данные рекомендации не требуют существенных материальных затрат и должны способствовать раннему устранению возможных коммуникационных проблем.

Таким образом, развитие коммуникационной системы предприятий из стратегического квадранта «низкий уровень турбулентности – стратегия низких издержек» дает положительный (т.е. мероприятия окупаются), но не очень большой экономический эффект. Коммуникационная система для таких предприятий хотя и представляет важный аспект функционирования,

существенно уступает по вкладу в конкурентоспособность производственным технологиям, логистическим и др. факторам, поскольку здесь предприятие стремится достичь в первую очередь сокращения затрат по цепочке ценностей, когда действия конкурентов достаточно предсказуемы, а производственные технологии меняются медленно. Тем не менее от совершенствования ресурсообеспечивающей коммуникационной способности наблюдается положительный экономический эффект, связанный с улучшением взаимодействия с потребителями, формирования обратной связи, что позволяет увеличить объем продаж производимой продукции, повысить прибыльность предприятия. Эффект от развития коммуникационной способности, поддерживающей организационные изменения, является для данных предприятий эффектом второго порядка, поскольку изменения при низкой турбулентности внешней среды происходят нечасто, хорошо определяются и планируются высшим руководством. Однако с увеличением турбулентности, с приближением к границе раздела низкой и высокой турбулентности, эффект от совершенствования коммуникационных ресурсов, обеспечивающих успешность адаптационных процессов предприятия, становится значимым.

В стратегическом квадранте «стратегия дифференциации – низкая турбулентность» находятся производственные предприятия (ООО «СтеклоМастер», ООО РПК «Интегро»), занимающие ведущие позиции среди региональных производителей.

ООО «СтеклоМастер» – динамично развивающееся промышленное предприятие, производящее широкий ассортимент изделий из стекла: зеркала, столы, тумбы, двери, душевые кабины. Предприятие использует современное европейское оборудование, применяет для переработки не только импортные зеркальные полотна, но и полотна собственного производства. Залогом успеха предприятия является изначально хорошо организованные производственные и сбытовые процессы, клиентоориентированность предприятия, основанная на профессиональном исследовании рынка. В сочетании с деловыми качествами руководства такой подход дал положительный эффект. Тем не менее у данного

предприятия есть и недостатки, которые существенно снижают рентабельность предприятия; например, активное использование аутсорсинга в маркетинговой и рекламной деятельности в профессиональных агентствах существенно повышает расходы предприятия.

ООО РПК «Интегра» – это рекламно-производственная компания, синергетически сочетающая три направления производства: полиграфию (интерьерная, широкоформатная печать и печать на жестких материалах); вентилируемые фасады; наружную рекламу (крышные установки, вывески, стелы, конструкции для билбордов).

Управление коммуникациями выполняется силами собственных специалистов как на стратегическом, так и оперативном уровнях. Предприятие не имеет в своей структуре должности специалиста по маркетингу, его функциональные обязанности распределены между генеральным директором и руководителями направлений развития бизнеса (полиграфия; вентилируемые фасады; наружная реклама). За организацию внутренних коммуникаций отвечает секретарь и руководители направлений развития бизнеса. Коммуникативная стратегия разрабатывается с привлечением специалиста по дизайну.

Уровень развития ресурсобеспечивающей способности находится существенно ниже целевого уровня, что определяется недостаточным уровнем интеграции с генеральной и функциональными стратегиями, а также несогласованностью элементов комплекса маркетинговых коммуникаций. Необходимость усиления маркетинговой ориентированности организации и интеграции коммуникаций обуславливают создание в структуре ООО РПК «Интегро» должности специалиста по маркетингу и связям с общественностью, на которого будет возлагаться ряд функций и организация работы группы развития организационных коммуникаций. В задачи данного специалиста будет входить: анализ рынков; исследование конкурентов, бенчмаркинг; организация выставочной деятельности; медиапланирование и написание рекламных и информационных текстов; интернет-PR – коммуникации в блогосфере, соцсетях, отраслевых интернет ресурсах, форумах, взаимодействие со СМИ.

Для группы рассмотренных выше предприятий были уточнено влияние уровня развития коммуникационной системы на экономический результат предприятия, на прибыль от продаж (рисунок 5.4). В сравнении с предыдущим квадрантом «низкие издержки – низкая турбулентность» в данном случае к коммуникационным эффектам прибавляется возможность извлечения ценовой премии.

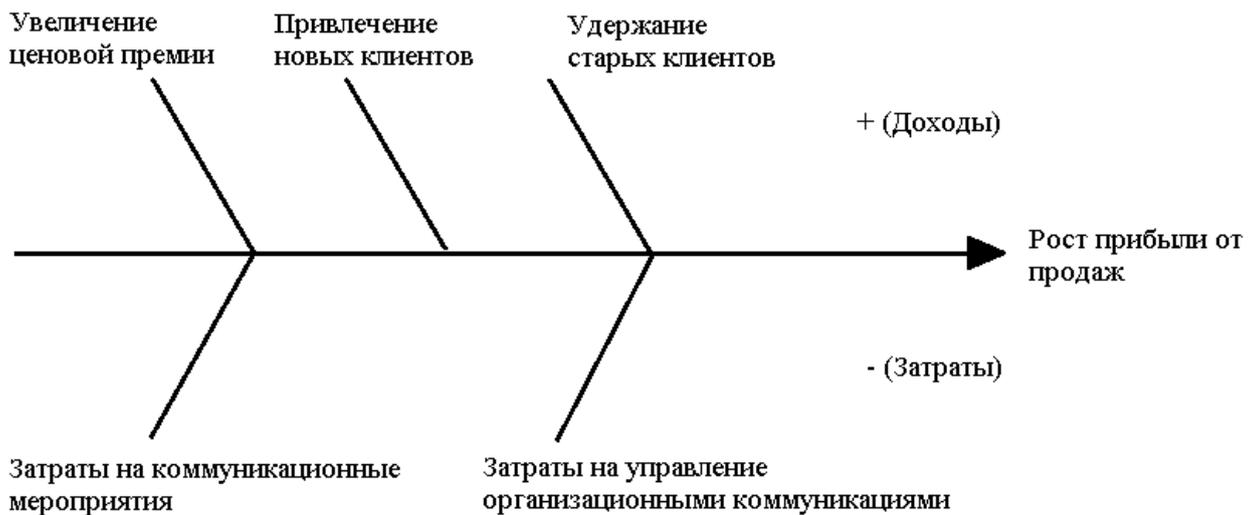


Рис. 5.4. Диаграмма, иллюстрирующая влияние коммуникационной системы на прибыль производственных предприятий из стратегического квадранта «низкая турбулентность – стратегия дифференциации»

Источник: составлено автором.

Рекомендации в отношении коммуникаций ООО РПК «Интегро», исходя из рассматриваемых видов эффектов и достигнутых предприятием финансовых показателей, должны окупиться и привести к увеличению прибыли от продаж на 7 %. Расчетная рентабельность мероприятий по развитию коммуникационной системы предприятия, есть отношение полученной дополнительной прибыли от продаж к дополнительным затратам на коммуникации. Для ООО РПК «Интегро» дополнительная прибыль от продаж составит 343 тыс. руб., затраты – 520 тыс. руб., рентабельность – 65,9 %.

Таким образом, коммуникационная система в случае выбора руководством стратегии дифференциации становится важным фактором стратегического успеха производственного предприятия, влияет на его ресурсообеспеченность. В первую

очередь развитие ресурсобеспечивающей коммуникационной способности позволяет предприятию увеличить долю рынка, также появляется возможность извлечения ценовой премии. Рост лояльности потребителей снижает отрицательные эффекты от неожиданных действий конкурентов.

Диагностика коммуникационных систем предприятий, работающих в условиях высокой турбулентности, избравших стратегию низких издержек, выявила ряд проблем в коммуникационных ресурсах и способностях, по которым разработаны рекомендации по их развитию.

Развитие коммуникаций ООО «Современные технологии», направленных на инициирование и реализацию организационных изменений, находится на приемлемом уровне. Внутренние коммуникации имеют высокий уровень развития как за счет неформальных коммуникаций, поддерживаемых руководством посредством организации корпоративных мероприятий, управления конфликтами, так и за счет формальных коммуникаций, поддерживаемых на высоком уровне за счет группового и межгруппового взаимодействия при регулярной реализации проектов создания новой техники и комплектующих для сельхозпроизводителей и других предприятий, освоения нового оборудования и технологий (лазерный комплекс, машина плазменной резки и т.д.).

Внешние коммуникации также развиты в достаточной степени за счет налаженной диалоговой коммуникации с обширной клиентской базой и широким кругом партнеров, участия в отраслевых формах коммуникации. Однако коммуникации предприятия как работодателя требуют улучшения: 1) необходима корректировка коммуникативных усилий в направлении позиционирования организации, при котором акцент на стабильности места работы должен сместиться на возможность раскрытия потенциала сотрудников; 2) требуется развитие самих коммуникаций в следующих направлениях: расширение информационного содержания собственного сайта, которое сейчас ориентировано исключительно на клиентов; использование для тех же целей и каналов профессиональной коммуникации; формирование контактов с учебными заведениями, посредством представления своего предприятия как перспективного

места производственной практики. Данный комплекс мероприятий не требует значительных финансовых затрат, поскольку он в основном производится за счет уже используемых средств коммуникации, а информационное содержание и дополнительная работа должны быть возложены на секретаря-делопроизводителя.

Диагностика организационных коммуникаций ООО НПФ «Крыло» выявила существенные проблемы в коммуникациях, обеспечивающих поддержку организационных изменений. Данный вид коммуникаций крайне важен для инновационного предприятия, которым является ООО НПФ «Крыло». Данное предприятие не является лидером отрасли; оно уступает по ряду показателей качества ведущим мировым производителям эндхирургического оборудования и инструментария KarlStorz, Olimpus. Тем не менее предприятие, имея в своей структуре сильные производственные и инженерные службы и придерживаясь имитационной технологической стратегии, производит конкурентоспособную на российском рынке продукцию, а также расширяет свое присутствие на рынках ближнего зарубежья.

Изначально фокусом данного предприятия являлось эндхирургическое оборудование, но накопленный опыт позволяет расширять спектр производимой для хирургии продукции.

Несмотря на позитивную динамику развития предприятия, следует отметить что, оно могло бы развиваться большими темпами. Незрелость коммуникаций на периферии коммуникационной сети сдерживает инновационное развитие организации. Исходя из диагностированных проблем нами предложен комплекс рекомендаций по совершенствованию коммуникаций ООО НПФ «Крыло»: 1) интеграция коммуникационной сети внутри компании: развитие коммуникаций в рамках создаваемого комитета по инновациям; повышение плотности взаимодействия в рамках командной работы по реализации проектов создания новой продукции; 2) интеграция коммуникационной сети предприятия во внешнюю среду: расширение состава представительства предприятия на форумах, выставках; участие рабочих в конкурсах профессионального мастерства; стажировки от поставщиков оборудования; 3) улучшение коммуникационного

климата: повышение информационной открытости руководства; трансформация коммуникационных паттернов руководства; 4) создание рабочей группы по развитию организационных коммуникаций.

Формируемая коммуникационная сеть интегрирует множество внутренних и внешних связей в единую систему, позволяющую эффективно решать задачи копирования, совершенствования и создания инновационной продукции. Коммуникационная сеть, включающая не только сотрудников ядра, но и акторов периферии, позволяет эффективнее решать задачи создания новой продукции, расширения ассортимента и выхода на новые рынки (рисунок 5.5).

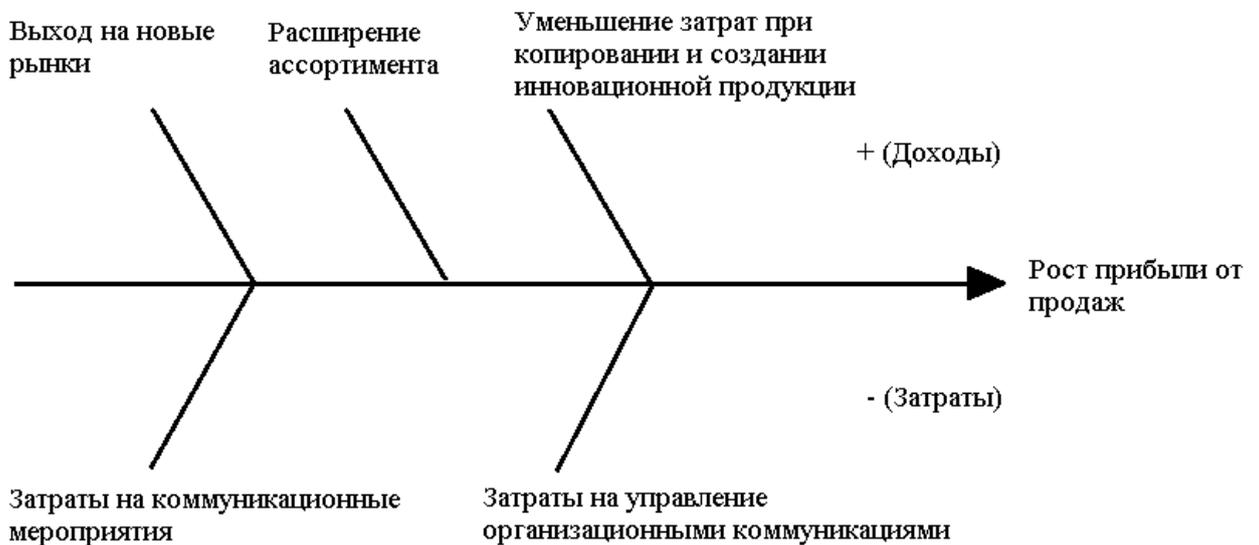


Рис. 5.5. Диаграмма, иллюстрирующая влияние коммуникационной системы на прибыль производственных предприятий из стратегического квадранта «высокая турбулентность – стратегия низких издержек»

Источник: составлено автором.

Рекомендации в отношении коммуникаций ООО НПФ «Крыло», исходя из рассматриваемых видов эффектов и достигнутых предприятием финансовых показателей, должны окупиться и привести к увеличению прибыли от продаж для на 7 %. Расчетная рентабельность мероприятий по развитию коммуникационной системы предприятия есть отношение полученной дополнительной прибыли от продаж к дополнительным затратам на коммуникации. Для ООО НПФ «Крыло» дополнительная прибыль от продаж составит 984 тыс. руб., затраты – 708 тыс.

руб., рентабельность – 139 %.

Таким образом, коммуникационная система в случае роста турбулентности выступает главным фактором успешной адаптации предприятия к постоянным изменениям внешней среды, развитие поддерживающей организационные изменения коммуникационной способности улучшает инновационную деятельность, влияет на финансовые показатели производственного предприятия за счет ускоренного создания и освоения инноваций, уменьшения ошибок и потерь, увеличения ассортимента производимой продукции, выхода на новые рынки.

Стратегическая диагностика производственных предприятий из квадранта «высокая турбулентность – стратегия дифференциации» обнаружила ряд проблем коммуникационных систем ООО «Авангард-В», ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком».

Несмотря на то, что внешние связи ООО «Авангард-В» развиты в достаточной степени, внутренние коммуникации имеют существенные проблемы: во-первых, коммуникационный климат, носит закрытый характер, что в принципе недопустимо при высоком уровне турбулентности; во-вторых, структура коммуникационной сети также нуждается в совершенствовании. Коммуникации ООО «Авангард-В» как работодателя и среди широкой общественности нуждаются также в улучшении. Важность наличия разнообразных групп стейкхолдеров для данного предприятия обуславливается не только стратегией дифференциации, но и его спецификой. Так, необходимость привлечения временного персонала требует тесных связей с высшими учебными заведениями, которых затем, для поддержания позитивного имиджа работодателя, желательно трудоустраивать на другие предприятия. Следовательно, менеджеры ООО «Авангард-В» должны поддерживать тесные связи с широким кругом предприятий Воронежской области. Ключевыми направлениями совершенствования коммуникационной системы предприятия являются: 1) Совершенствование коммуникационной культуры и климата: программа повышения коммуникативных навыков сотрудников предприятия; инструктаж в

отношении внешних коммуникаций; представление коммуникативной стратегии предприятия, сформулированной на основе всестороннего анализа стратегии и политик компании; трансформация коммуникационных паттернов руководства в сторону повышения внимания к мнению подчиненных; проявление эмоционального сопереживания в коммуникациях с подчиненными; 2) развитие информационно-коммуникационной системы предприятия на основе внедрения модуля управления проектами, управления базой знаний; ориентация коммуникационных процессов на формирование базы знаний предприятия; 3) Развитие связей со стейкхолдерами: проведение презентаций в учебных заведениях и размещение в них информационных материалов о предприятии; расширение информационного наполнение сайта предприятия; 4) Организация работы группы разработки стратегии организационных коммуникаций.

Данный комплекс рекомендаций позволит сформировать существенный эффект от развития коммуникационной системы предприятия: расширение спектра производимой продукции и оказываемых услуг; уменьшения издержек при освоении новой продукции и услуг; рост объема продаж. Предприятие могло бы поставить целью извлечения ценовой премии, но руководство отдает приоритет завоеванию доли рынка.

