

УДК 627.8

DOI: 10.34670/AR.2022.49.83.040

## Стратегия развития коммуникационной системы компании сферы услуг в структуре стратегических факторов

**Третьяков Олег Владимирович**

Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь»,  
кандидат экономических наук,  
завкафедрой «Инновационные технологии добычи нефти и газа»,  
Пермский национальный исследовательский  
политехнический университет,  
614990, Российская Федерация, Пермь, Комсомольский пр., 29;  
e-mail: info@pstu.ru

### Аннотация

В статье проводится анализ процесса разработки и реализации коммуникационной стратегии, представленного тремя укрупненными блоками. Определены факторы стратегического выбора в отношении элементов коммуникационной системы компании сферы услуг (генеральная стратегия, функциональные стратегии и политики, турбулентность внешней среды). Выявлено характерное сочетание функциональных стратегий и политик (маркетинговой, кадровой, инновационной и производственной) с направлениями развития коммуникационной системы компании. Разработан матричный инструмент стратегического выбора направлений развития коммуникационной системы компании. Использование понятия «стратегия развития» к совершенствованию ресурсов и способностей представляется обоснованным с позиции стратегического менеджмента. Многообразие стратегических направлений развития коммуникационной системы может быть представлено в виде матрицы ключевых факторов стратегического выбора. Матрица адекватно объясняет различия в направлениях развития коммуникационных систем компаний сферы услуг. Требуется согласование стратегии развития коммуникационной системы с функциональными стратегиями: маркетинговой, инновационной и кадровой. Инструмент выбора стратегии, являясь матричной конструкцией, существенно расширяет понимание направлений развития коммуникаций, раскрывает специфику интеграционных процессов в организационных коммуникациях и устраняет присущую некоторым работам избыточность коммуникационных усилий руководства.

### Для цитирования в научных исследованиях

Третьяков О.В. Стратегия развития коммуникационной системы компании сферы услуг в структуре стратегических факторов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 9А. С. 534-550. DOI: 10.34670/AR.2022.49.83.040

### Ключевые слова

Стратегия, коммуникация, коммуникационная система, коммуникационная стратегия, стратегические факторы, матричный инструмент.

## Введение

Управление является средством решения самых разных задач, а управленческая деятельность коммуникативна по своей сути. Практически все, что делают руководители для достижения целей компании, нуждается в эффективной коммуникации. Коммуникация представляет собой сложный процесс, состоящий из множества последовательных этапов, процедур и действий. Чтобы этот процесс был успешным и индивиды достигли понимания, а затем эффективно реализовали управленческое решение, необходим слаженный коммуникативный механизм. В компании крайне важна отлаженная система приема, передачи и переработки поступающей информации. Чтобы управленческие решения были эффективными, необходимо адекватное применение коммуникативных стратегий, которые значительно влияют на функциональность управления компанией.

## Методология и источники

В ходе исследования использованы общенаучные и специальные методы: структурный анализ, абстрактно-логический анализ, сравнительный анализ, графические методы представления информации, количественные методы.

Современные менеджеры часто оперируют словом «стратегия». Обычно под этим термином подразумевают управленческую деятельность. Существует множество интерпретаций определения термина «стратегия». Система взглядов различных авторов на сущность и содержание понятия «стратегия» представлена в таблице 1.

**Таблица 1 - Сущность и содержание понятия «стратегия»**

Определение термина «стратегия»	Авторы определения
1. Это план, ориентир, направленный на развитие чего-либо.	Б. Альстренд
2. Это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.	И. Ансоф
3. Это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.	К. Боумэн
4. Это внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирмы.	В.В. Бузырев, М.С. Гусарова, Н.М. Чикишева
5. Это фундаментальное планирование задач, распределения ресурсов и взаимосвязей организации с рынками, конкурентами и другими факторами внешней среды.	Е.В. Вашурина
6. Это планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей.	О.С. Виханский, А.И. Наумов
7. Это перспектива, взгляд в будущее предприятия.	Т.С. Джамбинова
8. Это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале.	В.С. Ефремов
9. Это то, чего хотели бы достигнуть высшие руководители фирмы в течение длительного периода.	Дж. Иванцевич
10. Это определение долгосрочных целей, задач и масштаба деятельности компании.	В.М. Колпаков, Г.А. Дмитриенко

<b>Определение термина «стратегия»</b>	<b>Авторы определения</b>
11. Это позиционирование товара на рынке.	В.И. Маслов
12. Это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.	М.Х. Мескон
13. Это поведение или следование некоторому плану действий.	Г. Минцберг
14. Это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение целей компании.	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
15. Это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.	Р.А. Фатхутдинов
16. Это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.	А. Чандлер
17. Это прием, особый маневр, позволяющий обойти конкурентов. Формирование стратегии - сложный процесс. Стратегия для продвижения конкретного бренда будет разрабатываться как уникальная, объединяющая в себе лучшие свойства различных подходов.	В.Д. Шкардун

Источник: Составлено автором

Обобщение выделенных определений позволяет дать следующее определение понятию «стратегия». Стратегия – это долгосрочный план действий, необходимый для достижения поставленных целей за определенный срок, при эффективном распределении ресурсов.

