

УДК 658.6

DOI: 10.34670/AR.2022.90.15.019

## Управление развитием коммуникационной системы компаний сферы услуг в условиях возрастания нестабильности и неопределенности внешней среды

**Третьяков Олег Владимирович**

Кандидат экономических наук,  
генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»,  
завкафедрой «Инновационные технологии добычи нефти и газа»,  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614990, Российская Федерация, Пермь, просп. Комсомольский, 29;  
e-mail: e-mail: Tret'yakov@mail.ru

### Аннотация

В статье исследуется проблема управления развитием коммуникационной системы компании сферы услуг с учетом турбулентности внешней среды, характеризующейся высоким уровнем нестабильности и неопределенности. Обосновываются преимущества использования структурного подхода к описанию организационных коммуникаций в виде коммуникационной сети, раскрывается влияние организационных коммуникаций на эффективность компании. Систематизируются классификации организационных коммуникаций. Уточняются функции коммуникационной системы компании. Выявляются потенциально проблемные функции, к которым относятся интегративная и адаптационно-инновационная функции. Предлагается модель коммуникационной сети, позволяющая проводить детальный анализ проблем коммуникационных процессов с учетом знаний сотрудников. Определяются факторы внутренней среды, которые влияют на функционирование системы управления. Выявляются причинно-следственные связи, меняющие характеристики системы управления и компании под воздействием нестабильной бизнес-среды.

### Для цитирования в научных исследованиях

Третьяков О.В. Управление развитием коммуникационной системы компаний сферы услуг в условиях возрастания нестабильности и неопределенности внешней среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 7А. С. 162-178. DOI: 10.34670/AR.2022.90.15.019

### Ключевые слова

Система управления, коммуникационная система, организационные коммуникации, модель организационных коммуникаций, компания сферы услуг, характеристики внешней среды, коммуникационная сеть, коммуникативная культура.

---

## Введение

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что Россия периода экономических санкций, программ импортозамещения, непростых экономических отношений с Западом сегодня особенно нуждается в разработке механизмов, позволяющих ей конкурировать с зарубежными компаниями. Поскольку в основе управления современными организационными структурами лежат коммуникативные модели, то коммуникация рассматривается как основной инструмент, с помощью которого можно выстраивать, корректировать всю систему управления компании в целом, повышать ее ценность и конкурентоспособность. В эпоху становления информационно-цифрового общества коммуникативная практика намного опережает теоретическое обоснование происходящих социально-экономических процессов. Современное состояние рынка характеризуется повышением значимости и ценности коммуникации. Сегодня в управлении коммуникациями в компании, т. е. в взаимодействии сотрудников внутри компании и во внешней среде, наметилась тенденция к стратегическому подходу [Морозова, 2010]. Организационные коммуникации позволяют компаниям взаимодействовать с субъектами внешнего окружения; кроме того, коммуникации как важнейший элемент обеспечения эффективности управления определяют систему внутриорганизационных взаимодействий. Для достижения компаниями их целей и для эффективного функционирования требуется обмен информацией. Менеджеры и руководители должны иметь навыки и умения управления коммуникативными процессами.

Услуги составляют большую часть экономики многих стран. К услугам относятся все виды полезной деятельности, не создающие материальных ценностей, т. е. главным показателем отнесения той или иной деятельности к сфере услуг служит особый характер производимого в данной сфере продукта. Компании, оказывающие услуги, сталкиваются с возрастающим потребительским спросом, который стал результатом усиления конкурентной деятельности, укрепления позиций конкурентов на отдельном сегменте рынка, углубления дифференциации платежеспособного спроса, снижения сроков внедрения инноваций, изменения отраслевых пределов и профилей деятельности компаний. Конкуренция ставит условия, при которых компании сферы услуг должны все более эффективно управлять своей деятельностью в соответствии с новыми требованиями и условиями на основе организационно-технологических и социально-управленческих инноваций.

## Методология и источники

**Методологическая основа** проведенного исследования складывается из совокупного применения общенаучных и частных методов познания. К общенаучным методам исследования, применяемым в данной статье, относятся диалектический метод, метод системно-структурного анализа, формально-логический метод, дедукция, индукция, аналогия, к частным – формальный и сравнительный методы. Применение всех этих методов позволило не только чисто механически аккумулировать обобщенные знания, но и систематизировать их, придать им стройную форму, прийти к определенным выводам.

Коммуникационная система имеет важное значение для долгосрочного развития современной компании сферы услуг, являясь ключевым инструментом интеграции, адаптации и создания инноваций. Организационные коммуникации представляют собой широкое междисциплинарное поле исследования, обусловленное необходимостью учета как

коммуникационных, так и организационно-управленческих теорий и практик.

В многообразии подходов к описанию и исследованию организационных коммуникаций можно выделить работы с акцентом либо на внутриорганизационных коммуникациях, решающих задачи кооперации, интеграции, мотивации, накопления знаний и поддержки организационных изменений (Р. Агарвала-Роджерс, О. Вийо, Дж. Гибсон, Дж.М. Голдхабер, К.В. Доунс, Б.З. Мильнер, Э.М. Роджерс, Р. Ходжетс, В.А. Штроо и др.), либо на внешних коммуникациях, интегрирующих компанию во внешнюю среду, формирующих позитивный имидж, способствующих поступлению в организацию финансовых, человеческих ресурсов (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 и др.). Коммуникационная культура и коммуникационный климат как ее наиболее динамично развивающееся направление исследований рассмотрены в работах Ч.Р. Бентса, Дж.Р. Гибба, Г.С. Денниса, М.В. Коротичкой, Дж. Костигана, Р. Пейса, Е.С. Суровцевой, Д.Ф. Фолза, М.С. Шалль, М. Шмейдлер и др. Несмотря на значительное число работ по коммуникационной проблематике, пока недостаточно проработаны аспекты стратегического управления коммуникациями компаний сферы услуг. Формирование механизма управления развитием коммуникационной системы компании обуславливает необходимость уточнения взаимосвязи и содержания коммуникационных ресурсов и способностей.