Хотя стратегическая диагностика не выявила стратегических разрывов в коммуникациях ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком», тем не менее уровень развития маркетинговых коммуникаций оказался ниже целевого уровня, что снижает показатели эффективности компании и признается руководством как значимая проблема.

Анализ внутренних коммуникаций указывает на возможность и необходимость совершенствования коммуникационной системы предприятия; во внутренних коммуникациях также обнаруживается некоторое отставание от необходимого уровня развития. Линейно-функциональная структура ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» содержит большое число узкоспециализированных производственных и инженерных отделов (комплектации, интеграции, коммутационных устройств, вычислительных устройств, топологический, цех

сборки, цифровой обработки сигнала, программирования, программирования ПЛИС, стендового тестирования, отдел ОТК), основной механизм координации которых основан на непосредственном руководстве генеральным директором, соответствии стандартам работы отдельных компонентов разрабатываемых устройств (что снимает необходимость дополнительной коммуникации). Однако сложные и принципиально новые устройства требуют горизонтальных коммуникаций и проектного управления. Исследование выявило определенный уровень таких коммуникаций, сформировавшихся на неформальной основе, однако надо учитывать следующее: во-первых, число связей недостаточно для реализации проектов в срок; во-вторых, неформальные связи станут прочнее, если их институализировать; в-третьих, погруженные в проектную информационно-коммуникационную среду, они устранят ряд проблем управления, в том числе и коммуникационных.

Ключевыми направлениями совершенствования коммуникационной системы предприятия являются: 1) совершенствование коммуникационной культуры и климата: программа повышения коммуникативных навыков сотрудников предприятия; инструктаж в отношении внешних коммуникаций; представление коммуникативной стратегии предприятия, сформулированной на основе всестороннего анализа стратегии и политик компании; 2) увеличения числа и разнообразия связей на индивидуальном и организационном уровне за счет расширения участия предприятия и его сотрудников в специализированных выставках и форумах, профессиональных сообществах; вхождение в региональный радиоэлектронный кластер; 3) внедрение системы проектного управления и взаимодействия в рамках информационной системы «1С: РМ Управление проектами ПРОФ»; 4) создание должности специалиста по маркетингу и связям с общественностью, что позволит не только решить задачи интеграции коммуникаций, но и снять перегрузку с генерального директора, который занимается сегодня почти всем спектром маркетинговых задач самостоятельно, в том числе и подготовкой к выставкам, сбытовыми коммуникациями. Данный специалист также решит задачи коммуникаций в

интернет-среде, в том числе в блогосфере, профессионально займется подготовкой рекламных и информационных статей; 5) создание группы разработки стратегии организационных коммуникаций.

В практике промышленных предприятий, входящих в зону высокой турбулентности, в особенности в сочетании со стратегией дифференциации, необходимо развивать коммуникационное разнообразие предприятия, которое означает: 1) должны быть сформированы внешние связи на всех уровнях управления (разнообразие по уровням, которое учитывается на коммуникационной схеме); 2) необходимо охватить как можно больший круг стейкхолдеров (разнообразие по предприятиям, ассоциациям, профессиональным сообществам – ведется список стейкхолдеров, ассоциаций, профессиональным сообществ, конференций, форумов и пр.).

Для предприятий ООО «Авангард-В» и ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком», имеющих существенное отставание в уровне развития коммуникационной системы, рассчитана эффективность по предложенным рекомендациям. Комплекс рекомендаций, исходя из рассматриваемых видов эффектов и достигнутых предприятием финансовых показателей, должен окупиться и привести к увеличению прибыли от продаж для ООО «Авангард-В» на 9 %, для ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» на 9 %. Расчетная рентабельность мероприятий по развитию коммуникационной системы предприятия есть отношение полученной дополнительной прибыли от продаж к дополнительным затратам на коммуникации. Для ООО «Авангард-В» дополнительная прибыль от продаж составит 486 тыс. руб., затраты – 526 тыс. руб., рентабельность – 92,4 %; для ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком» дополнительная прибыль от продаж – 1152 тыс. руб., затраты – 940 тыс. руб., рентабельность – 122,5 %.

В таблице 5.9 приведены упорядоченные по стратегическим квадрантам данные в отношении экономической эффективности развития коммуникационной системы предприятия. Такая систематизация позволяет наглядно отобразить специфику влияния организационных коммуникаций на экономические показатели предприятия в зависимости от выбранной генеральной стратегии и уровня турбулентности внешней среды.

## Виды эффектов от совершенствования коммуникационной системы предприятия

Стратегия	Дифференциации	<b>Коммуникационный эффект высокий</b> Эффекты: увеличение объема продаж; ценовая премия; уменьшение рисков за счет увеличения лояльности потребителей и других стейкхолдеров Увеличение прибыли от продаж до 7 %	<b>Коммуникационный эффект высокий</b> Эффекты: увеличение объема продаж; ценовая премия; расширение ассортимента производимой продукции; снижение издержек при внедрении новых технологий и создании инновационной продукции; уменьшение рисков за счет раннего обнаружения необходимости изменений и увеличения лояльности потребителей и других стейкхолдеров Увеличение прибыли от продаж до 9 %
	Низких издержек	<b>Коммуникационный эффект низкий</b> Эффекты: увеличение объема продаж; снижение издержек при освоении новых для предприятия технологий. Увеличение прибыли от продаж до 3 %	<b>Коммуникационный эффект высокий</b> <b>Эффекты:</b> снижение издержек при внедрении новых технологий и создании инновационной продукции; расширение ассортимента производимой продукции; увеличение объема продаж; уменьшение рисков за счет раннего обнаружения необходимости изменений. Увеличение прибыли от продаж до 7 %
		Низкий	Высокий
Уровень турбулентности			

Источник: составлено автором [103, с. 60].

**Таким образом,** на основании рассчитанной эффективности мероприятий по совершенствованию коммуникационной системы, последующего мониторинга достигнутых показателей на исследуемых предприятиях можно сделать вывод о том, что улучшение коммуникационных ресурсов приносит экономическую выгоду предприятиям различных отраслей промышленности.

Однако степень влияния коммуникационной системы на экономическую эффективность и виды эффектов от ее совершенствования существенно различаются в зависимости от уровня турбулентности внешней среды и стратегии предприятия. Наименьшее влияние коммуникационная система оказывает на

развитие производственного предприятия, выбирающего стратегию низких издержек, и работающего при низкой турбулентности внешней среды. Для таких промышленных предприятий существенно большее значение играют производственные и логистические факторы. В случае выбора стратегии дифференциации роль коммуникационной системы существенно возрастает, соответственно растут требования к реализации элементов коммуникационной системы. Высокий уровень развития ресурсобеспечивающей коммуникационной способности дает возможность увеличить объем реализации продукции, извлечь ценовую премию, привлечь другие стейкхолдерские ресурсы, в том числе необходимую высококвалифицированную рабочую силу. Рост нестабильности и непредсказуемости внешней среды определяет задачу развития поддерживающей организационные изменения коммуникационной способности, отдача от которой в экономическом плане связана с выпуском новой продукции, пользующейся спросом на рынке, сокращением издержек при освоении новых технологий, создании инновационной продукции. Сочетание стратегических условий «высокая турбулентность – стратегия дифференциации» предъявляет высокие требования к коммуникационной системе, интеграции всех коммуникативных активностей организации, формировании соответствующих паттернов коммуникации не только среди руководства, но и остальных сотрудников предприятия; здесь совершенствование коммуникационной системы дает наибольший экономический эффект, она становится важнейшим фактором стратегического развития промышленного предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное диссертационное исследование позволило выявить сущность и значение коммуникационной системы производственного предприятия, систематизировать подходы и методики исследования организационных коммуникаций, что дало возможность сформировать инструменты стратегического развития коммуникационной системы производственного предприятия.

Полученные результаты можно представить в виде следующих основных выводов.

1. Систематизация коммуникационных функций российских промышленных предприятий, выполненная с учетом выделения ключевых коммуникационных ресурсов и ответственных за них служб, позволила идентифицировать наиболее проблемные области управления коммуникациями: интегративную, адаптационную и инновационную функции. Основная проблема заключается в том, что важнейший коммуникационный ресурс – коммуникационная сеть, являющаяся отражением формальной структуры и самоорганизации, не получила пока ни должной методологической поддержки в анализе и совершенствовании с учетом реальных проблем российских промышленных предприятий, ни практики закрепления ответственности за развитие данного ресурса.

2. Исследование многообразия видов классификаций организационных коммуникаций способствовало выявлению перспективных направлений их типологизации: расширению дихотомии «формальные – неформальные» коммуникации за счет учета возможности расхождения регламентации и наблюдаемых признаков процесса информационного обмена, выделению категории патологических коммуникаций, маркеров серьезных проблем управления; обнаружению коммуникаций, формирующих потенциал предприятия.

3. Изучение генезиса моделей коммуникаций и анализ тенденций

стратегического управления позволили сформировать адекватную современным задачам развития производственного предприятия модель организационных коммуникаций как структурированного комплекса процессов обмена информацией, характеризуемого на уровне предприятия специфическими (коммуникационными) ресурсами и способностями.

Структуре – наиболее проблемной области – уделено особое внимание. На основе статистического исследования сформирована нормативная модель коммуникационной сети предприятия, с помощью которой возможно: 1) выявить коммуникационные проблемы, возникающие в отношении обсуждения планируемых стратегических изменений; 2) идентифицировать информационно значимых сотрудников на нижних уровнях управления; 3) рационализировать устойчивые связи руководства с сотрудниками предприятия.

В представленной «ядро–периферийной» модели основная функция ядра заключается в обсуждении необходимых стратегических изменений, и при росте турбулентности внешней среды ядро в идеале служит стратегической командой. Ключевая функция периферии тождественна поставщику информации в ядро коммуникационной сети.

В модели структуры коммуникаций визуализируется взаимодействие сотрудников с учетом их значения как источника знаний, что определяет диаметр кругов, обозначающих субъектов коммуникаций. Такой подход является усложнением классической модели, однако позволяет: выявить сотрудников (с учетом второго критерия – наличия внешних связей) на нижних уровнях управления, которые выступают важными источниками информации для руководства; проверить выполнение требований на удаленность информационно значимых сотрудников от руководства.

Статистическое исследование коммуникационного взаимодействия позволило не только установить взаимосвязь турбулентности и характеристик сети по дихотомии «ядро–периферия», но и разработать инструмент экспертного оценивания уровня развития коммуникационной сети, который может рассматриваться как в качестве самостоятельного диагностического инструмента,

так и в качестве составляющей комплексной диагностики коммуникаций предприятия.

4. В диссертации проанализировано современное состояние исследований отдельных элементов организационных коммуникаций, где решен ряд теоретических задач: обоснована необходимость разделения содержания терминов «каналы» и «средства» с точки зрения нахождения коммуникационных проблем в многоуровневых коммуникациях предприятия; систематизированы свойства средств организационных коммуникаций; установлена тенденция в применении российскими менеджерами средств организационных коммуникаций, развивающаяся в глобальном тренде низкоконтекстовой культуры; системно раскрыто понятие коммуникационной культуры.

5. Развита коммуникационная составляющая ресурсно-компетентностной теории предприятия. Предложенный подход сфокусирован на стратегическом предназначении для предприятия его коммуникационных ресурсов и способностей, рассматриваемых как коммуникационная система во взаимосвязи с факторами внешней и внутренней среды предприятия. Со стороны внешней среды учтено влияние на коммуникационную систему институциональных и технологических факторов, а также турбулентности, характеризующей нестабильность и непредсказуемость отраслевых рынков. Во внутренней среде выявлена связь элементов коммуникационной системы со структурными и средовыми факторами, а также стратегией предприятия. Обоснована структура коммуникационных способностей и их первичных коммуникационных ресурсов, позволяющая решать актуальные стратегические задачи ресурсообеспечения и адаптации промышленных предприятий.

В диссертации коммуникационная система определяется как комплекс коммуникационных ресурсов и способностей, позволяющих решать задачи информационного взаимодействия сотрудников внутри предприятия и с акторами внешней среды, последовательность которых в общем виде может быть представлена следующим образом. Спроектированные каналы и средства организационных коммуникаций, управляемые и регламентированные процессы

информационного обмена совместно с процессами самоорганизации и складывающимися неформальными коммуникациями порождают реальную структуру коммуникаций (коммуникационную сеть), формируют обратную связь с потребителями, устойчивое восприятие коммуникаций целевыми аудиториями (коммуникационный климат – это восприятие коммуникаций сотрудниками; имидж – целевыми аудиториями). Вместе с достигнутым уровнем развития коммуникативных навыков сотрудников сбытовых и сервисных служб формируемые ключевые коммуникационные ресурсы образуют коммуникационные способности предприятия.

Развернутое определение коммуникационных способностей можно сформулировать через то, что «предприятие может делать» (действие) при наличии определенной ресурсной основы, т.е. «пула ресурсов, использование которых организуется в рамках административной системы» (совокупность связанных ресурсов, лежащая в основании данного действия).

Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность – это способность предприятия осуществлять необходимые коммуникации со стейкхолдерами для обеспечения устойчивого притока ресурсов, необходимых для его функционирования и развития. Она формируется на основе взаимодействия трех ключевых коммуникационных ресурсов: имиджа предприятия, коммуникативных навыков сотрудников сбытовых и сервисных служб, обратной связи с потребителями. Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, заключается в способности предприятия получать через внешние связи коммуникационной сети разнообразную информацию об изменениях внешней среды, исходящих из нее угроз и возможностей (что позволяет увидеть возможности развития); обсуждать ее во внутриорганизационной коммуникационной сети предприятия (что позволяет осознать необходимые изменения и успешно их реализовать). Способность получать информацию об изменениях реализуется внешними коммуникациями, определяется разнообразием и интенсивностью внешних связей коммуникационной сети. Способность внутриорганизационного обсуждения

будущих изменений определяется конфигурацией коммуникационной сети и климатом внутри предприятия.

6. Анализ методологии исследования организационных коммуникаций, в которых можно выделить общие и специфические методы, позволил нам сделать обоснованный выбор в пользу базовых методик оценки ключевых коммуникационных ресурсов, подвергнутых ревизии и уточнению с точки зрения развития современных коммуникационных и управленческих теорий. На основе сравнительного анализа подходов к исследованию организационных коммуникаций разработаны методика и алгоритм диагностики коммуникационной системы производственного предприятия. Методика диагностики включает: комплекс отобранных и модифицированных методов исследования и оценки коммуникационных ресурсов предприятия; совокупность целевых и рассчитываемых показателей; критерий допустимого отклонения; формулы для определения уровня развития коммуникационной системы предприятия. Алгоритм, укрупненно содержащий три стадии (задание целевых значений показателей развития коммуникационной системы; измерение текущих значений показателей и расчет отклонений от целевого уровня; постановку диагноза), детализирует последовательность проведения диагностики.

Диагностика подразумевает постановку диагноза, в котором не только выявляются стратегические проблемы коммуникационной системы предприятия, но и формулируются причины данных проблем, определяются мероприятия по их устранению. Диагностика, предложенная в диссертации, построена на фундаменте современной ресурсно-компетентностной теории стратегического управления, учитывающей необходимость исследования коммуникационных способностей предприятия.

7. Диагностика коммуникационных систем российских производственных предприятий выявила типичные коммуникационные проблемы и способы их разрешения в условиях низкой и высокой турбулентности. В первом случае основная проблема коммуникационной системы заключается в «изоляционизме» значительного числа сотрудников, что приводит к увеличению сроков и затрат на

внедрение плановых нововведений. Во втором случае адаптационная способность предприятия существенно снижается за счет невысокой плотности взаимодействия, закрытого коммуникационного климата и недостаточного разнообразия внешних связей. По выявленным коммуникационным проблемам обобщены и систематизированы возможные управленческие решения. Для первого случая акцент делается на совершенствовании формальных вертикальных и горизонтальных каналов с учетом персонального состава выявленных «изоляционистов»; для второго – на развитии прямых связей между сотрудниками, трансформации коммуникативного паттерна руководителей, управлении разнообразием внешних связей. Формирование коммуникационного разнообразия предприятия связано с кадровыми политиками предприятия. Для решения интеграционных задач систематизированы соответствующие организационные решения, учитывающие современные тенденции в стратегическом зарубежном опыте, необходимость диагностики и развития организационных коммуникаций как целостной системы.

8. Разработана последовательность совершенствования коммуникационной сети производственного предприятия, в которой можно выделить ряд действий:

1) Проверяются требования к ядру сети, т.е. централизация, плотность взаимодействия и наличие внешних связей членов стратегической команды. Отдельные связи могут быть налажены быстро (если только нет серьезных конфликтов и мотивационных проблем), однако принципиальное расхождение с нормой, как правило, требует разработки программы изменений, существенного изменения отношения к коммуникациям со стороны руководства.