Современная компания управляет сложной системой коммуникаций, где коммуникация рассматривается как информационное взаимодействие между объектами. Сама компания поддерживает коммуникации со своими потребителями, посредниками и различными контактными аудиториями, именно поэтому его успешная деятельность во многом зависит от правильно построенной коммуникационной стратегии. Система взглядов различных авторов на сущность и содержание понятия «коммуникационная стратегия» представлена в таблице 2.

**Таблица 2 - Сущность и содержание понятия «коммуникационная стратегия»**

<b>Определение термина «коммуникационная стратегия»</b>	<b>Авторы определения</b>
1. Это сфера общественной деятельности, связанная с проблемой завоевания, удержания и использования власти, и как своеобразная форма взаимоотношений, взаимодействия, коммуникации между людьми.	В.А. Алексунина
2. Это курс действий компании на перспективу, обоснованная стратегия использования комплекса коммуникативных средств (коммуникативный микс), в рамках организации взаимодействия со всеми субъектами маркетинговой системы.	В.В. Бузырев, М.С. Гусарова, Н.М. Чикишева
3. Это комплексное воздействие фирмы на внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке. Коммуникационные стратегии разрабатываются компаниями для успешного продвижения на рынке уже существующего товара или услуги, для выхода на новые рынки или выходы нового товара или услуги. Грамотно построенная коммуникационная стратегия предприятия является надежной, избавленной от внутренних противоречий, четко функционирующей системой коммуникации с рынком.	Е.В. Вашурина
4. Это пошаговое перспективное планирование действий с целью установления требуемого уровня коммуникации.	В.С. Ефремов
5. Это стратегия формирования положительного имиджа объекта	В.М. Колпаков,

Определение термина «коммуникационная стратегия»	Авторы определения
коммуникации, спроса и стимулирования сбыта.	Г.А. Дмитриенко
6. Это тщательно продуманный и спланированный план действий по продвижению бренда, который включает в себя анализ рынка, разработку позиционирования, выбор эффективных инструментов и каналов продвижения, и, наконец, яркие креативные решения.	В.И. Маслов
7. Это набор различных технологий и средств, позволяющих позиционировать ее среди внешних и внутренних аудиторий и осуществлять ее стратегию развития, основываясь на производстве не только материальных, но и культурных, общественных, корпоративных ценностей, ее эволюцию, ее корпоративную философию и культуру в соответствии с ее миссией.	Т.И. Лебедева
8. Это одна из методик работы рекламных агентств для решения бизнес-задач заказчика.	М.Х. Мескон
9. Это совокупность мер по установлению и развитию контактов и связей предприятия с широкими массами потребителей, деловыми партнерами, средствами массовой информации (СМИ) и другими аудиториями, прежде всего, посредством распространения информации о деятельности фирмы и ее услугах.	Л.К. Леонов
10. Это часть маркетинговой стратегии, представляющая собой долгосрочный план построения и осуществления маркетинговых коммуникаций компании для обеспечения достижения стратегических маркетинговых и вышестоящих общекорпоративных целей. Соответственно, целью разработки коммуникационной стратегии является упорядочивание и синхронизация маркетинговых коммуникаций компании для обеспечения максимальной эффективности всей коммуникационной активности в целом с точки зрения достижения маркетинговых целей.	М.Ю. Полиенко
11. Это перспективный план любого социального взаимодействия с целью получения тех или иных результатов в коммуникационной среде.	Р.А. Фатхутдинов
12. Это социальная форма поведения, которая предполагает взаимодействие по меньшей мере двух лиц.	П. Шаран
13. Это перспективный курс действий предприятия и наличие у него такой обоснованной стратегии использования комплекса коммуникационных средств и организации взаимодействия со всеми субъектами внешней системы, которая обеспечивает стабильную и эффективную деятельность по продвижению услуг с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли.	Ф.И. Шарков

Источник: Составлено автором

Обобщение выделенных определений позволяет дать следующее определение понятию «коммуникационная стратегия». Коммуникационная стратегия – это синтез коммуникации и стратегии, это часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой различные вербальные и невербальные средства используются для достижения определенной коммуникативной цели.

Разработка коммуникационной стратегии осуществляется, исходя из актуальных потребностей рынка с учетом предпочтений целевой аудитории, и других факторов. В процессе разработки коммуникационной стратегии анализируются задачи, формируется коммуникативное сообщение (message) и коммуникационная цель, определяются основные элементы, с помощью которых будет происходить эффективная передача сообщений

представителям целевых аудиторий. Коммуникационная стратегия базируется на позиционировании, креативной стратегии и медийной стратегии, и представляет собой набор эффективных инструментов воздействия на целевые аудитории и определенную программу использования этих инструментов [Джамбинова, 2014, 118].