## Результаты и их обсуждение

Коммуникационная система обеспечивает основу для входящих, внутренних и исходящих информационных потоков. Ее значение для современной компании сегодня резко возрастает, 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 компанией, который признается фундаментом успешного развития социально-экономических систем [Зарнадзе, 2015].

Сущность коммуникационной системы как целостного, структурированного, регулярного информационного обмена внутри компании 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 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 компании, паттерны взаимодействия. 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 [Manev, Stevenson, 2001]. Это позволяет лучше понять источники проникновения новой

информации в компанию, включая не только традиционный уровень представителей 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 рядом исследователей как непродуктивный подход [Кравец, 2018, 843]. В широком смысле организационные коммуникации представляют основу для комплексного изучения всех коммуникаций компании. При этом сам термин «организационные коммуникации» выступает базой для систематизации проблемной области с позиции менеджмента.

Рассмотрение организационных коммуникаций как объекта управления требует анализа следующих значимых характеристик организационных коммуникаций: каналов коммуникации; средств коммуникации, в особенности современных информационных систем; регламентации организационных коммуникаций; коммуникационных сетей [Кравец, Композиция..., 2014]. Последняя из характеристик становится доминантой в исследовании инновационного поведения компании, управления изменениями, т. е. традиционными стратегическими интересами руководства компании. Если движение приказов и отчетов об исполнении может в достаточной степени адекватно описываться в рамках диагностики каналов организационных коммуникаций, то инновационные коммуникации, возникающие в отношении изменений, могут быть изучены только в рамках коммуникационной сети, которая включает описание не только формальных, но и неформальных коммуникаций внутри компании, а по возможности и внешних коммуникаций [Кравец, Влияние..., 2014]. Описывая компанию в целом, коммуникационная сеть позволяет выявить проблемные области взаимодействия между подразделениями и индивидами, идентифицировать специфические коммуникационные роли и сделать заключение по плотности взаимодействия, степени централизации организационных коммуникаций.

Описание организационных коммуникаций в рамках коммуникационной сети называют структурным подходом, в этом случае установившиеся коммуникации между отдельными индивидами будут характеризоваться устойчивыми связями. В данном случае происходит отождествление коммуникации не с процессом, а с устойчивой связью, которая диагностируется путем использования специального инструментария и может быть охарактеризована по направленности, силовым характеристикам, а также по этическим аспектам отношений, которые в современных условиях отождествляются с концепцией коммуникационного климата [Кравец, 2012].

Специфику организационных коммуникаций как инструмента управления можно проследить по тем задачам и функциям, которые они выполняют в компании. Исходя из анализа деятельности компании (входа, преобразования и выхода) западные исследователи формулируют следующие общие задачи организационных коммуникаций: улучшение репутации компании и включенность в социальное окружение, усиление кооперации в компании и поддержка изменений, позиционирование продуктов (услуг) и увеличение продаж [Vos, Schoemaker, 2008].

Функциональное описание объекта является традиционным для менеджмента как такового, а описание коммуникации в виде кросс-функционального процесса формирует спектр функций, реализуемых организационными коммуникациями. В упрощенном варианте внимание акцентируется на очевидных, важнейших функциях организационных коммуникаций. К таковым относятся контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации

[Мильнер, 2006].

Между тем в данном контексте выпадают некоторые значимые функции управления (организация, планирование, координация), внешняя направленность организационных коммуникаций и актуальные аспекты управления современными компаниями, работающими в условиях высокой турбулентности внешней среды, компаниями, для которых важнейшим стратегическим активом становятся знания компании.

Т.М. Орловой описаны функции коммуникационного менеджмента и систематизированы интегральные аспекты организационных коммуникаций, а также дополнен спектр традиционных функций общими для всех компаний информационно-коммуникационными процессами [Орлова, 2002].

Р.В. Чернышевым введены координирующая функция, обеспечивающая согласованность и синхронность осуществляемых действий и принимаемых решений, организационно-управленческая функция, обобщающая управление транзакциями, и продвиженческая функция, обеспечивающая продвижение продукции компании на рынке [Чернышев, 2005].

Наибольшая дифференциация функций предложена Н.А. Морозовой, которая выделяет на организационном уровне следующий спектр функций организационных коммуникаций: информационную, административную, интегративную, регулирующую, координационную, оценочную (обеспечивает обратную связь и позволяет определить эффективность выполнения сотрудниками компании своих должностных обязанностей и реализации организационных целей), мотивационно-стимулирующую, образовательную, идентификационную (обеспечивает формирование идентичности у сотрудников и других стейкхолдеров), представительскую, социализационную (обеспечивает создание условий для вхождения нового человека в компанию), эмоциональную [Морозова, 2010].

Весь комплекс рассмотренных функций можно обозначить как специальные функции коммуникаций (рис. 1), подразумевая их важное частное значение для отдельных областей управления компанией, в которых ключевую роль играют различные элементы коммуникационной системы компании.



**Рисунок 1 - Схема систематизации функций коммуникационной системы**

Информационная функция, которую можно назвать общей функцией, как базовая функция организационных коммуникаций зависит от всех основных элементов организационных коммуникаций, хотя в зависимости от специфики информационного обмена или целенаправленного информационного воздействия здесь ключевую роль будут играть отдельные элементы организационных коммуникаций. На реализацию данной функции влияют службы и подразделения, ответственные за формирование и поддержание соответствующих ресурсов организационных коммуникаций, а также она определяется качеством коммуникаций отдельных акторов различных подразделений компании.