2) Проверяются требования к периферии. Во-первых, подсчитывается число изоляционистов, которые могут существовать лишь при низких уровнях турбулентности. Во-вторых, проверяется общая плотность взаимодействия, визуально анализируется групповое и межгрупповое взаимодействие. Проводится корректировка отдельных связей, в случае существенных отклонений разрабатывается программа развития коммуникационной сети. В-третьих, анализируются наличие внешних связей и их разнообразие. В-четвертых,

выявляются критически значимые с точки зрения принимаемых в ядре решений сотрудники периферии (сотрудники, имеющие внешние связи и значимый показатель знаний). Исходя из загруженности руководителя предприятия проектируются прямые связи к наиболее значимым сотрудникам периферии; остальные значимые сотрудники должны иметь прямые связи с другими членами стратегического ядра. В итоге не должно остаться значимых сотрудников, располагающихся на дистанции более двух коммуникаций от генерального директора.

9. Формирование коммуникационного разнообразия представляет собой проблему для руководства отечественных промышленных предприятий. Конечно, на организационном уровне, т.е. на уровне установленных между предприятиями в рамках сотрудничества, кооперации, обмена опытом и пр., разнообразие связей хорошо учитывается, однако такие связи, как правило, охватывают высшее руководство. Многие связи сотрудников производственных и функциональных подразделений формируются сегодня исключительно на основе процесса самоорганизации, у отдельных индивидов (которые могут даже не представлять интересы предприятия), никак не учитываются и не развиваются в дальнейшем руководством предприятия. Хотя такой подход к формированию коммуникационного разнообразия допустим, он потенциально содержит ряд проблем: во-первых, внешние связи сотрудников с акторами внешней среды на самоорганизующейся основе могут и не появиться; во-вторых, для перспективного использования коммуникационного разнообразия руководство должно иметь данные о нем, направлять процесс его развития.

В работе сформулированы содержание и условия применения политики «коммуникационного разнообразия внешних связей»; раскрыта связь данной политики с традиционными кадровыми политиками, предлагается схема их интеграции. Конечно, предлагаемый подход к найму и обучению сотрудников предприятия должен приводить к усложнению реализации кадровой функции, однако он необходим в условиях роста турбулентности для стратегического управления промышленным предприятием.

10. На основе результатов диагностики, дополненной расшифровкой управления коммуникациями на предприятии, в том числе и лучших зарубежных предприятий, имеющих в открытом доступе стратегическое описание коммуникаций, описаны уровни развития коммуникационной системы производственного предприятия. В отличие от существующих типологизаций уровней развития полученный в диссертации вариант имеет ряд отличий: 1) устранена узость подхода, ориентирующегося либо на маркетинг, либо на информационные технологии; 2) раскрыто содержание развития структурной составляющей коммуникаций предприятия, в которой определена необходимость повышения плотности, децентрализации сети, внешнего разнообразия связей с ростом нестабильности и непредсказуемости внешней среды; 3) выделены характерные для российских промышленных предприятий состояния коммуникационной системы.

11. В условиях возрастания турбулентности внешней среды установлена тенденция выравнивания значимости коммуникаций, поддерживающих организационные изменения, по сравнению с ресурсообеспечивающими коммуникациями, что повышает значение внутренних коммуникаций для современных предприятий, в том числе и при распределении бюджетов развития коммуникаций.

12. Выявлено отставание предприятий отечественной промышленности в широте охвата целевых аудиторий, что сказывается на результативности коммуникационного воздействия. Определены перспективные направления развития коммуникаций со стейкхолдерами: информационно-коммуникационные системы, персонализирующие взаимоотношения не только с клиентами, но и с другими стейкхолдерами; усиление обратной связи и диалоговости коммуникаций на основе новых инструментов (блогов, краудсорсинга). Систематизированы драйверы и способы интеграции коммуникаций как объективной необходимости повышения эффективности коммуникаций со стейкхолдерами.

13. Систематизированы типы принимаемых стратегических решений в

отношении организационных коммуникаций, уточнена методология их разработки. Коммуникативная стратегия («что» и «как» говорить) включает:

- 1) базовые принципы коммуникации со стейкхолдерами, среди которых выделены наиболее значимые (принцип закрытой или открытой коммуникации, односторонней или диалоговой, манипулятивной или неманипулятивной);
- 2) ключевые сообщения, определяемые с учетом характерных черт предприятия (культуры, стратегии и политик). Стратегия развития коммуникационной системы (что необходимо изменить в коммуникационных ресурсах) – это решения в отношении изменения способностей и ресурсов коммуникационной системы предприятия, разрабатываемые на основе предложенной методологии и инструментов развития.

14. Многообразие стратегических направлений развития коммуникационной системы представлено в виде матрицы ключевых факторов стратегического выбора (уровень турбулентности внешней среды, вид конкурентной стратегии). Проведенные эмпирические исследования показали, что матрица адекватно объясняет различия в направлениях развития коммуникационных систем производственных предприятий, в том числе интеграции коммуникационных ресурсов и процессов (коммуникационная сеть, интегрированные маркетинговые коммуникации, организационные коммуникации).

Предложенный инструмент выбора, являясь матричной конструкцией, существенно расширяет понимание направлений развития коммуникаций от простой дихотомии «низкие издержки – дифференциация», раскрывает специфику интеграционных процессов в организационных коммуникациях и устраняет присущую некоторым работам избыточность коммуникационных усилий руководства (последнее устраняет лишние затраты).

Стратегический квадрант «низкая турбулентность – стратегия низких издержек» требует лишь минимального уровня реализации коммуникационной системы предприятия, необходимого любому механистически устроенному предприятию. В стратегических квадрантах «низкая турбулентность – стратегия

дифференциации» и «высокая турбулентность – стратегия низких издержек» возникают задачи развития отдельных коммуникационных способностей и интеграции соответствующих коммуникаций предприятия. Сочетание высокой турбулентности и стратегии дифференциации предъявляет самые высокие требования к коммуникационной системе производственного предприятия и интеграции всех коммуникативных активностей – стратегия развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций. Внешние коммуникации здесь характеризуются не только согласованностью, интенсивностью, но и разнообразием: должны быть сформированы внешние связи на всех уровнях управления (разнообразие по уровням); необходимо охватить как можно большее число стейкхолдеров (разнообразие по предприятиям, ассоциациям, профессиональным сообществам). Внешние связи должны работать как на прием информации, так и на продвижение предприятия. Внутренняя коммуникационная сеть интегрирует сотрудников предприятия в единый коллектив.

15. Анализ влияния организационных коммуникаций на эффективность производственного предприятия, оценка затрат и эффектов, расчет экономических показателей позволили сделать вывод об эффективности предлагаемых рекомендаций. Уточнены виды эффектов в зависимости от выбранной стратегии и уровня турбулентности внешней среды предприятия.

Коммуникационная система в наименьшей степени влияет на деятельность производственного предприятия в условиях реализации стратегии низких издержек при низкой турбулентности окружения предприятия. В данных условиях производственно-логистические факторы имеют определяющее значение для успеха производственного предприятия. В случае принятия руководством стратегии дифференциации возрастает роль маркетинговых коммуникаций, влияющих на объем реализации и позволяющих извлекать ценовую премию. Высокая турбулентность повышает требования к адаптивности предприятия, что невозможно реализовать без развитой коммуникационной сети. Помимо хорошо определяемых экономических эффектов, получаемых от

увеличения ассортимента, выпуска новой продукции, востребованной потребителем, уменьшения затрат при создании инноваций и освоении новых производственных технологий, коммуникационная сеть и открытый коммуникационный климат обеспечивают основу развития предприятия в условиях роста турбулентности внешней среды.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

- 1 Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2008. – 440 с.
- 2 Аверкин М.Г. Структура коммуникативных действий и Public Relations в деятельности крупных российских компаний: социологический аспект: дис. ... канд. соц. наук. Нижний Новгород, 2004. – 236 с.
- 3 Аврашков Л.Я. О номативных значениях коэффициентов при формировании рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия / Л.Я., Аврашков, Г.Ф. Графова, С.А. Шахова // Аудитор. – 2015. – №5 (1). – С. 40-51.
- 4 Адамова К.З. Квазиинтегрированные структуры как результат новейших интеграционных процессов / К.З. Адамова // Вестник СГСЭУ. – 2011. – №1. – С. 9-13.
- 5 Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №1. – С.44-50.
- 6 Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 363 с.
- 7 Андреева Т.Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? [Электронный ресурс] / Т.Е. Андреева, В.А. Чайка // Науч. докл. № 2R–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – Режим доступа: [http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2\(R\)\\_2006.pdf](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2(R)_2006.pdf).
- 8 Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 9 Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
- 10 Аракелова И.В. Маркетинг лояльности в потребительской экономике: теория, методология, практика: дис. ... д-ра. экон. наук / И.В. Аракелова. – Волгоград, 2014. – 294 с.
- 11 Аренков И.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегия

развития / И.А. Аренков, Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – №4.

12 Арлазаров В.Л. Документооборот как информационная база накопления знаний / В.Л. Арлазаров, Н.Е. Емельянов // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2007. – Т. 29. – С. 6-48.

13 Астрелина В.В. Оценка деловой репутации банка / В.В. Астрелина, П.К. Бондарчук // Деньги и кредит. – 2012. – №12. – С. 16-23.

14 Афанасьев А.А. Совершенствование поддержки принятия решений на предприятии в условиях информационных перегрузок на основе инструментов визуализации: дис. ...кан. экон. наук / А.А. Афанасьев. – Ростов н/Д, 2015. – 176 с.

15 Ашинова М.К. Повышение конкурентоспособности продукции региона / М.К. Ашинова, С.К. Чинаризова, Хутыз // Новые технологии. – 2015. – №2. – С. 89-96.

16 Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 718 с.

17 Бадьина Л.П. Краудсорсинг: синергия интернет-сообществ / Л.П. Бадьина, С.А. Минькова // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – №5. – С. 63-66.

18 Базарова Л.А. Менеджмент устойчивого развития компании / Л.А. Базарова. – М.: АСВ, 2015. – 200 с.

19 Барышникова Н.В. Развитие стратегического планирования на производственных предприятиях России: дис. ... к.э.н. /Н.В. Барышникова. – Москва, 2005. – 152 с.

20 Басаков М.И. Документационное обеспечение управления (Делопроизводство): учебник/ Басаков М.И. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 351 с.

21 Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.

22 Биккулов А.С. Интернет как средство массовой коммуникации: дисс...к.с.н. / А.С. Биккулов. – СПб., 2003. – 217 с.

23 Блинков И.О. Факторная модель адаптационной системы патрнерских отношений промышленного предприятия / И.О. Блинков // Журнал экономической теории. – 2015. – №4. – С. 155-158.

24 Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35-44.

25 Бобков А.Л. Инновации и повышение конкурентоспособности промышленности России / А.Л. Бобков, Л.В. Бобков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. – 130 с.

26 Борисов С.В. Социология коммуникации / С.В. Борисов. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 270 с.

27 Бородина М.В. Особенности формирования кластера сферы услуг на рынке продуктов питания крупного промышленного предприятия дис. ...кан. экон. наук / М.В. Бородина. – Москва, 2014. – 161 с.

28 Васильева В.В. Методы диагностики стратегического потенциала организации / В.В. Васильева // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2009. – №119. – С. 90-96.

29 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 656 с.

30 Вишнякова А.Б. Совершенствование инструментария разработки стратегии развития промышленного предприятия / А.Б. Вишнякова // Вестник ОГУ. – 2008. – №5 (86). – С. 53-59.

31 Войцеховская И.А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И.А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2006. – №1/2. – С. 152-154.

32 Волков К.Н. Моделирование крупных вихрей в расчетах турбулентных течений / К.Н. Волков, В.Н. Емельянов. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2008. – 368 с.

33 Волкова М.А. Социальные сети как инструмент анализа развития корпоративной культуры / М.А. Волкова // Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2010. – Вып. 2(4). – С.69-76

34 Волохин С.Б. Виды производственных стратегий / С.Б. Волохин // Вопросы управления предприятием. МАП. – 2004 – №2. – С 52-60.

35 Воронов Н.А. Роль информационного обеспечения в принятии стратегических решений руководителями производства / Н.А. Воронов, В.П. Меньшов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2010. – № 1. – С. 70-73.

36 Гвоздева Т.В. Моделирование коммуникационного пространства системы управления организационными преобразованиями / Гвоздева Т.В., Белов А.А. // Вестник ИГЭУ. – 2008. – №4. – С. 68-72.

37 География и мониторинг биоразнообразия. – М.: НУМЦ, 2002. – 432 с.

38 Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика / В.Е. Гмурман. – М.: Высшая школа, 2008. – 480 с.

39 Голоскоков К.П. Анализ и комплексная оценка документооборота производственного предприятия / К.П. Голоскоков, А.А. Кусов, Е.Н. Панова // Научно-технические ведомости СПбПУ. Экономические науки. – 2010. – № 112. – С. 158-161.

40 Голубков Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №5. – С. 3-13.

41 Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь терминов / Е.П. Голубков. – М.: Дело и сервис, 2012. – 320 с.

42 Голубков Е. Инновационный менеджмент. Учебное пособие / Е.П. Голубков. М.: ИНФРА-М, 2013. –190 с.

43 Гомеостаз на различных уровнях организации биосистем. Нефедов В.П., Ясайтис А.А., Новосельцев В.Н. и др. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отд-ние, 1991. – 232 с.

44 Городецкая О.Ю. CRM-система как стратегия управления бизнесом компании / О.Ю. Городецкая, Я.Л. Гобарева // TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA. – 2014. – №4. – С. 169-173.

45 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.

46 Горшкова Л.А. Организационное развитие крупного промышленного предприятия с учетом интересов стейкхолдеров / Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 3. – С. 123-131.

47 Горшкова Л.А. Аналитический инструментарий диагностики и формирования управленческой команды как элемента методики организационного развития / Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 6. – С. 83-92.

48 Горячев А.А. Моделирование речевого воздействия в рекламной коммуникации: дис. ...кан. филол. наук / А.А. Горячев. – СПб, 2010. – 296 с.

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

50 Градосельская Г.В. Сетевые измерения в социологии: учеб. пособие / Градосельская Г.В. – М.: Новый учебник, 2004. – 248 с.

51 Грановеттер М. Сила слабых связей // Экономическая социология. – 2009. – №4. – С. 31-50.

52 Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

53 Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2003. – №3. – С. 47-75.

54 Гринченко К.В. Интегрированные маркетинговые коммуникации – уникальная коммуникационная технология XX века / К.В. Гринченко, Т.Б. Ерохина // Вестник РИНХ. – 2013. – №4 (44). – С. 92-97.

55 Гришина П.Ю. Организация мониторинга и информирования в системе корпоративного управления / П.Ю. Гришина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №12. – С. 1024-1032.

56 Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.

57 Дацюк С. Коммуникативные стратегии [Электронный ресурс] / С. Дацюк. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751>

58 Дежкина И.П. Потенциал промышленного предприятия: теоретические, методологические аспекты: 08.00.01. дис...д.э.н. / И.П. Дежкина. – М., 2005. – 349 с.

59 Делопроизводство: учебник / Т.А. Быкова, Л.М. Вялова, Л.В. Санкина. Под. общ. ред. проф. Т.В. Кузнецовой. – М.: МЦФЭР, 2006. – 560 с.

60 Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб.: Питер, 2000. – 224 с.

61 Дзялошинский И.М. Коммуникативный имидж: узнавание или воспоминание / И.М. Дзялошинский // Материалы межд. науч. – прак. конф. «Инновационные технологии бизнес-коммуникаций: стратегии и тактики». Сер. «Коммуникативные исследования». – 2011. – Вып. 7. – С. 4-18.

62 Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е.Л. Доценко. – М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. – 344 с.

63 Дридзе Т.М. Язык и социальная психология / Т.М. Дридзе, А.А. Леонтьев. – М.: Высшая школа, 1980. – 224 с.

64 Дрогобыцкий И.Н. Организация менеджмента: природа, команда и лидер / И.Н. Дрогобыцкий // Вестник ОГУ. – 2011. – № 13 (132). – С. 152-166.

65 Дудяшова В.П. Сотово-сетевое управление фирмой / В.П. Дудяшова, З.В. Брагина. – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2006. – 636 с.

66 Еленев К.С. Разработка механизма инновационного развития учебных заведений на основе управления интегрированными коммуникациями: дис... к.э.н. / К.С. Еленев. – М., 2013. – 203 с.

67 Елинова С.В. Социально-психологическая модель формирования имиджа высшего учебного заведения: дис... к. псих. н. / С.В. Елинова. – М., 2010. – 145 с.

68 Емельянов Ю. Информационная и коммуникационная культура в компании / Ю. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – №10. – с. 8-18.

69 Ермакова Ж.А. Оценка экономической эффективности информационно-коммуникационных технологий на промышленных предприятиях / Ж.А. Ермакова, О.В. Пергунова, Н.И. Парусимова // Вестник Оренбургского

государственного университета. – 2014. – №11(172). – С. 255-260.

70 Зарнадзе А.А. О единстве целостности и институциональности системы управления / А.А. Зарнадзе // Управленческие науки. – 2015 – . №2. – С. 6-12.