В каждой коммуникационной стратегии есть неизменные элементы – это коммуникационные цели, целевая аудитория, коммуникационное сообщение, инструменты продвижения и ресурсы [Зиганшина, 2018, 21].

Коммуникационная стратегия компании имеет как минимум два направления и состоит из двух функциональных стратегий: внутренней и внешней. Внутренняя коммуникация направлена в основном на решение идеологических и организационных задач и связана с разработкой и пропагандой философии компании, формированием системы организационных ценностей и образцов поведения, корпоративной культуры, мотивацией работников. К целям внутренней коммуникации следует отнести удовлетворение потребностей сотрудников в неформальном общении, выработку коллективного сознания, поддержку равновесного состояния компании, а при необходимости – нововведений, организационных изменений. Внешняя коммуникационная стратегия имеет, как правило, более сложную структуру, также состоящую из ряда функциональных стратегий. Корпоративная миссия, как и конкретная практика бизнеса, требует постоянного коммуникационного обеспечения повседневных контактов компании с потребительским рынком, рынком труда, финансовым рынком, а также со структурами власти, различными инспекциями, средствами массовой информации. Для их обеспечения требуются различные коммуникационные технологии и стратегии [Лопатина, Мартиросов, 2011, 103].

Эффективное коммуникационное обеспечение компании предполагает разработку для каждой контактной аудитории своей конкретной коммуникационной стратегии, ориентированной на объекты корпоративных интересов. Из них и формируется совокупная базовая коммуникационная стратегия компании. Система коммуникационных мероприятий, реализуемых как внутри, так и вне компании, пронизана пониманием корпоративной миссии. Доведение сути корпоративной миссии до каждого сотрудника помогает адекватно уяснить цели компании, пропаганда корпоративной миссии вне компании обеспечивает социально приемлемой информацией потребителей, акционеров, поставщиков [там же, 104].

Коммуникационная стратегия является многофакторной системой, существующей как в пространстве признаков, так и во времени. Кроме того, существует ряд обстоятельств, связанных с внешней средой компании и достаточно сложно прогнозируемых. Неучтенным аспектом коммуникационной стратегии компании остается невозможность ее изменения и оценки ее эффективности до тех пор, пока коммуникация не будет реализована. В случае неудовлетворительности результата может быть продлен срок коммуникации или задействованы другие компоненты, однако это будет новая коммуникационная стратегия.

Экспериментальное исследование коммуникационной стратегии в реальных условиях практически неосуществимо, поскольку полученные опытные данные могут быть использованы только для априорных оценок других стратегий. Эти проблемы могут быть разрешены при условии расширения традиционного алгоритма разработки коммуникационной стратегии, включающего ряд подчиненных единой цели элементов. Структурно схема коммуникационной стратегии представлена на рис. 1 [там же, 105].

Процесс разработки и реализации коммуникационной стратегии может быть представлен тремя укрупненными блоками: коммуникативное пространство, моделирование

коммуникаций, реализация стратегии коммуникации.



**Рисунок 1 - Структурная схема коммуникационной стратегии**

Первый блок связан с коммуникативным пространством компании, и само по себе коммуникационное поле в реальных условиях существует. Организация коммуникативного пространства становится основой эффективности и жизнеспособности компании, потому что коммуникация является средством, с помощью которого обеспечивается единство компании в достижении общей цели.

Второй блок – моделирование коммуникаций – предполагает, что моделируемые процессы носят случайный характер и для их исследования применяются методы теории вероятности и математической статистики.

Третий блок – реализация стратегии – включает задачи, связанные с необходимостью управления коммуникацией. Вероятностный подход к планированию коммуникации неизбежно ведет к некоторому отклонению параметров реализуемой коммуникации от планируемых. Их корректировка может быть осуществлена, если будет разработана методика оценки эффективности коммуникации и организованы обратные связи (четвертый блок).