Систематизированный спектр классификаций организационных коммуникаций представлен в табл. 1.

**Таблица 1 - Классификация организационных коммуникаций [Кравец, 2013, 158]**

<b>Критерий</b>	<b>Виды</b>	<b>Автор и (или) сторонники данного подхода</b>
Отношение к стратегическому потенциалу организации	Стратегические, оперативные	М.А. Кравец
Принадлежность субъектов коммуникации к организации	Внешние, внутренние	М.Х. Мескон, А.С. Орлов, Э.А. Смирнов
Принадлежность к виду деятельности предприятия	Коммуникации, способствующие поступлению ресурсов; внутренние коммуникации; маркетинговые коммуникации	М. Вос, Ш. Хенни
Место в системе управления	Коммуникации, протекающие в управляющей подсистеме; коммуникации между управляющей и управляемой подсистемами; коммуникации в управляемой подсистеме; коммуникации между управляющей системой и внешним окружением; коммуникации между управляемой системой и 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)	А.Б. Зверинцев, А.С. Орлов, Е.С. Суровцева и др.
Направление	Нисходящие, восходящие, горизонтальные	Р. Агарвала-Роджерс, Э. Роджерс, В.А. Спивак и др.
Время и частота коммуникации	Единичные и многократные; длительные, кратковременные, периодические, эпизодические; коммуникации в реальном времени и с разделением времени	В.А. Спивак, Р.В. Чернышев
Признак средств общения	Вербальные (письменная и устная речь), невербальные (мимика, пантомимика, проксемика)	О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.С. Орлов и др.

Критерий	Виды	Автор и (или) сторонники данного подхода
Источник регулирования	Формальные, неформальные	М.Х. Мескон, Э.А. Смирнов, В.А. Спивак и др.
	Формальные, неформальные, частично формализованные	Р.В. Чернышев
Степень спонтанности и «богатства» коммуникации	Формальные, диалоговые формы регламентированных коммуникаций, неформальные, коммуникационные патологии первого и второго рода	М.А. Кравец

Стратегические коммуникации должны обеспечивать решение задач, связанных с увеличением стратегического потенциала организации, под которым понимаются имеющиеся ресурсы и возможности (способности) для разработки и реализации стратегии компании [Петров, 2011]. Распространенным подходом к описанию различных видов организационных коммуникаций является дихотомическая схема, делящая коммуникации на внешние и внутренние по признаку принадлежности субъектов коммуникации к организации [Дафт, 2012]. Привязка организационных коммуникаций, выполненная в классификации по принадлежности к виду деятельности компании, к процессам организации как открытой системы, позволяет уточнить назначение конкретных видов коммуникаций и выделить из комплекса маркетинговых коммуникаций связи с общественностью [Vos, Schoemaker, 2008]. Упорядочивание коммуникаций по критерию места в системе управления позволяет конкретизировать коммуникационные проблемы в управляющей и управляемых подсистемах системы управления [Суровцева, 2008]. Конкретизация задач информационного взаимодействия достигается при использовании классификации организационных коммуникаций по целевым аудиториям [Тамбовцев, 2008]. Проектируемые и регулируемые внутриорганизационные коммуникации принято рассматривать в виде трех направлений: нисходящие, восходящие и горизонтальные. Деление организационных коммуникаций по времени и частоте позволяет идентифицировать недостаточность длительности и периодичности конкретных форм коммуникативной активности [Спивак, 2002]. Характеристика информационного обмена может осуществляться по вербальной и невербальной составляющей, учет последней существенно возрастает в случае противоречивых сообщений [Виханский, Наумов, 2017]. Важным в понимании управления организационными коммуникациями является отнесение их к формальным и неформальным, последние служат ключом к пониманию инновационного поведения компании. Руководство инновационно активных компаний вынуждено создавать условия для неформального общения сотрудников [Watanavisit, 2017].

Несмотря на простоту классического определения формальных и неформальных коммуникаций по признаку их формирования (менеджментом или самоорганизацией), у коммуникаций есть еще и наблюдаемые в процессе сотрудников признаки, по которым они могут не совпадать с классификацией по признаку формирования. Так, на основе анализа практики реальных коммуникаций, в которой элементы формального и неформального типов часто бывают скомбинированы самым различным образом, предлагается помимо «чистых» типов «формальный» и «неформальный» выделять еще «частично формализованный» тип коммуникации, причем степень формализации может варьироваться в широких пределах [Чернышев, 2005]. При систематизации признаков формальных (неформальных)

организационных коммуникаций определяющими признаются 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) [Kraut et al., 1990].

Категория «богатство 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) [Кравец, 2013, 157].