71 Захарова М.А. Партиципативное управление как способ снижения сопротивления изменениям в организации / М.А. Захарова, А.М. Лаптева, А.А. Субачев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №3 (ч.1). – С. 1104-1110.

72 Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR / А.Б. Зверинцев. – СПб.: Изд-во Буковского, 1995. – 267 с.

73 Зенирова А. Оценка коммуникативных способностей / А. Зенирова // Kadrovik.ru. – 2001– №2. – С. 64-68.

74 Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2011. 752 с.

75 Иванцова М.В. Организационные коммуникации и культура организации: взаимообусловленность и эффективность / М.В. Иванцова // Коммуникативные процессы в бизнесе и менеджменте. Организационная коммуникация 2009: материалы 2-й междунар. конф. – Воронеж: АОНО ВПО «ИММиФ», 2009. – стр. 55-58.

76 Ильяшенко Н.Н. Навыки деловой коммуникации как залог успешной карьеры / Н.Н. Ильяшенко // Вестник института экономики и управления НОВГУ. – 2015. – №2 (18). – С. 18-23.

77 Карсунцева О.В. Производственный потенциал предприятий машиностроения: оценка, динамика, резервы повышения / О.В. Карсунцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 214 с.

78 Катькало В.С. Эволюция стратегического управления: дис. д-ра экон. наук / В.С. Катькало. – СПб., 2007. – 581 с.

79 Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском в деятельности производственных предприятий (методический и организационный аспекты: дис. ... док.экон.наук / Р.М. Качалов. – Москва, 1999. – 332 с.

80 Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации: Учеб. пособие / В.Б. Кашкин. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. – 175 с.

81 Келлер К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К.Л. Келлер. – М.: Вильямс, 2005. – 704 с.

82 Кипень Н.А. Формирование и развитие самообучающейся организации: монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова, А.В. Денисова. – Кострома: изд-во КГТУ, 2008. – 201 с.

83 Кириллова К.В. Удовлетворенность потребителей и ее взаимосвязь с лояльностью клиентов / К.В. Кириллова // Современная экономика проблемы и решения.– 2013. – №5. – С. 88-95.

84 Киселев А.А. Сущность управления организационными изменениями / А.А. Киселев // Международный академический вестник. – 2015. – №4(10). – С. 51-55.

85 Киселёва Е.С. Сущность, цель и роль личных продаж в контексте маркетинга взаимоотношений [Электронный ресурс] / Е.С. Киселёва, В.В. Ерёмин // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-10. – С. 2200-2206. – Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37383>

86 Классификатор экономико-математических моделей планирования и управления в компании / В.И. Данилин, Д.А. Жданов, В.А. Татаров, А.С. Плещинский. – М.: ЦЭМИ РАН, 2014. – 107 с.

87 Клейнер Г.Б. Теория фирмы – стратегия предприятия – микроэкономическая политика государства / Г.Б. Клейнер // Вестник РГНФ. – 2013. – №4. – С. 52-69.

88 Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.

89 Ковалев В.Р. Роль и функции совета директоров в современной корпорации / В.Р. Ковалев // Журнал правовых и экономических исследований. – 2008. – №2. – С. 64-74 (С. 66)

90 Коваленко Б.Б. Континуум групповой и командной организации в современном предпринимательстве / Б.Б. Коваленко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – №3. – С. 117-

131.

91 Ковальчук Ю.А. Цифровая экономика: трансформация промышленных предприятий / Ю.А. Ковальчук, И.М. Степнов // Инновации в менеджменте. – 2017. – № 1 (11). – С. 32-43.

92 Козлова Н.П. Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании / Н.П. Козлова // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. – 2011. – №1. – С. 67-71.

93 Коллинз Дж. Великие по собственному выбору / Дж. Коллинз, М. Хансен. – М.: МИФ, 2013. – 464 с.

94 Кораблинова И.А. Краудсорсинг в деятельности современных компаний: теоретико-методологический аспект [Электронный ресурс] / И.А. Кораблинова// Universum: Экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. – 2014. – №1(2). – Режим доступа: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/823>

95 Кормишина Г.М. Имиджевые коммуникации современной библиотеки: организационно-деятельностный подход. – Казань: КазГИК, 2010. – 328 с.;

96 Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность. Как создать команду в организации или на предприятии и управлять ею / В. И. Корниенко. - Пермь: Зап.-Урал. ин-т экономики и права, 1999. – 272 с.

97 Коротицкая М.В. Коммуникативная культура организации: автореф. дис. ...канд. соц. наук / М.В. Коротицкая. – Москва, 2007. – 22 с.

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

99 Кравец М.А. Статистическое исследование коммуникационного взаимодействия в организационных изменениях / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №6. – С. 588-591.

100 Кравец М.А. Сущность, значение и функции организационных коммуникаций [Электронный ресурс] / М.А. Кравец // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – Режим доступа: [www.science-education.ru/120-15738](http://www.science-education.ru/120-15738)

101 Кравец М.А. Значение и функции коммуникационной системы

промышленного предприятия / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5 (94). – С. 841-845.

102 Кравец М.А. Обоснование применения концепта «турбулентность» к внешней среде предприятия / М.А. Кравец, И.Н. Щепина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. – № 6 (90). – С. 53-61.

103 Кравец М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – № 9 (69). – С. 56-62.

104 Кравец М.А. Трансформация коммуникационных сетей и климата российских компаний / М.А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 15-23.

105 Кравец М.А. Драйверы и способы интеграции коммуникаций со стейкхолдерами / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10-2 (63-2). – С. 531-536.

106 Кравец М.А. Алгоритм и методология стратегической диагностики организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – № 4. – С. 55-65.

107 Кравец М.А. Модели организационных коммуникаций / М.А. Кравец. – Воронеж: ВГУ, 2015. – 155 с.

108 Кравец М.А. Влияние турбулентности внешней среды на коммуникационную сеть / М.А. Кравец // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – №6. – С. 185-190.

109 Кравец М.А. Стратегия развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 4. – С. 140-145.

110 Кравец М.А. Модель коммуникационной сети в организационных изменениях / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №1 (ч.3). – С. 401-405.

111 Кравец М.А. Классификация организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Регион: системы, экономика, управление. – 2013. – №2 (21).

112 Кравец М.А. Коммуникационный аспект организационных способностей / М.А. Кравец // Вестник СГСЭУ. – 2013. – №5. – С. 74-78.

113 Кравец М.А. Коммуникативная стратегия: систематизация определений, подходы к разработке / М.А. Кравец // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – №1. – С. 149-153.

114 Кравец М.А. Механизм влияния коммуникативной культуры на организационную эффективность, удовлетворенность трудом и приверженность организации / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – №6(30). – С. 114-121.

115 Кравец М.А. Модель организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – №10 (34). – С. 63-70.

116 Кравец М.А. Систематизация подходов к анализу организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 145-153.

117 Кравец М.А. Формирование стратегических коммуникативных целей коммерческого банка / М.А. Кравец, И.В. Шершень // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 36–42.

118 Кравец М.А. Формирование коммуникационного разнообразия предприятия / М.А. Кравец, И.Н. Щепина // Стратегическое планирование и развитие предприятий [электронный ресурс]: матер. девятнадцатого всероссийского симпозиума, Москва (10-11 апреля 2018 г.); под ред. чл-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2018. 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).

119 Кремер Н.Ш. Теория вероятностей и математическая статистика: учебник / Н.Ш. Кремер. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 552 с.

120 Кротова М.В. Современные аспекты повышения уровня компетенции продавцов розничной торговли / М.В. Кротова // Сервис PLUS. – 2007. – №3. – С. 87-89.

121 Крутушкина О.В. Сущность и типы коммуникационных стратегий [Электронный ресурс] / О.В. Крутушкина. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/26\\_\\_SSN\\_2008/Economics/34703.doc.htm](http://www.rusnauka.com/26__SSN_2008/Economics/34703.doc.htm)

122 Кудина М.В. Управление интеллектуальным потенциалом компании как элемент корпоративного управления / М.В. Кудина // Государственное управление. Электронный вестник. – 2010. – №22. – С. 1-18.

123 Кузьмин С.С. Компания и стейкхолдеры: теоретические подходы к выстраиванию взаимодействий / С.С. Кузьмин // Российское предпринимательство. – 2011. – №8. – С. 58-64.

124 Кульпин С.В. Нелинейность в экономике вузов России / С.В. Кульпин // Вестник ПНПИПУ. Соц.-экон. науки. – 2016. – №4. – С. 68-78.

125 Курлаков М. Проверка слуха [Электронный ресурс] / М. Курлаков, М. Курлеева, В. Кусакин // На стол руководителю. – 2006. – №16. – Режим доступа: [www.nastol.ru](http://www.nastol.ru)

126 Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачина. – М.: Кнорус, 2014. – 284 с.

127 Ларин М.В. Управление документацией в организациях: проблемы истории и методологии дис. ...кан. ист. наук / М.В. Ларин. – Москва, 2000. – 413 с.

128 Ларьков Н.С. Документоведение / Н.С. Ларьков. – М.: АСТ, Восток-Запад, 2008. – 432 с.

129 Лисицин Д. Послушной список / Д. Лисицин // Секрет фирмы. – 2006. – №13(148). – С. 51-54.

130 Лифинцев Д.В. Оценка связей в микросоциуме на основе методов анализа социальных сетей / Д.В. Лифинцев // Вестник БФУ им. И. Канта. – 2013. – вып. 5. – С. 77-84.

131 Лукич Р.М. Управление продажами / Р.М. Лукич. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 216 с.

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

133 Мартынов Л.М. Тенденции развития инфоком-менеджмента с использованием социально-виртуальной среды и информационно-коммуникационных технологий / Л.М. Мартынов // Экономика и

предпринимательство. – 2017. – № 1 (78). – С. 562-565.

134 Мартынов Л.М. Культура организации и культура инноваций в информационно-коммуникационном менеджменте / Л.М. Мартынов, М.А. Макаренко. – СПб.: Ин-т бизнеса и права, 2012. – 139 с.

135 Мартынов Л.М. Теория и методология управления организациями в информационно-коммуникационной среде: дис... д.э.н. / Л.М. Мартынов. Санкт-Петербург, 2003. – 348 с.

136 Матвеева Ю.А. Информационно-коммуникативная культура как основная характеристика современного общества / Ю.А. Матвеева // Вестник Бурятского гос. ун-та. – 2010. – №6. – С. 243-247.

137 Меняйло Г.В. Стратегический потенциал: сущность, структура, оценка / Г.В. Меняйло, Е.Н. Гребенкина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – №7 (7). – 41-49.

138 Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 672 с.

139 Методические и организационные основы управления развитием компанией / Н.И. Комков, Н.Н. Бондарева, В.С. Романцов и др. – М.: Наука, 2015. – 520 с.

140 Микулка Е.М. Разработка коммуникационных процессов в системе управления предприятиями машиностроения: дис. ... к.э.н. / Е.М. Микулкина. – Нижний Новгород, 2007. – 183 с.

141 Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 720 с.

142 Михалев В.Д. Коммуникации в деятельности предприятия / В.Д. Михалев, Ю.А. Петренко, Ю.А. Складнов // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2010. – №4 (14). – С. 69-75.

143 Моргачев Р.В. Разработка стратегических ориентиров развития организации в условиях неопределенности внешней среды: дис...к.э.н. / Р.В. Моргачев. – Москва, 2011. – 232 с.

144 Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А.

Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – №2. – С. 173-181 с.

145 Муромцев В.В.. Коммуникации в современных системах / В.В. Муромцев, А.В. Муромцева // Вестник Российского государственного университета. – 2011. – №4. – С. 217-225.

146 Насибова Э.Н.-К. Эволюция подходов к понятию «интеллектуальный капитал» / Э.Н.-К. Насибова // Вестник ИрГТУ. – 2015. – №10 (105). – С. 239-240.

147 Никифорова Л.Е. Методология стратегического управления организацией на основе развития интеллектуального капитала: дис. ...д. э. н. / Л.Е. Никифорова. – Новосибирск, 2011. – 632 с.

148 Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. Учебно-методическое пособие / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. – 274 стр.

149 Николаева Т. И. Оценка ресурсного потенциала торговой организации / Т.И. Николаева, С.Н. Лыкасова // Управленец. – 2011. – № 9-10. - С. 62-68.

150 Норка Д. Управление отделом продаж, стратегии и тактики успеха / Д. Норка. – М.: ГроссМедиа, 2006. 296 с.

151 Олянич Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 408 с.

152 Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент / А.С. Орлов. – М.: Гадарика, 2005. – 368 с.

153 Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент: дис. ... док. экон. наук. / Т.М. Орлова. – М., 2002. – 345 стр.

154 О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой/ Дж. О'Шонесси. – М.: Прогресс, 1979. –424 с.

155 Парахина В.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов растущей промышленной компании как основа ее организационного обновления и снижения энтропии в системе управления / В.Н. Парахина, К.А. Соломина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – № 5 (50). – С. 95-102.

156 Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического

применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2004. – №2. – С. 51-68.

157 Петров П.А. Формирование единой методологии контроллинга стратегического потенциала промышленного предприятия / П.А. Петров // Научный вестник УрАГС. – 2011. – №3. – С. 128-137.

158 Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы внутрифирменных коммуникаций на примере компании GOOGLE [Электронный ресурс] / Е.А. Петрова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №3. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181>

159 Питер Д. Менеджмент: стратегия и тактика / Д. Питер. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

160 Попов Е.В. Классификация теорий предприятия / Е.В. Попов, В.Л. Симонова // Известия УрГЭУ. – 2003. – № 6. – С. 80-90.

161 Порецкова К.В. Классификация инновационных стратегий промышленных предприятий [Электронный ресурс] / К.В. Порецкова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9031>

162 Потуданская В.Ф., Алифер Е.О. Развитие партисипативного управления на промышленных предприятиях / В.Ф. Потуданская, Е.О. Алифер // Креативная экономика. – 2016. – №2 (10). – С. 197-210;

163 Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2001. – 656 с.

164 Прахалад К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. –2003. – №3. – С. 18-44.

165 Принципы деятельности компании НЕСТЛЕ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.nestle.ru/asset-library/documents/ncbp\\_rus.pdf](https://www.nestle.ru/asset-library/documents/ncbp_rus.pdf)

166 Ратнер С.В. Сценарии стратификации научно-инновационной сети / С.В. Ратнер // Управление большими системами. Спец. выпуск 30.1 «Сетевые модели в управлении». – М.: ИПУ РАН, 2010. - С.774-798.

167 Роджерс Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М.: Экономика, 1980. – 176 с.

168 Розина И.Н. Технологии исследования и продвижения компьютерно-опосредованной коммуникации / И.Н. Розина // Educational Technology & Society. –2007 – №10(2). – С. 230-244.

169 Романченко Е.В. Теоретические и практические аспекты внедрения систем электронного документооборота: дис...к.ист.н. / Е.В. Романченко. – М., 2013. – 255 с.

170 Романченко Е. В. Хранение документов в электронном виде: проблемы и перспективы / Е. В. Романченко // Современные технологии делопроизводства и документооборота. – 2014. – № 10. – С. 22-31.

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

172 Россия в цифрах. 2018: крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2018. – 522 с.

173 Росстат. Официальная статистика. Наука, инновации и информационное общество. Наука и инновации [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/)

174 Росстат. Официальная статистика. Технологическое развитие отраслей экономики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/)

175 Рудавина Е. Внутренние коммуникации для маленькой компании [Электронный ресурс] / Е. Рудавина // Кадровик.ру. – 2013. – №12. – Режим доступа: [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

176 Рудая Е.А. Основы бренд-менеджмента / Е.А. Рудая. – М.: Аспект-Пресс, 2006. – 256 с.

177 Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. – СПб.: Изд-во «Высшая Школа Менеджмента», 2008. – 448 с.

178 Ряховский С.Б. Фомирование и реализация производственной стратегии

промышленного предприятия: дис...кан.экон.наук / С.Б. Ряховский. – Воронеж, 2005. – 174 с.

179 Санинский С.А. Развитие процессов взаимодействия машиностроительных предприятий: теория, методология, практика: дис. ... док. экон. наук / С.А. Санинский. – Саратов, 2011. – 443 с.

180 Сатдыков А.И. Системное взаимодействие региона и промышленных предприятий для решения проблем недостатка квалифицированных кадров / А.И. Сатдыков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – №8 (6). – С. 45-48.

181 Симонян Т.В. Принципы взаимодействия внутренней и внешней среды в системе стратегического управления / Т.В. Симонян, Ю.С. Князева, С.Н.О. Имамкулиев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2017. – № 2. – С. 63-66.

182 Симонян Т.В. Коммуникационные категории в системе стратегического менеджмента / Т.В. Симонян, Ю.С. Князева, О.Г. Ананова // Экономические и гуманитарные науки. – 2017. – № 4 (303). – С. 111-118.

183 Синяева И.М. Маркетинговые коммуникации / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2007. – 304 с.

184 Словарь Американской маркетинговой ассоциации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>

185 Смирнов Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 248 с.