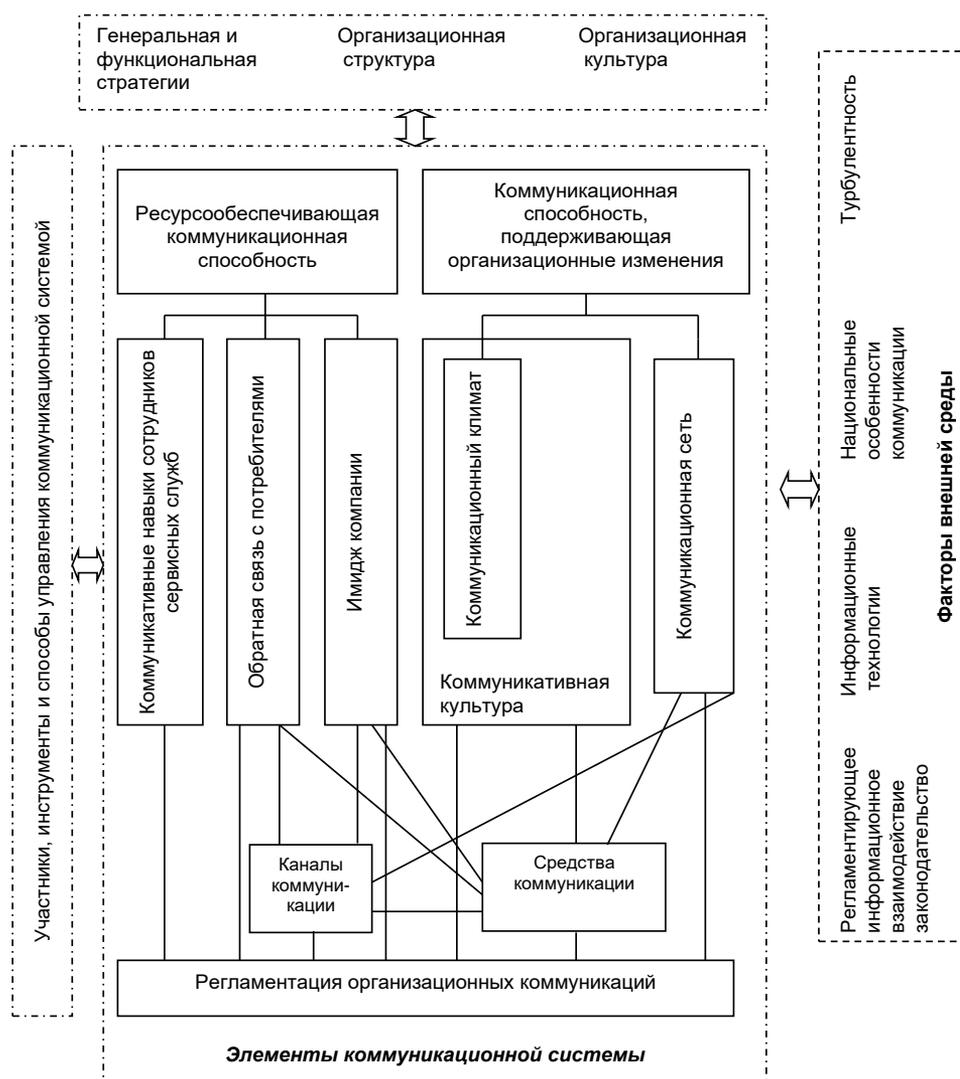
Организационные коммуникации играют все более значимую роль в стратегическом развитии компаний, способствуя совершенствованию адаптационного механизма, созданию инновационной среды, решению ряда важных задач ресурсного обеспечения. Сегодня актуальной является задача комплексного анализа элементов коммуникационной системы компании, уточнения связи и содержания элементов организационных коммуникаций, обусловленная развитием методик анализа коммуникационных сетей компании, 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 компании.

На рис. 2 представлена модель организационных коммуникаций как схема ключевых коммуникационных элементов, помещенных во внешнюю и внутреннюю среду компании. Коммуникационные ресурсы и совокупность коммуникативных актов, происходящих внутри компании и с акторами внешней среды, представляют некоторую целостность (организационные коммуникации).

Схема конкретизирует значение коммуникационной системы, которую можно определить как комплекс коммуникационных ресурсов, позволяющих решать задачи информационного взаимодействия сотрудников внутри компании 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 сервисных служб формируемые ключевые коммуникационные ресурсы образуют коммуникационные способности компании. Коммуникационные способности являются ключевыми интегральными элементами коммуникационной системы, определяющими уровень ее развития.

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.



**Рисунок 2 - Состав и взаимосвязь элементов коммуникационной системы**

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 всей компании, ее функциональных направлений и организационных единиц.

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

самых ресурсов, таких как имидж компании, коммуникационный климат или коммуникационная сеть. Возможность развития негативного сценария подразумевает необходимость периодической диагностики элементов коммуникационной системы компании.

По мнению ряда теоретиков и практиков, для решения многих задач современной компании сферы услуг, в том числе и для ее развития, необходима коммуникативная культура. Сложность разделения информационных и коммуникационных компонентов получила отражение в работах, использующих обобщающую терминологию «информационно-коммуникативная» культура [Мартынов, Макаренченко, 2012]. Так, ряд авторов объединяет понятия «информационная культура» и «коммуникационная культура» и обосновывает задачу построения «корпоративной культуры доверия» [Емельянов, 2010].

На наш взгляд, фокусируясь на коммуникативных аспектах, следует вычленять именно ценности и паттерны коммуникации (в первую очередь паттерны и ценности руководства компании как доминантного фактора формирования коммуникационной культуры), направленные на открытость коммуникации, которая определяется задачами адаптации компании, инновационным развитием, связана с удовлетворенностью сотрудников.

Коммуникационный климат, являющийся перцептивной составляющей, описывается как атмосфера в организации, возникающая в отношении общепринятого коммуникативного поведения, как субъективное опытное свойство внутренней среды организации, как концепция, объединяющая общую группу предрасположенностей, опознаваемая посредством описания восприятия сотрудниками сообщений и связанных с ними событий, происходящих в организации [Putnam, Cheney, 1985, 131]. 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 компании, существенно влияет на показатели удовлетворенности трудом, управления знаниями, инновационной активности сотрудников [Соломанидина, 2010; Bantz, Pepper, 1993; Choo et al., 2006].

На рис. 3 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 в компании, однако и текущие процессы формируют коммуникативную культуру, что отображено на рисунке обратной связью. Обратная связь прочерчена на основе выявленной зависимости восприятия компании от незначительных изменений в тоне коммуникации. Также оценка коммуникации потребителями информации, т. е. сотрудниками компании, может приводить к изменению коммуникативной культуры как в ощущении открытости коммуникации, так и в пересмотре коммуникативных паттернов, ценностей и норм.

Современное развитие и функционирование компаний сферы услуг происходят в условиях высокой динамики. Коммуникационная сеть, как и многие другие важные элементы внутренней среды компании сферы услуг, должна соответствовать внешней среде. Среда, в которой функционирует компания, имеет множество характеристик, влияющих на выбор ее

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 компании.



**Рисунок 3 - Принципиальная схема коммуникативной культуры компании**

Стратегическое планирование в компаниях сферы услуг невозможно без оценки всех факторов внешней среды, учета степени предсказуемости их изменения в будущем, сопоставления потенциала компаний с рыночной конъюнктурой.

Характеристиками внешней среды выступают:

- подвижность (динамизм) как степень стабильности среды;
- скорость происходящих во внешней среде изменений;
- сложность, определяемая числом и вариативностью факторов, оказывающих значительное влияние на хозяйственную деятельность субъекта экономики;
- неопределенность (степень новизны событий) – невозможность ее четкого описания из-за недостаточности информации;
- взаимосвязанность (гетерогенность) факторов – степень разнородности факторов, определяющая силу, с которой изменение одного фактора среды влечет за собой трансформацию остальных факторов;
- направленность изменений, определяющая степень враждебности/благоприятствования среды;
- турбулентность – изменчивость состояния среды, определяемая непостоянством рыночных параметров, скоростью изменений, интенсивностью конкуренции, технологическими возможностями, покупательскими предпочтениями, давлением со стороны институциональной среды [Старикова, Пономарева, Растопчина, 2017, 187].

Несмотря на разнообразие свойств внешней среды, комплексной характеристикой среды, оказывающей влияние на способность компании адаптироваться к внешним изменениям, является турбулентность, в которой заложено свойство подвижности, сложности, неопределенности.

Неопределенность как категория экономической науки применяется достаточно давно и распространяется на широкий класс управленческих решений. Современная концепция стратегического управления основывается на динамических способностях компании, на необходимости в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде [Teese, Pisano, Shuen, 1997].

Нестабильность (подвижность, изменчивость) определяет, насколько динамичны элементы среды. Данный показатель может как измеряться на основе некоторой единой качественной оценки, так и операционализироваться рядом показателей, определяемых как качественно, так и количественно. Среди них можно выделить, скорость изменения технологии, частоту появления новых продуктов, скорость технологического устаревания, частоту появления новых маркетинговых стратегий [Kipley, Lewis, Jeng, 2012, www]. Данная характеристика является определяющей в отношении принципиального выбора структуры компании и ее поведения [Cunliffe, Luhman, 2012].

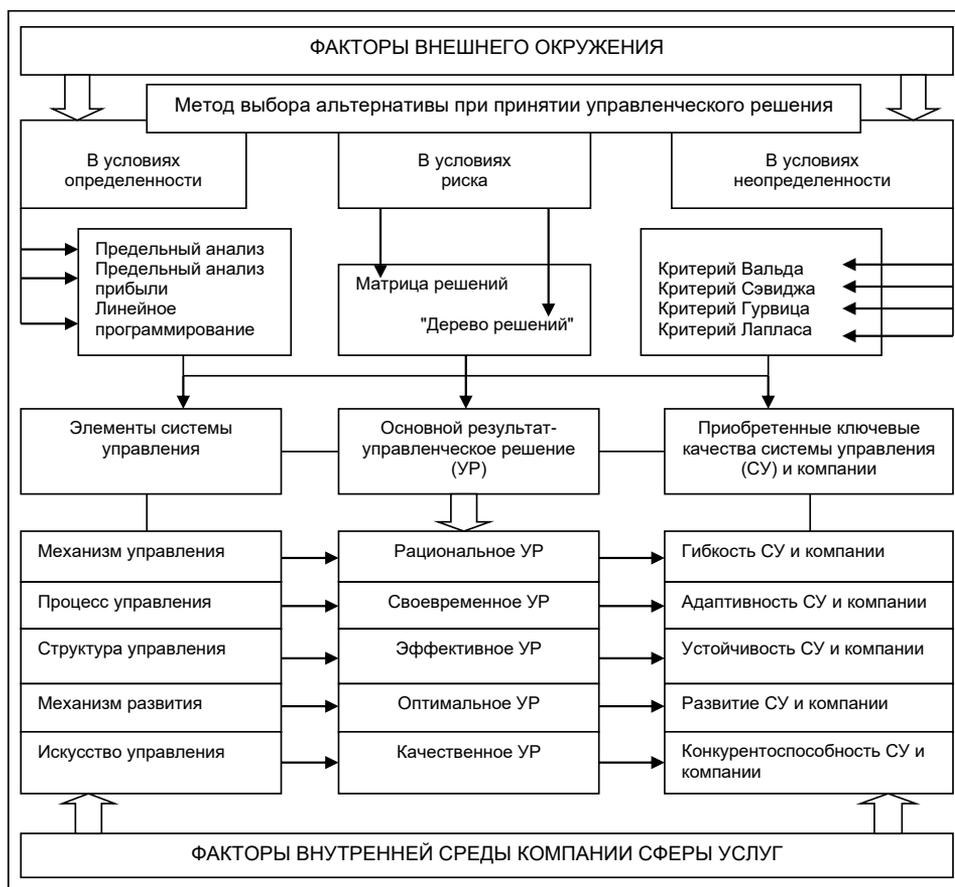
Чтобы выживать в конкурентной борьбе, собственникам бизнеса необходимо применять отличные от конкурентов методы, технологии, приемы и способы управления или, другими словами, иметь труднокопируемую эффективную систему управления, учитывающую еще и позитивное и негативное влияние внутренних факторов. Для обеспечения эффективности системы управления необходимо учитывать такие группы внутренних факторов, как использование ресурсов, получение результата, соответствующего движению к цели компании, и фактор времени, выражающийся в своевременности управленческих решений, экономии времени на их разработку, использовании прогрессивных технологий, потенциале и производительности персонала [Герасимова, Чаплина, Еронкевич, 2012]. Здесь результатом управления выступает экономия времени в процессах обслуживания и создания товаров и услуг.