186 Смирнова Ю.А. Имидж, репутация, бренд: в чем разница? / Ю.А. Смирнова // Вестник КГТУ. – 2010. – №24. – С.112-115.

187 Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие / А.В. Соколов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. – 461 с.

188 Соколов А.В. Информационный подход к документальной коммуникации / А.В. Соколов. – Ленинград: ЛГИК, 1988. – 85 с.

189 Соловьев А.Н. Взаимосвязь маркетинговых исследований и результатов

деятельности компании в современных условиях рынка / А.Н. Соловьев // Известия СПбУЭФ. – 2012. – №3. – С.114-117.

190 Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.

191 Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

192 Старов С.А. Бренд: понятие, сущность, эволюция / С.А. Старов // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2008. – №2. – С. 3-39.

193 Старов С.А. Классификация основных подходов при оценке стоимости торговых марок в российских компаниях / С.А. Старов // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2002. – Вып. 2 – С. 120-133.

194 Старов С.А. Применение модели марочного капитала К. Келлера для разработки мероприятий по оздоровлению брэнда / С.А. Старов // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2006. – №3. – С. 22-43.

195 Стеклова О. Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 158 с.

196 Степанов Д.А. Бизнес-разведка как информационная основа стратегического маркетинга / Д.А. Степанов, В.Н. Крючков // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – №3. – С. 136-140.

197 Стернин И.А. О некоторых особенностях русского общения // Культура общения и ее формирование. – Воронеж: ВОИПКРО, 1994. – С. 27.

198 Стратегическая гибкость / К.К. Прахалад, Г. Хамел, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

199 Стрельников А.В. Информационно-коммуникационная культура как культура информационного общества / А.В. Стрельников // Сб. науч. трудов «Подготовка профессиональных управленческих кадров: опыт, проблемы, инновационные образовательные технологии». – Челябинск: РАНХиГС, 2014. – С. 126-132.

200 Суровцева Е.К. Организационно-экономический механизм

эффективного управления коммуникациями предприятия: дис. ...кан. экон. наук / Е.К. Суровцева. – Краснодар, 2008. – 172 с.

201 Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2008. – №3 (6). – С. 3-26.

202 Тебекин А.В. Управление организацией: Монография / А.В. Тебекин, В.Б. Мантусов. – М.: РИО Российской таможенной академии, 2016. – 312 с.

203 Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Тис Д. Дж., Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент 2003. – №4. – С. 133-183.

204 Титова Л.Г. Технология управления имиджем и репутацией фирмы в системе маркетинга: теория и методология: дис. ... док. экон. наук / Л.Г. Титова. – Москва, 2012. – 377 с.

205 Тихонов Е.А. Методические аспекты проведения рекламных кампаний организаций: дис. ... кан. экон. наук / Е.А. Тихонов. – Нижний Новгород, 2007. – 181 с.

206 Толстяков Р.Р. Получение маркетинговой информации методами конкурентной разведки / Р.Р. Толстяков, С.Г. Зюкин // Вестник МичГАУ. – 2012. – №1(ч. 2). – С. 75-79.

207 Томас К. Переживание образов. Высшая ступень аутогенной тренировки / К. Томас. – М.: Эйдос, 1994. — 77 с.

208 Томилов В.В. Информационно-коммуникационные технологии в управлении предприятиями / В.В. Томилов, В.В. Трофимов, А.М. Бурмистров. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 147 с.

209 Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / А.А. Томпсон-мл., А.Д. Стрикленд. – М.: Изд-кий дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

210 Тотьмянина Ю.В. Переход от линейной к ментальной модели информации в инновационном процессе / Ю.В. Тотьмянина // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2011. – №10. – С. 87-101.

211 Тронин Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирмы / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 415 с.

212 Трофимов В. Конвергенция ИТ: методологические основы эволюции / В. Трофимов, Е. Трофимова. – Saarbrucken: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – С. 96.

213 Туровец О.Г. Обеспечение качества организации производственных процессов в условиях управления цифровым производством / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова, И.В. Каблашова // Организатор производства. – 2018. – № 4. – С. 65-76.

214 Удальцов В.Е. Выявление влияния информационной прозрачности на затраты на капитал и эффективность деятельности российских публичных компаний / В.Е. Удальцов, Н.М. Тихонова // Корпоративные финансы. – 2013. – №1 (25). – С. 5-16.

215 Уильямсон О. Экономические институты капитализма / О. Уильямсон. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 352 с.

216 Управление устойчивым развитием / Под ред. А.В. Трачука. – СПб.: Реальная экономика, 2015. – 480 с.

217 Фалько С.Г. Классификация проблем управления на производственных предприятиях и подходы к их решению / С.Г. Фалько, Г.О. Багиев // Инновации в менеджменте. – 2016. – №3. – С. 4-11.

218 Фёдорова В.А. Содержание понятия «имидж предприятия» / Фёдорова В.А. // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – №21. – С. 26-40

219 Филимонова Н.В. Реализация промышленной политики как основа развития отраслей промышленного комплекса [Электронный ресурс] / Н.В. Филимонова, А.Х. Атабиева // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-18. – С. 3987-3991; Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37893>

220 Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 158 с.

221 Фролов С.С. Социология организаций / С.С. Фролов. – М.: Гардарики,

2001. – 384 с.

222 Фролов Ю.Е. Информационная прозрачность промышленной компании как элемент корпоративного управления дис. ... кан. экон. наук / Ю.Е. Фролов. – СПб., 2011. – 223 с.

223 Халина А.А. Командообразование как явление в управлении современной организацией / А.А. Халина // Вестник МГТУ «Станкин». – 2011. – №1(13). – С. 150-154.

224 Хандамова Э.Ф. Формирование и развитие маркетингового коммуникационного поля предприятия: дисс...д.э.н / Э.Ф. Хандамова. – Краснодар, 2013. – 431 с.

225 Характеристики продукта «1С:CRM СТАНДАРТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://solutions.1c.ru/catalog/crm-standart/features>

226 Харламова И.Ю. Интегрированный подход к маркетинговым коммуникациям / И.Ю. Харламова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 6. – С. 110-114.

227 Хачатурян Г.А. Организационно-экономический механизм развития коммуникационной деятельности промышленных предприятий: дис....кан. экон. наук / Г.А. Хачатурян. – СПб, 2002. – 180 с.

228 Хлынина М.В. Внутриорганизационные коммуникации: проверка на прочность [Электронный ресурс] / М.В. Хлынина // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №11. – Режим доступа: <http://www.personal.ru/journal/741/308168/>

229 Храмцовская Н.А. Тенденция вытеснения традиционных документов базами данных: нормативное регулирование и практика / Н.А. Храмцовская // Вестник РГГУ. Сер.: Документоведение и архивоведение. Информатика. Защита информации и информационная безопасность. – 2015. – №2. – С. 75-84.

230 Цаплина Н.А. Моделирование системы стратегического позиционирования на примере ЗАО «Самарская кабельная компания» / Н.А. Цаплина // Вестник Самарского государственного экономического университета. Экономика – 2009.– №8(58).– С.119-122.

231 Царенко А.С. Управление преобразованием организационных систем / А.С. Царенко. – дис. ... канд. экон. наук, Москва, 2008. – 196 с.

232 Чанько А.Д. Команды в современных организациях: учебник / А.Д.Чанько. – СПб.: Изд-во «Высшая школ менеджмента», 2011. – 408 с.

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

234 Чернатони Л. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов / Л. Чернатони. – М.: Группа ИДТ, 2007. – 332 с.

235 Чернов Д. Стратегические коммуникации российского бизнеса / Д. Чернов. – М.: Институт коммуникационного менеджмента ГУ – ВШЭ, 2009. – 198 с.

236 Чернышев Р.В. Совершенствование управления предприятием сферы услуг на основе развития организационных коммуникаций: дис...к.э.н. / Р.В. Чернышев. – М., 2005. – 191 с.

237 Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами / Н.А. Чижов. СПб.: Питер, 2005. – 352 с.

238 Чубукова Л.В. Стратегическое управление имиджем промышленного предприятия в условиях конкуренции дис. ...канд. экон. наук / Л.В. Чубукова. – Ижевск, 2007. – 182 с.

239 Чуйкин А.М. Методологические основы исследования стратегического потенциала / А.М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. Канта. – 2011. – №3. – С. 17-28.

240 Чупандина Е.Е. Смена управленческой концепции фармацевтической организации / Е.Е. Чупандина, Г.Т. Глембоцкая // Фармация. – 2009. – №3. – С. 35-37.

241 Шарков Ф. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебное пособие / Ф. Шарков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. – 488 с.

242 Шарков Ф. Константы гудвила: стиль, публицити, репутация, имидж, бренд фирмы: Учебное пособие / Ф. Шарков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 272 с.

243 Швецова-Водка Г.Н. Система документальной коммуникации / Г.Н. Швецова-Водка // Научная и техническая библиотеки. – 2011. – №6. – С. 5-18.

244 Шевченко Е.А. Инструментарий оценки комплексного кастомизированного предложения в стратегическом менеджменте организации: дис. ... кан. экон. наук / Е.А. Шевченко. –, Новосибирск, 2014. – 167 с.

245 Шерешева М.Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков: дис. ...док. экон. наук / М.Ю. Шерешева. – Москва, 2006. – 422 с.

246 Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 480 с.

247 Шишкова Г.А. Эффективность стратегии развития предприятия: проблемы оценки / Г.А. Шишкова // Вестник РГГУ. Сер. Управление. – 2014. – №3. – С. 23-26

248 Шкардун В.Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / В.Д. Шкардун В.Д., Т.М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №3. – С. 68-77.

249 Шмарков М.С. Проблемы стратегических изменений при взаимодействии организации с турбулентной средой / М.С. Шмарков, Л.И. Шмаркова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – № 1(23). – С. 26-31.

250 Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006. – 338 с.

251 Штроо В.А. Организационные коммуникации в норме и патологии / В.А. Штроо // Психологические проблемы современного бизнеса: сборник научных статей / под ред. В.А. Штроо, Н.И. Ивановой, Н.В. Антоновой. М.: ГУ ВШЭ, 2011. – С. 216-226.

252 Штроо В.А. Социально-психологический климат и конфликты в организации. В кн. Организационная психология: Учебник. Под ред.

А. Б. Леоновой. М.: Инфра-М, 2013. – С. 214-230.

253 Шульц Д.Е. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации / Д.Е. Шульц, С.И. Танненбаум, Р.Ф. Лаутерборн. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 234 с.

254 Шутемов Н.А. Роль личных продаж в продвижении товаров и услуг / Н.А. Шутемов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – №7. – С. 242-245.

255 Щетинина Е.Д. Формирование кокурентоспособной рыночной политики фирм с учетом маркетинга отношений / Е.Д. Щетинина, Е.А. Щетинина // Белгородский экономический вестник. –2016. – № 4 (84). – С. 90-94.

256 Щетинина Е.Д. Деловые коммуникации: учеб. пособие / Е.Д. Щетинина, Н.В. Дубино, М.С. Старикова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. – 161 с.

257 Экономика, организация и управление на предприятии: учебник / Корсаков М.Н., Ребрин Ю.И., Федосова Т.В., Макареня Т.А., Шевченко И.К. и др.; Под ред. М.А.Боровской. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008. – 440с.

258 Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под. Ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 601 с.

259 Эшби У.Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. – М.: Иностранная литература, 1959. – 432 с.

260 Яковлева А.Ю. Факторы и модели формирования и развития инновационных экосистем дис. ... кан. экон. наук / А.Ю. Яковлева. – Москва, 2012. – 243 с.

261 Aghion P. Turbulence, firm decentralization and growth in bad time / P. Aghion, N. Bloom, B. Lucking, R. Sadum, J.V. Reenen // National Bureau of Economic Research, April 2017. [www.nber.org/papers/w23354](http://www.nber.org/papers/w23354)

262 Ahonen G. Generative and Commercially Exploitable Intangible Assets. In: Classification of Intangibles, eds. J. E. Grojer, H. Stolowy. – Paris: HEC School of Management, 2000. – pp. 206-214.

263 Aldrich H. Organizations and Environments / H. Aldrich. – Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1979. – 416 p.

264 Allport C.W. The psychology of Rumor / C.W. Allport, L. Postman. – New York: Henry Hold&Co., 1947. – 247 p.

265 Anderson D. Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership / D. Anderson, L.A. Anderson. – San Francisco: Pfeiffer, 2010. – 320 p.

266 Arif S. Innovative work behavior and communication climate among employees of advertising agencies / S. Arif, A. Zubair, Y. Manzoor // FWU Journal Of Social Sciences. – 2012. – №1. – Vol. 6. – P. 65 – 72.

267 Bantz C. R. Understanding Organizations: Interpreting Organizational Communication Cultures / C.R. Bantz, G.L. Pepper. – Columbia, SC: University of South Carolina Press, 1993. – 252 p.

268 Barnard C.I. The Functions of the Executive / C.I. Barnard. – Cambridge: Harvard University Press, 1938. – 334 p.

269 Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J.B. Barney. – New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007. – 555 p.

270 Basov N. Intra-organization communication networks and success in innovation [Электронный ресурс] / N. Basov, Wühr D. // Working Papers Centre for German and European Studies. – 2012. – №8. – Режим доступа: [www.zdes.spbu.ru/assets/files/wp/2012/WP\\_2012\\_8%20Basov,%20Wuehr.pdf](http://www.zdes.spbu.ru/assets/files/wp/2012/WP_2012_8%20Basov,%20Wuehr.pdf)

271 Bavelas A. A Mathematical Model for Group Structures / Human Organization. – 1948. – No. 3. – Vol. 7. – P. 16-30.

272 Borgatti S. Models of core/periphery structures / S. Borgatti, M. Everett // Social Networks. – 1999. – №21. – pp. 375-395.

273 Braddock R. An extension of the «Lasswell Formula» / R. Braddock // Journal of Communication. – №2. – Vol. 8. – 1958. – P. 88–93.

274 Brand Awareness-Differentiation Framework. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strategicthinker.wordpress.com/brand-awareness-differentiation-framework-2>

275 Burgelman R.A. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections / R.A. Burgelman, S.W. Floyd, T. Laamanen, S. Mantere, E. Vaara, R.

Whittington // Strategic management journal. – 2018. – №3. – Vol.39. – P. 531-552.

276 Business Communication Today. 3rd ed. C.L. Bovee and J.V. Thill. –New York: McGraw-Hill,1992. – 736 p.

277 Buzzell R.D. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance / R.D. Buzzell R.D., B.T. Gale. – New York, Free Press, 1987. – 322 p.

278 Carmeli A. Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: a multivariable analysis /A. Carmeli, A. Tishler // Management and decision economics. – 2004. – №6-7. – Vol. 25. – P. 299-315.

279 Chandler R.C. Business and corporate integrity: sustaining organizational compliance, ethic, and trust / R.C. Chandler. – Santa Barbara, California: Raeger, 2014. – 278 p.

280 Choo C.W. Working with information: information management and culture in a professional service organization / C.W. Choo, C. Furness, S. Paquette, H. van der Berg, B. Detlor, P. Bergeron, L. Heaton // Journal of Information Science. 2006. – № 6. – Vol. 32. – P. 491-510.

281 Clampitt P.G. Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study / P.G. Clampitt, C.W. Downs // Journal of Business Communication. – 1993. – №1. – Vol.30. – pp. 5-28.

282 Cohen W.M. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation / W.M. Cohen, D.A. Levinthal // Administrative Science Quarterly. – 1990 – №1. – Vol.35. – P. 128-152.

283 Cornelis L. Visualization of Chaos for Finance Majors 2000 / L. Cornelis. – URL: <http://www.economics.adelaide.edu.au/research/papers/doc/wp2000-07.pdf>

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

285 Costigan J. L. Exploring supportive and defensive communication climates / J.L. Costigan, M.A. Schmeidler // The 1984 handbook for group facilitators San Diego. – CA: University Associates. – 1984. – pp. 112 - 118.

286 Cross R.L. The role of networks in organizational change / R.L. Cross, S. Parise, L.M. Weiss // The McKinsey Quarterly. – 2007. – №4. – pp. 1-11.

287 Cunliffe A.L. Key concept in organization theory / A.L. Cunliffe, J.T. Luhman. – London: SAGE Publications Ltd, 2012. – 192 p.

288 Daft R.L. Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design / Daft R.L., Lengel R.H. // Research in Organizational Behavior. –1984. – № 6. – P. 191-233.

289 Dance M. Towards a New Model of Communication / M. Dance // American Journal of Sociology. – 1967. – №3. – P. 123-128.

290 Davis K. A method of studying communication patterns in organization / K. Davis // Personal Psychology. – 1953. – №6. – P. 301-312.

291 DeFleur M. L. Diffusing information / M.L. DeFleur // Society. – 1988. – №2. – P. 72-81.

292 Denison D.R. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars // The Academy of Management Review. – 1996. –№. 3. –Vol. 21. – P. 619-654.

293 Dennis H.S. The construction of managerial communication climate inventory for use in complex organizations / H.S. Dennis // Paper delivered at the Annual Convention of the International Communication Association. – Chicago, 1975.