Использование ресурсов проявляется в их структуре, качестве и возможности сбалансированного пополнения. Для обеспечения эффективности системы управления необходима экономия ресурсов. Непосредственный результат проявляется в характеристиках управленческого решения, в оценке того, в какой мере решение согласует деятельность людей и направляет ее на достижение цели. От качества управления зависят производительность, интенсивность и эффективность развития компании, отражающие управленческий труд, который можно экономически измерить. Интенсивность представляет собой соизмерение усилий и времени, производительность – результата и времени, а эффективность – усилий и результата [Коротков, 2004].

Исходя из этого, эффективность системы управления определяется фактором целеустановки (качество цели), стратегии, качества управленческого решения, удовлетворяемой потребности [Чаплина и др., 2012]. При этом характеристики управленческих решений обеспечиваются определенными элементами системы управления, которые в результате развивают новые и приобретенные качества системы управления и компании сферы услуг в целом с точки зрения их эффективности (рис. 4).

Применение различных методов, способов и приемов при разработке и принятии управленческого решения обеспечивает его рациональность. Правильно выстроенная структура управления снижает расходы, связанные с получением, обработкой и передачей информации за

счет оптимальных коммуникационных связей, что делает решения более эффективными, а с нестандартным, креативным подходом в управлении и применением новых, современных, отвечающих вызовам и тенденциям бизнеса технологий управленческие решения становятся качественными. При этом вся их совокупность делает систему управления и в целом компанию сферы услуг гибкими, адаптивными, устойчивыми, конкурентоспособными и развивающимися в стратегической перспективе [Еронкевич, Алексеенко, 2016, 85].



**Рисунок 4 - Влияние организационной среды и элементов системы управления на приобретаемые качества эффективности системы управления и компании сферы услуг**

## Заключение

Использование системного подхода к анализу организационных коммуникаций определило подход к их описанию как структурированного комплекса процессов обмена информацией, характеризуемого на уровне компании специфическими (коммуникационными) ресурсами и способностями. Комплексность процессов подразумевает необходимость их рассмотрения как некоторой целостности при проектировании, диагностике и развитии. Структурированность является и целью управления, и одной из ключевых характеристик анализа.

Коммуникации формируются в значительной степени руководством компании, хотя и не в полной мере (самоорганизация – неформальные коммуникации). Они подвергаются структурированию в ходе проектирования и регламентации организационной структуры, определения состава участников собраний и совещаний, формирования элементов командной

работы, проектирования документооборота компании, 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, на наш взгляд, является предпочтительным применение термина «коммуникационная система», который используется в управлении для целостного описания информационного обмена и в самом общем виде означает комплекс коммуникационных ресурсов компании, обеспечивающий необходимый уровень информационного взаимодействия сотрудников внутри компании и во внешней среде.

### Библиография

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Инфра-М, 2017. 656 с.
2. Герасимова Е.А., Чаплина А.Н., Еронкевич Н.Н. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием сферы услуг на основе учета фактора времени. Красноярск, 2012. 128 с.
3. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2012. 656 с.
4. Емельянов Ю.С. Информационная и коммуникационная культура в компании // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 10. С. 8-18.
5. Еронкевич Н.Н., Алексеенко А.В. Факторы функционирования системы управления предприятием сферы услуг в условиях нестабильности бизнес-среды // Общество: политика, экономика, право. 2016. № 12. С. 82-85.
6. Зарнадзе А.А. О единстве целостности и институциональности системы управления // Управленческие науки. 2015. № 2. С. 6-12.
7. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М.: ДеКа, 2004. 896 с.
8. Кравец М.А. Влияние турбулентности внешней среды на коммуникационную сеть предприятия // Вестник университета. 2014. № 6. С. 185-190.
9. Кравец М.А. Значение и функции коммуникационной системы промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5. С. 841-845.
10. Кравец М.А. Классификация организационных коммуникаций // Регион: системы, экономика, управление. 2013. № 2. С. 153-160.
11. Кравец М.А. Композиция элементов организационных коммуникаций // Казанская наука. 2014. № 7. С. 59-62.
12. Кравец М.А. Механизм влияния коммуникативной культуры на организационную эффективность, удовлетворенность трудом и приверженность организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2012. № 6. С. 114-120.
13. Мартынов Л.М., Макаренченко М.А. Культура организации и культура инноваций в информационно-коммуникационном менеджменте. СПб., 2012. 139 с.
14. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2006. 720 с.
15. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2010. № 2. С. 173-181.
16. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2002. 345 с.
17. Петров П.А. Формирование единой методологии контроллинга стратегического потенциала промышленного предприятия // Научный вестник Уральского академии государственной службы. 2011. № 3. С. 128-137.
18. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: Инфра-М, 2010. 624 с.
19. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
20. Старикова М.С., Пономарева Т.Н., Растопчина Ю.Л. Инструментарий оценки турбулентности внешней среды предприятия // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2017. № 7. С. 187-193.
21. Суровцева Е.С. Организационно-экономический механизм эффективного управления коммуникациями предприятия: дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2008. 172 с.
22. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. № 3. С. 3-26.
23. Чаплина А.Н. и др. Формирование стратегического потенциала предпринимательских структур. Красноярск, 2012. 200 с.
24. Чернышев Р.В. Совершенствование управления предприятием сферы услуг на основе развития

- организационных коммуникаций: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005. 191 с.
25. Bantz C.R., Pepper G.L. Understanding organizations: interpreting organizational communication cultures. Columbia: University of South Carolina Press, 1993. 252 p.
  26. Choo C.W., Furness C., Paquette S., van den Berg H., Detlor B., Bergeron P., Heaton L. Working with information: information management and culture in a professional service organization // Journal of information science. 2006. Vol. 32. No. 6. P. 491-510.
  27. Cunliffe A.L., Luhman J.T. Key concepts in organization theory. London: SAGE Publications, 2012. 192 p.
  28. Kiple P., Lewis A., Jeng J. Extending Ansoff's strategic diagnosis model: defining the optimal strategic performance positioning matrix // SAGE open. 2012. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244011435135>
  29. Kraut R.E., Fish R.S., Root R.W., Chalfonte B.L. Informal communication in organizations: form, function, and technology // Human reactions to technology. Beverly Hills: Sage Publications, 1990. P. 145-199.
  30. Manev I.M., Stevenson W.B. Balancing ties: boundary spanning and influence in the organization's extended network of communication // Journal of business communication. 2001. Vol. 38. No. 2. P. 183-205.
  31. Putnam L., Cheney G. Organizational communication: historical development and future directions // Speech communication in the 20<sup>th</sup> century. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1985. P. 130-156.
  32. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic management journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509-533.
  33. Vos M., Schoemaker H. Integrated communication: concern, internal and marketing communication. LEMMA Publishers, 2008. 294 p.
  34. Watanavisit S.T. A relation between informal communication in innovation and open innovation climate in an R&D organization: researchers' perspective // 2017 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Portland, 2017. P. 975-979.

## **Managing the development of the communication system of service companies in the face of increasing instability and uncertainty of the external environment**

**Oleg V. Tret'yakov**

PhD in Economics,  
Chief Executive Officer of the limited liability company "LUKOIL-PERM",  
Head of the Department of innovative technologies of oil and gas production,  
Perm National Research Polytechnic University,  
614990, 29 Komsomolsky ave., Perm, Russian Federation;  
e-mail: Tret'yakov@mail.ru

### **Abstract**

The article aims to examine the problem of managing the development of the communication system of a service company, taking into account the turbulence of the external environment, characterized by a high level of instability and uncertainty. The author of the article makes an attempt to substantiate the advantages of using a structural approach to the description of organizational communications in the form of a communication network, to reveal the influence of organizational communications on the company's efficiency, and to systematize the classifications of organizational communications. The article determines the functions of the company's communication system and identifies potentially problematic functions, which include integrative and adaptive-innovative functions. Having considered the features of managing the development of the communication system of service companies in the face of increasing instability and uncertainty of the external environment, the author proposes a communication network model, which allows for a detailed analysis of the problems of communication processes, taking into account the knowledge

Oleg V. Tret'yakov

of employees. The article also determines the factors of the internal environment that affect the functioning of the management system and reveals cause-and-effect relationships that change the characteristics of the management system and the company under the influence of an unstable business environment.

### For citation

Tret'yakov O.V. (2022) Upravlenie razvitiem kommunikatsionnoi sistemy kompanii sfery uslug v usloviyakh vozzrastaniya nestabil'nosti i neopredelennosti vneshnei sredy [Managing the development of the communication system of service companies in the face of increasing instability and uncertainty of the external environment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (7A), pp. 162-178. DOI: 10.34670/AR.2022.90.15.019

### Keywords

Management system, communication system, organizational communications, model of organizational communications, service company, characteristics of the external environment, communication network, communicative culture.