294 DiFonzo N. Reining in rumors / N. DiFonzo, P. Bordia, R.L. Rosnow // Organizational Dynamics. – 1994. – №1. – Vol. 23.– P. 47-62.

295 Dong S. The business value of CRM systems: productivity, profitability, and time log / S. Dong, K. Zhu // In Workshop on Information Systems and Economy (WISE 2006). Northwestern University, Evanston, IL. – P. 1-5.

296 Downs C.W. Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audit / C.W. Downs, A.D. Adrian. – N. Y.: The Guilford Press, 2004. — 292 p.

297 Dubois A. Organizing Industrial Activities - An Analytic Framework / A. Dubois. – PhD thesis Chalmers University of Technology, 1994.

298 Duncan R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty / R.B. Duncan // Administrative Science Quarterly. – 1972. – №3. – Vol. 17. – pp. 313-327.

299 Earley P.C. East meets West meets MidEast: Further exploration of collectivistic and individualistic work groups / P.C. Earley // *Academy of Management Journal*. – 1993. – №2. – Vol. 39. – P. 319-348.

300 Elvin W. J.L. The role of communication in organizational change / W. J.L. Elvin // *Corporate Communications: An International Journal*. – 2005. – № 2. – Vol. 10. – P. 129-138.

301 Farace R.V. New direction in the study of organizational communication / R.V. Farace, D. MacDONALD // *Personal Psychology*. – 1974 – №1. – Vol. 27. – P. 1-15.

302 Fayard D. Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains / D. Fayard, L.S. Lee, R.A. Leitch, W.J. Kettinger // *Accounting, Organizations and Society*. –2012 – №37 (3). – P. 168-187.

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

304 Fjermestad J. An analysis of communication mode in group support systems research / J. Fjermestad // *Decision Support Systems*. –2004. – №2. –Vol. 37. — P. 239-263.

305 Fram J. Communication and change receptivity: an investigation in two case organization. URL: [http://eprints.qut.edu.au/16124/1/Jennifer\\_Frahm\\_Thesis.pdf](http://eprints.qut.edu.au/16124/1/Jennifer_Frahm_Thesis.pdf)

306 Frumking N. Tracking America's Economy. New York: Routledge, 2015. 374 p.

307 Fussell S. R. Computer-mediated communication / S.R. Fussell, L.D. Setlock // *Handbook of Language and Social Psychology* Oxford, UK: Oxford University Press. 2014. – P. 471-490.

308 Galetzka M. Transparency and performance communication: A case study of Dutch Railways / M. Galetzka, D. Gelders, J.P. Verckens, E. Seydel // *Corporate communications: An international journal*. – 2008. – №4. –Vol. 13. – P. 433-447.

309 Gerbner G. Toward a General Model of Communication / G. Gerbner // *Audio-Visual Communication Review*. – 1956. – №4. – P. 171–199.

310 Gibb J.R. Defensive and supportive communication / J.R. Gibb // Journal of communications. – 1961. – №11. – P. 141-148.

311 Glueck W.F. Strategic Management and Business Policy / W.F. Glueck, L.R. Jauch. – New York: McGraw-Hill, 1984. – 447 p.

312 Goldhaber G.M. The ICA communication audit: Process, status and critique / G.M. Goldhaber, P. Krivonos // Journal of Business Communication Systems. – 1978. – №15. – P. 41-55.

313 Goldhaber G.M. Auditing Organizational Communication Systems: The ICA Audit / G.M. Goldhaber, Rogers D. – Dubuque, Iowa: Kendall-Hunt, 1979. – 254 p.

314 Goldhaber G.M. Organisational Communication / G.M. Goldhaber. – WCB Brown & Benchmark Publishers, 1993. – 346 p.

315 Grunig J.E. The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study / J.E. Grunig, L.A. Grunig // Journal of Marketing Communications. – 1998. – №3. – Vol. 4. – P. 141–162.

316 Gulati R. Strategic Networks / R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer // Strategic Management Journal. – 2000. – №3. – Vol.21. – P.203-215.

317 Hanseth O. Infrastructural innovation: flexibility, generativity and mobile internet / O. Hanseth, P. Nielsen // International Journal of IT Standard and Standardization Research. – 2013. – №1. – Vol. 11. – P. 27-45.

318 Hargie O. Auditing organizational communication: a handbook of research, theory and practice / O. Hargie. – New York: Taylor&Francic Group, 2009. – 491 p.

319 Harisson D. Cooperation and Resistance in Work Innovation Networks / D. Harisson, N. Laplante, L. St-Cyr // Human Relations. – 2001. – №2. – Vol. 54.– P. 215 – 255.

320 Hart C. Experiential, collaborative and team projects: communication audits in the MBA communication course / C. Hart, M. Vroman, K. Stulz // American journal of business education. – 2015. – №4. – Vol. 8. – pp. 289-306.

321 Hellriegel D. Management: A Contingency Approach / D. Hellriegel, J.W. Slocum. – Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1974. – 490 p.

322 Hellweg A.S. Communication and Productivity in Organizations / A.S. Hellweg, S.L. Phillips // Public Productivity Review. – 1982. – №4. – Vol. 6. –P. 276-288.

323 Henderson R. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research / R. Henderson, L. Cockburn // Strategic Management Journal. –1994. – №1. – Vol. 15. – pp. 63-84.

324 Hitt M.A. Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives / M.A. Hitt, M.T. Dancin, E. Levitas, J.L. Anegle, A. Borza // Academy of Management Journal. – 2000. – № 3. – Vol.43. – P. 449-467.

325 Hoopes D.G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity / D.G. Hoopes, T.L. Madsen, G. Walker // Strategic Management Journal. – 2003. – №10. – Vol. 24. – P. 889-902.

326 Hutton P.F. Survey research for managers / P.F. Hutton. – The Macmillan Press Ltd, 1990. – 268 p.

327 Ireland R.D. An Investigation of the Relationship between Organization climate and Communication Climate / R.D. Ireland, P.M. Van Auken, P.V. Lewis // Journal of Business Communication. –1978. – №1. – Vol. 16. – P. 3 –19.

328 Jackson T.W. Theory-based model of factors affecting information overload / T.W Jackson, P. Farzaneh // International Journal of Information Management. – 2012. – №6. – P. 523-532.

329 Jakimowicz A. Balance in the Turbulent World of Economy / A. Jakimowicz, J. Juzwiszyn // ACTA PHYSICA POLONICA A. – 2015. – № 5. – P. 78-85

330 Jones E. Organizational Communication: Challenges for the New Century /E. Jones, B. Watson, J. Gardner, C. Gallois // Journal of Communication. – 2004. – №4. – P. 722–750.

331 Katz D. The social psychology of organizations / D. Katz, R. Kahn. – New York: Willey, 1978. – 586 p.

332 Killian R. Management by design / R. Killian. – N.Y.: American Management Association, 1968. – 370 p.

333 Kipley P. Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model: Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix /P. Kipley, A. Lewis, J. Jeng // SAGE Open. – 2012. – №1. – pp. 1-14.

334 Kniffin K.M. Utilities of Gossip across Organizational Levels / K.M. Kniffin, D.S. Wilson // Human Nature. – 2005. – №3. – P. 278-292.

335 Korler P. Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence / P. Korler, J.A. Caslione. – New York, AMACOM, 2009. – 224 p.

336 Kotler P. Marketin and Public Relations / P. Kotler, W. Mindak // Journal of Marketing. – 1978. – №. 4. – Vol. 42. – P. 13-20.

337 Kraut R.E. Informal communication in organizations: form, function, and technology / R.E. Kraut, R.S. Fish, R.W. Root, B.L. Chalfonte // Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology. CA: Sage Publications, 1990. – pp. 145-199.

338 Kulhavy R.W. Tone of Communication and Climate Perceptions / R.W. Kulhavy, N.H. Schwartz // Journal of Business Communication. –1981. – №1. – Vol. 18. – P. 17-24.

339 Kumar K. Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganisational Systems / K. Kumar K., H.G. Dissel // MIS Quarterly. – 1996. –№3. – P. 279-300.

340 Kurtzberg T.R. Virtual teams: mastering communication and collaboration in the digital age / T.R. Kurtzberg. – Santa Barbara, California: ABC-CLIO, LLC, 2014. – 212 p.

341 Lasswell H.D. The Structure and Function of Communication in Society / H.D. Lasswell // The Communication of Ideas. Ed.: L. Bryson. – New York: Harper and Brothers, 1948. – P. 37–51.

342 Leavitt H. J. Some effects of certain communication patterns on group performance / H.J. Leavitt // The Journal of Abnormal and Social Psychology. – 1951. – №1. – №46. – P. 38-50.

343 Lewis P.S. *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders* / P.S. Lewis, S.H. Goodman, P. M. Fandt. – Mason, OH: Thompson-Southwestern, 2006. – 576 c.

344 Lievrouw L. *Identifying the common dimensions of communication: The communication system model* / L. Lievrouw, T.A. Finn // *Mediation, information and communication: Information and behavior*. – 1990. – Vol. 3. – P. 37-65.

345 Long C. *Using core capabilities to create competitive advantage* / C. Long, M. Vickers-Koch // *Organizational Dynamics*. – 1995. – №1. – Vol. 24. – P. 7-22.

346 Lopez-Cabrales A. *The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency* / A. Lopez-Cabrales, R. Valle, I. Herrero // *Human resource management*. – 2004. – №1. Vol. 45. – pp. 81-109.

347 Manev I.M. *Balancing Ties: Boundary Spanning and Influence in the Organization's Extended Network of Communication* / I.M. Manev, W.B. Stevenson // *Journal of Business Communication*. – 2001 – №2. – Vol. 38. – P. 183-205.

348 Martins E. *An organizational culture to promote creativity and innovation* / E. Martins, N. Martins // *Journal of Industrial Psychology*. – 2002. – № 4. – Vol. 28. – P. 58-65.

349 Miller D.C. *Handbook of research design and social measurement* / D.C. Miller, N.J. Salkind. – Sage Publications, 2002. – 786 p.

350 Mintzberg H. *The nature of managerial work* / H. Mintzberg. – New York: Harper & Row, 1973. – 298 p.

351 Monavvarian A. *An empirical study on the relationship between effective organizational communication and the performance of central office staff* / A. Monavvarian, G.M. Asri // *Management Science Letters*. – 2012. – №2. – Vol. 5. – P. 1549-1554.

352 Moteiro E. *From artefacts to infrastructures* / E. Moteiro, N. Pollock, O. Hanseth, Williams R. // *Computer Supported Cooperative Work*. – 2013. – №4-6. – P. 575-607.

353 Mundia M. *Organization capacity assessment: an introduction to a tool*. URL: <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/organisational-capacity-assessment.pdf>.

354 Mundt A. *The Architecture of Manufacturing Networks - Integrating the*

Coordination Perspective: dissertation / A. Mundt / Bamberg, University of St. Gallen, 2012. – 236 p.

355 Nelson R.R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R.R. Nelson, S.G. Winter. – Cambridge, MA: The Belknap Press, 1982. – 452 p.

356 Newcomb T. An Approach to the Study of Communication Acts / T. Newcomb // Psychological Review. – 1953. – №60. – P. 393–404.

357 Osgood Ch.E. The measurement of meaning / Osgood Ch.E., Suci G.J., Tannenbaum P.H. – Urbana, ILL: University of Illinois Press, 1957. – 264 p.

358 Opitz I. Good internal communication increases productivity / I. Opitz // Freibergworking papers. – 2003. – №7. – Режим доступа: <http://hdl.handle.net/10419/48382>.

359 Oxtoby B. Developing Organisational Change Capability / B. Oxtoby, T. McGuinness, R.E. Morgan // European Management Journal. – 2002. – №3. – Vol. 20. – P. 310-320.

360 Pace R.W. Organization communication / Pace R.W., Faules D.F. – Prentice Hall, 1994. – 386 p.

361 Pace R.W. Organizational dynamism: unleashing power in the workforce / Pace R.W. – Westport, Conn.: Quorum book, 2002. – 245 p.

362 Park H. Unified Communication: Improve customer satisfaction and workforce productivity [Электронный ресурс] / H. Park, G. Patil. – Режим доступа: <http://www.aberdeen.com/aberdeen-library/6506/RA-unified-communication-systems.aspx>

363 Patnel P.C. Complementary effects of network range and tie strength in enhancing transnational venture performance / P.C. Patnel, S. Terjesen // Strategic Entrepreneurship Journal. – 2011. – № 1. – Vol. 5. – P. 58-80.

364 Patterson M.G. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation / M.G. Patterson, M.A. West, V.J. Shachleton, J.F. Dawson, R. Lawthom, S. Maitlis, D.L. Robinson, A.M. Wallace // Journal of Organizational Behavior. – 2005. – № 4. – Vol. 26. – P. 379–408.

365 Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm / E.T. Penrose. – Oxford

University Press, Oxford, 1959. – 304 p.

366 Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation/ C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – №3. – P. 79-91

367 Putnam L. Organizational communication: Historical development and future directions / L. Putnam, G. Cheney // Speech communication in the 20th century. – Carbondale: Southern Illinois University Press, 1985. – P. 130-156.

368 Redding W.C. Communication within the Organization / W.C. Redding. – N. Y.: Industrial Communication Council, 1972. – 538 p.

369 Rensburg R.S. Stakeholder engagement: a crucial element in the governance of corporate reputation / R.S. Rensburg, E. De Beer // *Communitas*. – 2011. – № 16. – P. 151-169.

370 Rice R.E. Cross-cultural comparison of organization media evaluation and choice / R.E. Rice, J. D'Ambra, E. More // *Journal of Communication*. – 1998 – №3. – Vol. 48. – P. 3-24.

371 Rosnow R.L. Rumor and Gossip Research [Электронный ресурс] / Rosnow R.L., Foster E.K. // *Psychological science agenda*. – 2005. – №4. – Режим доступа: [www.apa.org/science/psa/apr05gossip.html](http://www.apa.org/science/psa/apr05gossip.html)

372 Schall M.S. A Communication-Rules Approach to Organizational Culture / M.S. Schall // *Administrative Science Quarterly*. – 1983. – №4. – Vol. 28. – P. 557-581.

373 Schmalensee R. Industrial Economics: An Overview / R. Schmalensee // *Economic Journal*. – 1988. – №. 392. – Vol. 98. – P. 643-681.

374 Selznick P. Leadership in administration: A sociological interpretation / P. Selznick. – Evanston, IL: Row Peterson. 1957. – 162 p.

375 Shannon K. The Mathematical Theory of Communication / K. Shannon, W. Weaver. – Urbana: University of Illinois Press, 1949. – 117 p.

376 Sharma S. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities / S. Sharma, H. Vredenburg // *Strategic Management Journal*. – 1998. – № 8. – Vol. 19. – P. 729–753.

377 Shaw M. E. Communication Networks / M.E. Shaw // *Advances in Experimental Social Psychology*. – 1964. – №1. – P. 111-147.

378 Song W. Collaborative product innovation network: Status review, framework, and technology solutions / W. Song, X. Ming, P. Wang // *Concurrent Engineering*. – 2012. – №12. – pp. 1-12.

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

380 Stalk G. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy / G. Stalk, P. Evans, Shulman L.E. // *Harvard Business Review*. – 1992. – №2. – pp. 57-69.

381 Stamps J. *The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century* / J. Stamps, J. Lipnack. – Essex: Omneo/Oliver Wight Publications, 1994. – 224 p.

382 Star S.L. Steps toward an ecology of infrastructure: design and access for large information spaces / S.L. Star, K. Ruhleder // *Information system research*. – 1996. – №7 (1). – P. 111-134.

383 *Strategies and communications for innovations: An integrative management view for companies and networks* / eds. Hulsmann M., Pfeffermann N. – Berlin: Springer, 2011. – 404 p.

384 Thomas G.F. *An Introduction to Strategic Communication* / G.F. Thomas, K.J. Stephens // *International Journal of Business Communication*. – 2015. – №1. – Vol. 52. – P. 3–11.

385 Tibble S. Developing communications strategy / S. Tibble // *Journal of Communication Management*. – 1997. – №1. – Vol.4. – P. 356-361.

386 Tomer J.F. *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being* / J.F. Tomer. N.Y.: Praeger Publishers, 1987. – 228 p.

387 Tourish D. Critical upward communication: Ten commandments for improving strategy and decision making / *Long Range Planning*. – 2005. – №5. – Vol. 38. – P. 485-503.

388 Trombetta J.J. *Communication Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation* / J.J. Trombetta, D.P. Rogers // *Management Communication Quarterly*. – 1988. – № 1. – Vol. 4. – P. 494-514.

389 Tudor L. Change Management Employees' Resistance Towards Organizational Change / L. Tudor // Romanian Statistical Review – Supplement. – 2014. – № 9. – Vol. 62. – P. 36-43.

390 van Gemert L. Design a strategic communication plan / L. van Gemert, E. Woudstra // Communicatio. – 1999. – № 1-2. – Vol. 25. – pp. 73-87.

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

392 Vos M. Integrated communication: concern, internal and marketing communication / M. Vos, H. Schoemaker. – LEMMA Publishers, 2008. – 294 p.