## References

1. Bantz C.R., Pepper G.L. (1993) *Understanding organizations: interpreting organizational communication cultures*. Columbia: University of South Carolina Press.
2. Chaplina A.N. et al. (2012) *Formirovanie strategicheskogo potentsiala predprinimatel'skikh struktur* [The formation of the strategic potential of business structures]. Krasnoyarsk.
3. Chernyshev R.V. (2005) *Sovershenstvovanie upravleniya predpriyatiem sfery uslug na osnove razvitiya organizatsionnykh kommunikatsii. Doct. Diss.* [Improving the management of a service company on the basis of the development of organizational communications. Doct. Diss.] Moscow.
4. Choo C.W., Furness C., Paquette S., van den Berg H., Detlor B., Bergeron P., Heaton L. (2006) Working with information: information management and culture in a professional service organization. *Journal of information science*, 32 (6), pp. 491-510.
5. Cunliffe A.L., Luhman J.T. (2012) *Key concepts in organization theory*. London: SAGE Publications.
6. Daft R. (1991) *Management*. Dryden Press. (Russ. ed.: Daft R. (2012) *Menedzhment*. St. Petersburg: Piter Publ.)
7. Emel'yanov Yu.S. (2010) Informatsionnaya i kommunikatsionnaya kul'tura v kompanii [Information and communication culture in a company]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of management theory and practice], 10, pp. 8-18.
8. Eronkevich N.N., Alekseenko A.V. (2016) Faktory funktsionirovaniya sistemy upravleniya predpriyatiem sfery uslug v usloviyakh nestabil'nosti biznes-sredy [Factors affecting the functioning of the enterprise management system in the service sector in an unstable business environment]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo* [Society: politics, economics, law], 12, pp. 82-85.
9. Gerasimova E.A., Chaplina A.N., Eronkevich N.N. (2012) *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem sfery uslug na osnove ucheta faktora vremeni* [The organizational and economic mechanism of anti-crisis management of a service company on the basis of the time factor]. Krasnoyarsk.
10. Kipley P., Lewis A., Jeng J. (2012) Extending Ansoff's strategic diagnosis model: defining the optimal strategic performance positioning matrix. *SAGE open*. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244011435135> [Accessed 12/07/22].
11. Korotkov E.M. (2004) *Kontseptsiya rossiiskogo menedzhmenta* [The concept of Russian management]. Moscow: DeKa Publ.
12. Kraut R.E., Fish R.S., Root R.W., Chalfonte B.L. (1990) Informal communication in organizations: form, function, and technology. In: *Human reactions to technology*. Beverly Hills: Sage Publications, pp. 145-199.
13. Kravets M.A. (2013) Klassifikatsiya organizatsionnykh kommunikatsii [The classification of organizational communications]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Regions: the systems, economy, management], 2, pp. 153-160.
14. Kravets M.A. (2014) Kompozitsiya elementov organizatsionnykh kommunikatsii [The composition of the elements of organizational communications]. *Kazanskaya nauka* [Kazan science], 7, pp. 59-62.
15. Kravets M.A. (2012) Mekhanizm vliyaniya kommunikativnoi kul'tury na organizatsionnyuyu effektivnost',

- udovletvorennost' trudom i priverzhennost' organizatsii [The mechanism of the influence of communicative culture on organizational effectiveness, job satisfaction and organizational commitment]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya* [Modern economics: problems and solutions], 6, pp. 114-120.
16. Kravets M.A. (2014) Vliyanie turbulentsnosti vneshnei sredy na kommunikatsionnyy set' predpriyatiya [The influence of the turbulence of the external environment on the communication network of an enterprise]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the university], 6, pp. 185-190.
  17. Kravets M.A. (2018) Znachenie i funktsii kommunikatsionnoi sistemy promyshlennogo predpriyatiya [The importance and functions of the communication system of an industrial enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and entrepreneurship], 5, pp. 841-845.
  18. Manev I.M., Stevenson W.B. (2001) Balancing ties: boundary spanning and influence in the organization's extended network of communication. *Journal of business communication*, 38 (2), pp. 183-205.
  19. Martynov L.M., Makarchenko M.A. (2012) *Kul'tura organizatsii i kul'tura innovatsii v informatsionno-kommunikatsionnom menedzhmente* [Organizational culture and the culture of innovation in information and communication management]. St. Petersburg.
  20. Mil'ner B.Z. (2006) *Teoriya organizatsii* [Organisation theory]. Moscow: Infra-M Publ.
  21. Morozova N.A. (2010) Upravlenie kommunikatsiyami v organizatsii [Communication management in an organization]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and management], 2, pp. 173-181.
  22. Orlova T.M. (2002) *Kommunikatsionnyi menedzhment. Doct. Diss.* [Communication management. Doct. Diss.] Moscow.
  23. Petrov P.A. (2011) Formirovanie edinoi metodologii kontrollinga strategicheskogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya [The formation of unified methodology for controlling the strategic potential of an industrial enterprise]. *Nauchnyi vestnik Ural'skoi akademii gosudarstvennoi sluzhby* [Scientific bulletin of the Ural Academy of Public Service], 3, pp. 128-137.
  24. Putnam L., Cheney G. (1985) Organizational communication: historical development and future directions. In: *Speech communication in the 20<sup>th</sup> century*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 130-156.
  25. Solomanidina T.O. (2010) *Organizatsionnaya kul'tura kompanii* [Organizational culture of a company]. Moscow: Infra-M Publ.
  26. Spivak V.A. (2002) *Sovremennye biznes-kommunikatsii* [Modern business communications]. St. Petersburg: Piter Publ.
  27. Starikova M.S., Ponomareva T.N., Rastopchina Yu.L. (2017) Instrumentarii otsenki turbulentsnosti vneshnei sredy predpriyatiya [Tools for assessing the turbulence of the external environment of an enterprise]. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V.G. Shukhova* [Bulletin of Belgorod State Technological University], 7, pp. 187-193.
  28. Surovtseva E.S. (2008) *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm effektivnogo upravleniya kommunikatsiyami predpriyatiya. Doct. Diss.* [The organizational and economic mechanism of effective communication management in enterprises. Doct. Diss.] Krasnodar.
  29. Tambovtsev V.L. (2008) Steikholderskaya teoriya firmy v svete kontseptsii rezhimov sobstvennosti [The stakeholder theory of the firm in the light of the concept of ownership regimes]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian management journal], 3, pp. 3-26.
  30. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18 (7), pp. 509-533.
  31. Vikhanskii O.S., Naumov A.I. (2017) *Menedzhment* [Management]. Moscow: Infra-M Publ.
  32. Vos M., Schoemaker H. (2008) *Integrated communication: concern, internal and marketing communication*. LEMMA Publishers.
  33. Watanavisit S.T. (2017) A relation between informal communication in innovation and open innovation climate in an R&D organization: researchers' perspective. *2017 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*. Portland, pp. 975-979.
  34. Zarnadze A.A. (2015) O edinstve tselostnosti i institutsional'nosti sistemy upravleniya [On the unity of the integrity and institutionality of the management system]. *Upravlencheskie nauki* [Management sciences], 2, pp. 6-12.