393 Waddell D. Resistance: a constructive tool for change management // Management Decision. – 1998. – № 8. – Vol. 36. – P. 543-548.

394 Walter J. Collaboration within and between firms: network structures, decision processes, and their impact on alliance performances: dissertation / J. Walter / Bamberg, University of St. Gallen, 2005. – 146 p.

395 Watanavisit S.T. A Relation between Informal Communication in Innovation and Open Innovation Climate in an R&D Organization: Researchers' Perspective / S.T. Watanavisit // 2017 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET 2017). Portland, Oregon, USA. 9-13 July 2017. – P. 975-979.

396 Wayne P.R. Organizational dynamism: unleashing power in the workforce / P.R. Wayne. – Westport, 2002. – 245 p.

397 Wickesberg A.K. Communication networks in the business organization structure / A.K. Wickesberg // Journal of Business Communication. – 1969. – №4. Vol. 6. – P. 21-31.

398 Wiio O. Auditing communication in organizations: a standart survey, LTT communication audits / O. Wiio, M. Helsila // Finnish Journal of Business Economics. – 1974. – №4. – pp. 305-315.

399 Williamson O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead / O. Williamson // Journal of Economic Literature. – 2000. – №9. – P. 595- 613.

400 Wooldridge B. The middle management perspective on strategy process:

contributions, synthesis, and future research / B. Wooldridge, T. Schmid, S.W. Floyd. // Journal of management. – 2008. –№ 6. – Vol. 34. – P. 1190-1221.

401 Wynia M.K. Validation of an Organizational Communication Climate Assessment Toolkit / M.K. Wynia, M. Johnson, T.P. McCoy, L.P. Griffin, C.Y. Osborn // American Journal of Medical Quality. – 2010. –№6. – Vol. 25. – P. 1-8.

## Приложение А

### Глоссарий

**Диагностика организационных коммуникаций** – это процесс сбора и анализа информации об организационных коммуникациях и стратегическом контексте (состоянии ключевых факторов внешней и внутренней среды) с целью сравнения существующего состояния коммуникационной системы предприятия и с предпочтительным, определение путей сокращения разрыва между ними. Диагностика отличается от простой оценки, поскольку подразумевает постановку диагноза, который не только определяет стратегические проблемы организационных коммуникаций, но и идентифицирует их основные причины, направления совершенствования.

**Имидж предприятия** – это образ предприятия в сознании различных целевых групп (субъектов непосредственного окружения и работников), целенаправленно формируемый на основе использования маркетинговых коммуникаций.

**Канал организационных коммуникаций** – 1) маршрут (линия) движения информации. *Уточнение: такая точка зрения характерна для рассмотрения организации коммуникаций с позиции формирования устойчивого информационного обмена на предприятии. Использование термина «канал коммуникации» также укоренилось в описании документооборота предприятия, описывая типовые схемы (маршруты) движения входящих, исходящих и внутренних документов.*

**Коммуникант** – участник коммуникации. Коммуникант это любой субъект, задействованный в произвольном коммуникативном акте.

**Коммуникативная культура** – это композиция задаваемых руководством и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и паттернов коммуникации, которая создает определенную атмосферу в коллективе, выражаемую в таких характеристиках, как поддержка, доверие, конфиденциальность, открытость и прямота.

**Коммуникативная стратегия** – комплексное решение в отношении

принципов коммуникации со стейкхолдерами и информационного содержания, основывающееся на глубоком понимании политик и стратегии предприятия (Стейкхолдерский подход). *Авторское определение: Коммуникативная стратегия (что и как говорить) – это: 1) базовые принципы коммуникации со стейкхолдерами, среди которых мы выделили ряд наиболее значимые (принцип закрытой или открытой коммуникации, однонаправленной или диалоговой, манипулятивной или неманипулятивной); 2) ключевые сообщения, которые определяются с учетом характерных черт предприятия (культуры, стратегии и политик).*

**Коммуникационная сеть** – есть отображение реального взаимодействия сотрудников предприятия внутри него и во внешней среде, измеренное по соответствующей методике (методика опроса; определение схемы отображения коммуникационной сети). Представление взаимодействия может дополняться характеристиками индивидов (например, командными ролями, значимостью с точки зрения знаний).

**Коммуникационная система предприятия** – это комплекс коммуникационных ресурсов предприятия, обеспечивающий необходимый уровень информационного взаимодействия сотрудников внутри предприятия и во внешней среде (Широкое определение, в узком смысле это только один из коммуникационных ресурсов – ИТ-система). *Авторское определение, раскрывающее состав и связь элементов системы. Коммуникационную систему можно определить как комплекс коммуникационных ресурсов (каналы и средства организационных коммуникаций, регламентация коммуникаций, коммуникативные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб, обратная связь с потребителями, имидж предприятия, коммуникационный климат, коммуникационная сеть) и способностей (ресурсобеспечивающей, поддерживающей организационные изменения), позволяющих решать задачи информационного взаимодействия сотрудников внутри предприятия и с акторами внешней среды, последовательность которых в общем виде может быть представлена следующим образом. Спроектированные каналы и средства организационных коммуникаций, управляемые и регламентированные процессы информационного обмена совместно с процессами самоорганизации и*

*складывающимися неформальными коммуникациями порождают реальную структуру коммуникаций (коммуникационную сеть), формируют обратную связь с потребителями, устойчивое восприятие коммуникаций целевыми аудиториями (коммуникационный климат восприятие коммуникаций сотрудниками; имидж – целевыми аудиториями). Вместе с достигнутым уровнем развития коммуникативных навыков сотрудников сбытовых и сервисных служб формируемые ключевые коммуникационные ресурсы образуют коммуникационные способности предприятия.*

**Коммуникационный климат** – атмосфера в организации, возникающая в отношении общепринятого коммуникативного поведения.

**Коммуникационная патология** – принципиальное расхождение регламентации и наблюдаемых свойств организационных коммуникаций не является нормой и может быть определена как патология, т.е. существенное отклонение в наблюдаемом и регламентируемом, несущее дисфункциональные последствия. Коммуникационные патологии первого рода – это одновременное сочетание отсутствия регламентации и наблюдаемости в процессе информационного обмена в основном признаков формальной коммуникации. Коммуникационные патологии второго рода – это сочетание строгой регламентации и высокой степени проявления наблюдаемых (сущностных) свойств неформальной коммуникации. Такие патологии не могут существовать в документообороте компании, но могут присутствовать как отклонение от нормы в регламентированных устных коммуникациях.

**Коммуникационные способности предприятия** – это универсальное описание стратегических способностей предприятия в сфере организационных коммуникаций данное через то, что «предприятие может делать» (действие), а также через то, что лежит в основе действия – «пула ресурсов, использование которых организуется в рамках административной системы» (совокупность связанных ресурсов, лежащая в основании данного действия).

Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность – это способность предприятия осуществлять необходимые коммуникации со стейкхолдерами для обеспечения устойчивого притока ресурсов, необходимых для его функционирования и развития.

Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения, заключается в способности предприятия получать через внешние связи коммуникационной сети разнообразную информацию об изменениях внешней среды, исходящих из нее угроз и возможностей (что позволяет увидеть возможности развития); обсуждать ее во внутриорганизационной коммуникационной сети предприятия (что позволяет осознать необходимые изменения и успешно их реализовать). Способность получать информацию об изменениях реализуется внешними коммуникациями, определяется разнообразием и интенсивностью внешних связей коммуникационной сети. Способность внутриорганизационного обсуждения изменений определяется конфигурацией коммуникационной сети и климатом внутри предприятия.

**Организационные коммуникации:** 1) процессы информационного обмена; 2) канал, связь; 3) система в масштабах предприятия. *Мы используем последний подход и даем следующее определение организационным коммуникациям – это структурированный комплекс процессов обмена информацией, характеризуемый на уровне предприятия коммуникационными ресурсами и способностями.*

**Партисипативное управление** – это философия и концепция управления, основанная на расширении полномочий и участия работников, обычно объединенных в группы, в принятии действенных решений по вопросам, важным для деятельности предприятия и самих работников. Для производственного предприятия выделяют следующие традиционные направления вовлечения сотрудников в управление: работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач); работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.); работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и т.д.); работники принимают личное и

групповое участие в инновационной, изобретательской рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций; производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) создаются с учетом пожелания работников.

**Проактивное управление** – это управление на опережение, т.е. предприятие начинает действовать до того, как оно будет вынуждено реагировать на угрозы или возможности внешней среды. Сочетает в себе два подхода: прогноз (стратегическое видение) плюс активное управление (гибкость, управление изменениями).

**Реактивное управления** (характерно для предприятий в условиях простой и стабильной внешней среды) – предприятие начинает реагировать на угрозу лишь после того, как эта угроза становится реальностью и вызываемые ею потери вырастают до значительных размеров.

**Средство коммуникации** – это технология, посредством которой информация передается (бумажный документ, электронная почта, телефон, непосредственное общение лицом к лицу и т.д.).

**Стейкхолдер** – лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на систему.

**Стратегический потенциал производственного предприятия** – это совокупность ресурсов и способностей для разработки и реализации стратегии производственного предприятия. Отличительными чертами развития и использования потенциала производственного предприятия является: 1) рациональное использование производственных мощностей (задачи максимизации при стабильной внешней среде; загрузка производственной мощности; комплементарные эффекты); 2) производство конкурентоспособной продукции; 3) развитие интеллектуальных (человеческих, организационных и отношенческих) ресурсов, которые рассматриваются и как фактор, увеличивающий значение производственной функции, и как фактор, без которого предприятие не может выжить в изменяющейся конкурентной среде.

**Стратегия развития организационных коммуникаций** (что необходимо изменить в коммуникационных ресурсах) – это решения в отношении изменения способностей и ресурсов коммуникационной системы предприятия,

разрабатываемые на основе предложенной методологии (составе оцениваемых характеристик, специализированных методов их измерения и оценки величины критических отклонений, алгоритме диагностике, формуле расчета уровня развития коммуникационной системы) и инструментах развития (матрицы выбора стратегии, описания уровней развития коммуникационной системы, систематизации проблем и решений в отношении организационных коммуникаций в зонах низкой и высокой турбулентности).

**Турбулентность** внешней среды предприятия – это ее атрибутивный признак, характеризующий изменение среды как нестабильное, неупорядоченное и непредсказуемое, детали которого не могут быть воспроизведены на больших интервалах времени при сколь угодно точном задании начальных и граничных условий.

**Уровень турбулентности** – степень нестабильности и непредсказуемости среды, измеряемая посредством агрегирования ее характеристик (сложности среды, скорости изменений, новизны будущего, степени видения будущего), сопутствующих возникновению и нарастанию нерегулярных, хаотических процессов изменений среды предприятия.

*Уточнение. Уровень турбулентности может иметь разную степень дифференциации, принципиальным является различие низкой и высокой турбулентности. Низкая турбулентность (уровень не превышает 3,5 баллов по пятибалльной шкале измерения турбулентности И. Ансоффа) характеризуется умеренными, в целом предсказуемыми изменениями, для которых допустимо применение долгосрочного экстраполяционного планирования, реактивного управления. Высокая турбулентность отличается быстрыми, новыми, лишь частично предсказуемыми изменениями среды и требует иных подходов к управлению, обеспечивающих стратегическое видение и гибкость предприятия.*

## Приложение Б

### Систематизация определений организационных коммуникаций

Подход к определению	Авторы и определения
Коммуникации как процесс	<p><i>Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс.</i> Коммуникация есть процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя.</p> <p><i>Гибсон Дж., Ходжетс Р.</i> Организационные коммуникации – это перенос информации и знаний среди членов организации имеющий целью достижения организационной эффективности.</p>
Коммуникации как связь	<p><i>Орлов А.С.</i> Коммуникации – это действующие связи и отношения между людьми, представляющими элементы системы и внесистемные элементы в социальной (коммуникационной) среде.</p> <p><i>Чернышев Р.В.</i> Организационные коммуникации – это единый комплекс внутренних и внешних связей предприятия, возникающих в связи с осуществлением им своей деятельности и основанный на процессах передачи и получения информации, происходящих с участием и/или по воле членов данного субъекта хозяйствования.</p>
Организационные коммуникации как сложная, многоуровневая система	<p><i>Роббинз С.П., Коултер М.</i> Организационные коммуникации – все коммуникативные модели, шаблоны и системы, существующие в рамках организации.</p> <p><i>В.Д. Дорофеев В.Д., Шмелева А.М., Шестопал Н.Ю.</i> Коммуникация в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как внешнее окружение (внешние коммуникации), так и саму организацию и ее элементы (внутренние коммуникации).</p>
Интеграционные определения	<p><i>Торторьело Т.Р., Блатт С. Дж., Девайн С.</i> Организационные коммуникации – это потоки и воздействия сообщений внутри коммуникационной сети.</p> <p><i>Смирнов Э.А.</i> Коммуникации рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а также систему документооборота. Как процесс коммуникации – это фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а также отношения между человеком и информационными технологиями.</p> <p><i>Мэннинг П.К.</i> Организационные коммуникации с формальной точки зрения – это обработка данных в сообщениях формируемых во входящих, внутренних и исходящих каналах, формально обозначенных в компании... Тем не менее изучение организационных коммуникаций подразумевает изучение: правил и процедур направляющих коммуникацию; уровни, границы, роли и задания внутри организации; непрерывный процесс креативного, подтверждающегося, изменяющегося и предписанного взаимосвязанного поведения; а также влияние паттернов внешних коммуникаций на внутриорганизационные.</p>

## Приложение В

### Схема систематизации функций коммуникационной системы

**Узкий подход к коммуникационной системе. Стратегическое значение**

**Широкий подход к коммуникационной системе**



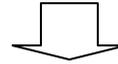
## Приложение Г

### Схема определения коммуникационных способностей предприятия

#### *I Сущность категории способностей предприятия*

1. То, что предприятие может делать. Грант Р.М.
2. Является пулом ресурсов, использование которых организуется в рамках административной системы. Пенроуз Е.
3. Способность – это свойство экономической системы, возникающее во взаимодействии организационных ресурсов. Бернард А., Рауффет Ф., Ренар Л., Сент-Аман Ж.

Отвечает на вопрос “Почему производственные предприятия одной отрасли, имеющие схожие материально-технические ресурсы, показывают сильное расхождение в экономических показателях?”. Способность: 1) важный элемент современной теории стратегического управления; 2) сложна в копировании; 3) развивается, а не приобретает; 4) при оценке включает нематериальные ресурсы предприятия.



#### *II Определение содержания и ресурсов коммуникационных способностей предприятия*

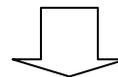
*Основания:*

1. Работы по разработке и планированию стратегии организационных коммуникаций: Ван Гемерт Л., 1999; Фергюсон Ш.Д., 1999; Джи Б., 2000; Орлова Т.М., 2002; Корнелиссен Дж., 2004; Келлер К., 2005; Барни Дж. Б., 2007; Аакер Д., 2008; Морозова Н.А., 2010; Лаут А.В., 2011; Хулсман М., Пфефферман Н., 2011; Архипов А.Е., 2012; Еленев К.С., 2013; Томас Г.Ф., Стивенс К.Дж., 2015
2. Работы, идентифицирующие способности/ресурсы организационных коммуникаций как самостоятельное поле исследований, так и в составе других способностей: Шарма С., Вреденбург Х., 1998; Окстоби Б., МакГиннес Т., Морган Р., 2002; Кармели А., Тишлер А., 2004; Лопес-Кабралес А., Валье Р., Герреро И., 2006; Риттер Т., 2006; Хулсман М., Пфефферман Н., 2011; Файар Д., Ли Л.С., Лейч Р.А., Кеттингер У. Дж., 2012; Еленев К.С., 2013

Выделение двух групп коммуникационных способностей:

1. Способности, направленные на изменение предприятия, обеспечивающие его адаптивность, инновационность;
2. Способности, обеспечивающие поступление, интеграцию ресурсов стейкхолдеров.

*Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность.* Ключевые ресурсы: коммуникативные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб; обратная связь с потребителями; имидж предприятия. *Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения.* Ключевые ресурсы: коммуникационная сеть; коммуникационный климат.



#### *III Формулировка определения коммуникационных способностей предприятия*

## Приложение Д

### Сравнительный анализ описания турбулентности в естественных и экономической науках

Естественные науки	Экономика и управление
<p>Турбулентность – это неупорядоченное движение, которое в общем случае возникает в жидкостях, газообразных или капельных средах, когда они обтекают непроницаемые поверхности или же когда соседние друг с другом потоки одной и той же жидкости следуют рядом или проникают один в другой. <i>Карман Т.</i></p> <p>Турбулентность (от лат. <i>turbulentus</i> – беспорядочный) сложное, неупорядоченное во времени и пространстве поведение диссипативной среды (или поля), детали которого не могут быть воспроизведены на больших интервалах времени при сколь угодно точном задании начальных и граничных условий. Такая невоиспроизводимость есть следствие собственной сложной динамики среды, определяемой неустойчивостью индивидуальных движений, и не связана с неполнотой описания, флуктуациями или действием внешних шумов. <i>Физическая энциклопедия</i></p> <p>Турбулентность — сложная хаотическая пространственно-временная динамика течения жидкости или газа, возникающая при очень общих условиях, если скорость потока достаточно велика. Это часть более общей проблемы объяснения и описания пространственно-временного хаоса в распределенных системах различной природы. <i>Кузнецов А.П., Кузнецов С.П., Рыскин Н.М.</i></p>	<p>Турбулентность – изменчивость, нестабильность непредсказуемость внешней среды фирмы. <i>Ансофф И.</i></p> <p>Турбулентность внешней среды – динамизм среды, включающий быстрые и непредсказуемые изменения в компонентах среды. Турбулентность вызвана изменениями и взаимодействием между факторами среды, главным из которых являются технологические достижения. <i>Коннор Д.Р.</i></p> <p>Во-первых, турбулентность есть свойство процессов, в том числе экономических, следовательно, это характеристика экономической динамики. Во-вторых, турбулентность возникает как проявление относительной скорости протекания конкретных процессов. В-третьих, анализ экономических процессов позволяет сделать вывод, что причина турбулентности - в проявлении относительной скорости отдельных элементов системы при сохранении максимальной скорости распространения взаимодействия в ней. <i>Бурлачков В.</i></p> <p>Турбулентность – нерегулярная во времени хаотичность флуктуации параметров внешней среды предприятия. <i>Старикова М.С., Пономарева Т.Н., Расстончина Ю.Л.</i></p> <p>Турбулентность представляет собой сложную траекторию движения национальной экономики и отдельной организации в вихревом потоке разнообразных перемен, в котором им приходится постоянно выживать и обеспечивать поступательное движение вперед. <i>Тарадина М.В.</i></p> <p>Турбулентность – частота бифуркационных событий. Является мерой неупорядоченности и непредсказуемости потока событий. <i>Потехина А.М.</i></p>

## Приложение Е

Инструментарий для исследования коммуникационной системы предприятия:  
анкетный опрос

### Часть 1. Опрашиваем руководство предприятия

Укажите баллы в отношении показателей оценки турбулентности внешней среды предприятия

Показатели	Уровень турбулентности				
	1	2	3	4	5
Сложность	Локальный рынок	Региональный рынок	Национальный рынок	Международный рынок	Глобальный рынок
Уровень новизны событий	Знакомые, Повторяющиеся	Тенденции известны	События экстраполируемые	События постоянно меняются	Непрерывные изменения, неожиданности
Быстрота изменений	Очень медленные изменения	Умеренные изменения, реакция на них не трудна, времени на реагирование достаточно	Изменения средние, реакция на них усложняется, немного времени на реагирование	Изменения быстрые, реакция на них трудна, требуют раннего обнаружения (улавливания слабых сигналов)	Очень быстрые изменения среды
Видение будущего	Повторяющееся	Прогнозируемое	Предсказуемое	Частично предсказуемое	Непредсказуемое

Установите веса коммуникационных способностей для вашего предприятия

1. Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения \_\_\_\_\_
2. Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность \_\_\_\_\_

Внутри ресурсообеспечивающей способности с учетом значимости групп стейкхолдеров также укажите веса отдельных компонентов

Сбытовая составляющая	Обратная связь с потребителем	Бизнес-имидж	Имидж у госструктур	Имидж работодателя	Имидж у общественности

Установите целевые уровни компонентов ресурсообеспечивающей способности (от 1 до 5 баллов)

Сбытовая составляющая	Обратная связь с потребителем	Бизнес-имидж	Имидж у госструктур	Имидж работодателя	Имидж у общественности

## Часть 2. Опрашиваем всех сотрудников предприятия

Укажите, используя пятибалльную шкалу (от 1 до 5), насколько часто вы общаетесь по любому из нижеперечисленных аспектов организационных изменений (совершенствование и создание новых продуктов и услуг; внедрение новых и совершенствование существующих технологий производства; изменения в структуре и методах управления; изменения в стратегии организации; изменения в нормах и ценностях организации). Против своей фамилии поставьте прочерк!

Генеральный директор, ФИО

Руководитель производственной службы, ФИО

Должность, ФИО

....

Руководитель маркетинговой службы, ФИО

Должность, ФИО

...

Руководитель кадровой службы, ФИО

Должность, ФИО

...

Руководитель финансовой службы, ФИО

Должность, ФИО

.....

Укажите ФИО людей, которые, по вашему мнению, обладают полезными для вас знаниями

---



---



---

Укажите с кем из следующих целевых аудиторий вы формально или неформально общаетесь (указав частоту общения от 1 до 5 баллов)

- Сотрудники других предприятий, схожих с вашим (непосредственные конкуренты; из той же отрасли, но другого сегмента рынка) \_\_\_\_\_

Приведите примеры предприятий \_\_\_\_\_

- С сотрудниками предприятия поставщиков \_\_\_\_\_

Приведите примеры предприятий \_\_\_\_\_

- С клиентами предприятия \_\_\_\_\_

Приведите примеры предприятий \_\_\_\_\_

- С другими индивидами и организациями \_\_\_\_\_

Приведите примеры (поясните, что интересного от них узнали) \_\_\_\_\_

---

Укажите соответствующий балл напротив высказываний (выставив любой знак): 1 – полностью не согласен; 2 – не согласен; 3 – не знаю; 4 – согласен; 5 – полностью согласен

№	Высказывание	Балл				
		1	2	3	4	5
1	Мой начальник разрешает мне быть как можно более креативным в моей работе					
2	Мой начальник допускает гибкость в выполнении моей работы					
3	Мой начальник готов пробовать новые идеи и принимать другие точки зрения					
4	Мой начальник понимает проблемы, с которыми я сталкиваюсь на работе					
5	Мой начальник уважает мои чувства и ценности					
6	Мой начальник слушает о моих проблемах с интересом					
7	Мой начальник не пытается заставлять меня чувствовать ниже рангом					
8	Мой начальник участвует во встречах с сотрудниками, не подчеркивая свой статус или власть					
9	Мой начальник относится ко мне с уважением					
10	У моего начальника нет скрытых мотивов в общении со мной					
11	Я чувствую, что могу быть прямым и честным в общении со своим начальником					
12	Я чувствую, что могу выражать моему начальнику мое мнение и идеи искренне					
13	Мой руководитель определяет проблемы, чтобы их можно было понять, но не настаивает на том, что его подчиненные согласны с его точкой зрения.					
14	Я чувствую себя свободно в беседе со своим начальником					
15	Мой начальник определяет проблемы и ставит подчиненных в известность о них					
16	Мой начальник описывает ситуацию объективно, не применяя оценочных суждений «хорошо» или «плохо»					
17	Мой руководитель высказывает свое мнение и понимание проблем, не предполагая аналогичных действий от меня					
18	Мой руководитель пытается объяснить ситуацию ясно без личных предпочтений					

### Часть 3. Опрашиваем целевые аудитории

Оцените пункты анкеты по пятибалльной системе, где 5 баллов означает наивысшую позитивную оценку по данной характеристике

Оцениваемая характеристика		Балл				
		1	2	3	4	5
<b>Оценка клиентов</b>						
1	Оцените качество продукции/услуг предприятия					
2	Оцените известность имиджа предприятия					
3	Оцените степень отличия имидж данного предприятия от имиджа других предприятий					
4	Оцените коммуникативные навыки сотрудников сбытовых служб и сервисных служб					
5	Оцените наличие возможности высказывать предложения по улучшению характеристик продукции, сервисного и гарантийного обслуживания					
6	Оцените уровень постоянства обратной связи предприятия с потребителями					
7	Оцените действия предприятия по отслеживанию уровня удовлетворенности потребителей					
<b>Оценка персонала</b>						
8	Привлекательность кадровой политики					
9	Информационная открытость в отношении кадровой политики					
10	Предоставляемые социальные гарантии					
11	Возможности развития персонала					
12	Система заработной платы и морального стимулирования					
<b>Оценка общественности</b>						
13	Проводимые предприятием социальные акции					
14	Соблюдение предприятием отраслевых стандартов (экологических, безопасности, качества и пр.)					
15	Информационная прозрачность предприятия					
16	Доступность представителей предприятия для общения с общественностью					
17	Привлечение общественности для решения задач предприятия					
<b>Оценка соответствующих подразделений госструктур</b>						
18	Значимость продукции предприятия для региона					
19	Участие предприятия в социальных программах					
20	Выполнение всех обязательств: налоговых, трудовых, экологических					
<b>Оценка партнеров</b>						
21	Представление информации о видах деятельности предприятия и о производимой продукции, объемах производства в натуральном выражении					
22	Информирование о миссии и стратегических целях					
23	Представление отчетности, составляемой в соответствии с национальными стандартами					
24	Информирование о показателях эффективности					
25	Представление информации, характеризующей основные средства предприятия					
26	Информация о руководстве компании					
27	Надежность предприятия					

## Приложение Ж

Итоговые данные по исследованию коммуникационных способностей  
предприятий

1 – ООО «НДСТ»; 2 – АО «МКВ»; 3 – ООО «ПромРегион», 4 – ООО «СВ-ПОЛИМЕР», 5 – ООО «Регион Воронеж»; 6 – ООО «СтеклоМастер»; 7 – ООО РПК «Интегро»; 8 – ООО «Современные технологии»; 9 – ООО «Авангард-В»; 10 – ООО «ЗМТ»; 11 – ООО НПФ «Крыло»; 12 – ЗАО «Скан Инжиниринг Телеком»

\* - жирным курсивом выделены предприятия, попадающие в зону высокой турбулентности

№ предприятия *	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Турбулентность, балл	2	2,29	2,5	2,78	3	3	3,25	3,63	3,75	3,75	4	4
<b><i>I. Коммуникационная способность, поддерживающая организационные изменения</i></b>												
Вес категории способностей I.	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
<b><i>I.1 Способность получать информацию из внешней среды</i></b>	2	2,07	3	3,25	3,5	3	3,5	3,69	4	3,75	3,7	4
Ядро	2	2,14	3	3,5	4	3	4	4	4	4	4	4
Периферия	2	2	3	3	3	3	3	3,38	4	3,5	3,4	4
Вес способности I.1	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b><i>I.2 Способность обсуждать изменения</i></b>	1,26	2,1	2,25	2,04	2,72	3,07	3,1	3,45	3,1	3,91	2,95	3,68
Сеть: ядро и периферия	1,33	2,25	2,58	2,25	3,33	3,5	3,5	3,75	3,5	4	3,6	3,85
Ядро	1,5	2,5	3	2,5	3,66	4	4	4	3,5	4	4	4
Периферия	1,16	2	2,16	2	3	3	3	3,5	3,5	4	3,2	3,7
Коммуникационный климат	1,2	1,96	1,92	1,82	2,1	2,63	2,7	3,15	2,67	3,82	2,3	3,5
Вес способности I.2	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b><i>II. Ресурсообеспечивающая коммуникационная способность</i></b>												
Вес категории способностей II.	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
<b><i>II.1 Сбытовая компонента (целевой уровень)</i></b>	3	3	3,2	3,2	3,2	4	4,5	3	4,2	4	3,4	4
<b><i>II.1 Сбытовая компонента (оценка)</i></b>	2,42	2,91	3,03	3,25	2,94	4,09	4,34	3,15	4,11	3,75	3,36	3,84
II.1.1 Характеристики имиджа организации у потребителей	1,94	2,48	2,6	2,5	2,8	4,05	4,27	2,8	4,01	3,5	2,92	3,53
II.1.1.1 Воспринимаемое качество	2,73	2,95	3	3,1	3,3	4	4,2	3,9	4,18	3,5	3,25	3,8
II.1.1.2 Известность имиджа	2	2,25	2,4	2,4	2,83	4,2	4,4	2	4,03	3,5	3	3,8
II.1.1.3 Дифференциация имиджа	1,09	2,25	2,4	2	2,28	3,95	4,2	2,5	3,83	3,5	2,5	3
II.1.2 Коммуникативные навыки сотрудников сбытовых и сервисных служб	2,9	3,33	3,45	4	3,08	4,12	4,4	3,5	4,21	4	3,8	4,15
Вес способности II.1	0,4	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4

Продолжение таблицы

<b>II.2 Обратная связь с потребителями (целевой уровень)</b>	3	-	3,2	3,5	3,2	4	4,5	3	4,2	3,5	3,2	4
<b>II.2 Обратная связь с потребителями (оценка)</b>	2,39	-	3,18	3,67	2,94	4,31	4,37	2,83	4,27	3,13	3,17	3,76
II.2.1 Возможность высказывать предложения по улучшению характеристик продукции, сервисного и гарантийного обслуживания	3,18	-	3,63	4	3	4,93	4,9	4	4,84	3,75	3,5	4,29
II.2.2 Уровень постоянства обратной связи предприятия с потребителями	2	-	3	4	3	4	4,2	2,5	4	3,13	3	4
II.2.3 Действия предприятия по отслеживанию уровня удовлетворенности потребителей	2	-	2,9	3	2,83	4	4	2	4	2,5	3	3
Вес способности II.2	0,1	0	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2
<b>II. Бизнес-имидж (целевой уровень)</b>	3	3	3,2	3,5	-	-	4,5	3	4	-	-	3,7
<b>II. Бизнес-имидж (оценка)</b>	3,07	3,06	3,38	3,34	-	-	4,23	3,29	4,07	-	-	3,77
II.3.1 Представление информации о видах деятельности предприятия и о производимой продукции, объемах производства в натуральном выражении	3	3,58	3,63	3,2	-	-	3,5	3	4	-	-	3
II.3.2 Информирование о миссии и стратегических целях	2	2,17	2,5	3,2	-	-	4,83	3	4,2	-	-	3,75
II.3.3 Представление отчетности, составляемой в соответствии с национальными стандартами	3	3,83	3,88	3	-	-	4	3	4	-	-	4
II.3.4 Информирование о показателях эффективности	2,5	2	3	2	-	-	3,5	3	3,5	-	-	3
II.3.5 Представление информации, характеризующей основные средства предприятия	3,5	2	2,5	3,5	-	-	4	3	3	-	-	3
II.3.6 Информация о руководстве компании	4	4	4,13	4,5	-	-	5	4	5	-	-	5
II.3.7 Надежность предприятия	3,5	3,83	4	4	-	-	4,83	4	4,8	-	-	4,63
Вес способности II.4	0,15	0,2	0,15	0,15	0	0	0,1	0,2	0,1	0	0	0,2

<b>II.4 Имидж у госструктур (целевой уровень)</b>	3,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,2	-
<b>II.4 Имидж у госструктур (оценка)</b>	3,67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
II.4.1 Значимость продукции предприятия для региона	3,71	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
II.4.2 Участие предприятия в социальных программах	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
II.4.3 Выполнение всех обязательств: налоговых, трудовых, экологических и т.д.	4,23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-
Вес способности II.4	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0
<b>II.5 Имидж работодателя (целевой уровень)</b>	3,2	3	3	3	3,6	4	4	4	4,5	4	3,2	4	4
<b>II.5 Имидж работодателя (оценка)</b>	3,11	2,71	2,97	2,48	3,23	3,74	4,12	3,34	4,27	3,77	3,13	3,89	3,89
II.5.1 Привлекательность кадровой политики	2,33	2,69	2,94	2,5	3,33	3,83	4,05	3	4,44	3,47	2,8	3,9	3,9
II.5.2 Информационная открытость в отношении кадровой политики	2,4	3,1	3	2,5	3	3,94	4	3	4,44	3,4	3,5	3,35	3,35
II.5.3 Предоставляемые социальные гарантии	2,4	2,81	3	2,5	3	3,5	3,88	3	3	3,4	3	3,9	3,9
II.5.4 Возможности развития персонала	2	2,22	2,94	2,2	3,5	3,5	4,05	4	4,77	4,33	2,98	4	4
II.5.5 Система заработной платы и морального стимулирования	3,35	2,77	3	2,7	3,33	3,94	4,64	3,71	4,72	4,33	3,39	4,3	4,3
Вес способности II.5	0,15	0,2	0,15	0,15	0,3	0,3	0,2	0,2	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2
<b>II.6 Имидж у общественности (целевой уровень)</b>	-	-	-	-	-	-	4,5	-	4	-	-	-	-
<b>II.6 Имидж у общественности (оценка)</b>	-	-	-	-	-	-	4,36	-	3,77	-	-	-	-
II.6.1 Проводимые предприятием социальные акции	-	-	-	-	-	-	4,07	-	3,44	-	-	-	-
II.6.2 Соблюдение предприятием отраслевых стандартов	-	-	-	-	-	-	4,97	-	3,89	-	-	-	-
II.6.3 Информационная прозрачность предприятия	-	-	-	-	-	-	4,92	-	4,29	-	-	-	-
II.6.4 Доступность представителей организации для общения с общественностью	-	-	-	-	-	-	4,61	-	4,33	-	-	-	-
II.6.5 Привлечение общественности для решения задач предприятия	-	-	-	-	-	-	3,23	-	2,88	-	-	-	-
Вес способности II.6	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0	0	0