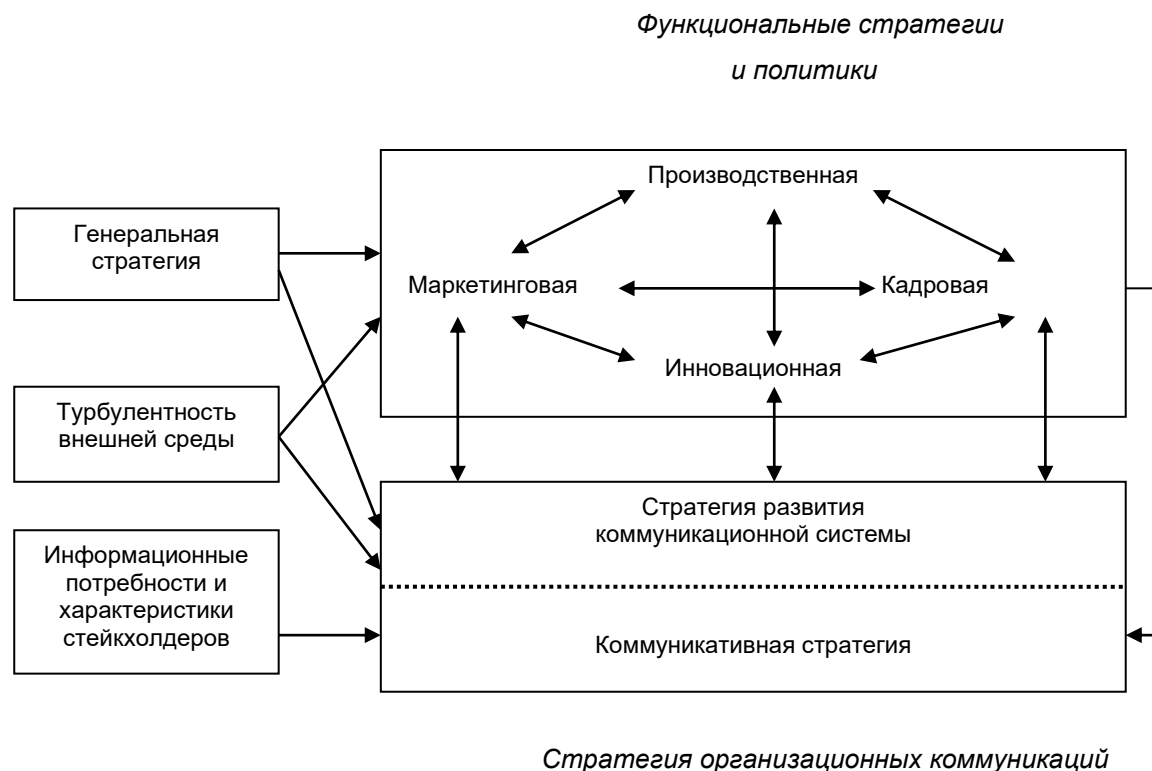
Если компания ставит перед собой масштабные коммуникационные цели (добиться сотрудничества и взаимопонимания с различными социальными группами и организационными структурами), то ей для решения таких сложных задач потребуются более сложные технологии и необходима разработка коммуникационной политики [Кривокора, 2015, 74-75]. Коммуникационная политика включает определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

## **Результаты и обсуждение**

Все стратегические решения в отношении организационных коммуникаций можно разграничить на коммуникационную стратегию, в которой определяются базовые принципы коммуникации, ключевые сообщения и рамки коммуникаций с основными стейкхолдерами, и

стратегию развития коммуникационной системы, определяющую ключевые направления изменения ресурсов и способностей коммуникационной системы компании.

На рис. 2 отображена базовая схема взаимосвязи стратегии развития коммуникационной системы с другими факторами стратегического выбора руководства.



**Рисунок 2 - Стратегия развития коммуникационной системы в структуре стратегических факторов (Авторская разработка)**

Переход от низких уровней развития коммуникационной системы компаний сферы услуг к более высоким требует большей согласованности принимаемых решений, чем наблюдаемая частичная интеграция маркетинговых коммуникаций. Во-первых, необходимо учесть связь уровней развития коммуникаций компании с ключевыми стратегическими факторами: генеральной стратегией и турбулентностью внешней среды (рис. 2).

Принципиальный выбор генеральной стратегии как стратегии, ориентированной на низкие издержки или дифференциацию, определяет различия в уровне развития ресурсообеспечивающей коммуникационной способности и производных ресурсах. Турбулентность внешней среды как детерминанта внутренней среды компании обнаруживает свое влияние на коммуникации компании, а также на другие стратегические факторы, в том числе и на инновационную активность компаний [Korler, 2009].

Помимо непосредственного влияния первостепенных стратегических факторов (генеральной стратегии и турбулентности внешней среды) на коммуникационную систему компании, следует отметить также определенную связь коммуникаций компании и с функциональными стратегиями (рис. 2).

Принципиальная схема связи стратегических факторов со стратегией развития организационных коммуникаций может быть конкретизирована для практического

использования в управленческой практике [Кравец, 2014]. Во-первых, возможно принципиальное преобразование многоуровневого развития коммуникационной системы в стратегический квадрант (содержащий два измерения: турбулентность и стратегию конкуренции) четырех стратегий, ключевых направлений развития коммуникационной системы компании. Во-вторых, возможно выделение некоторой связи коммуникационной системы с типовыми функциональными стратегиями.

Принципиальное различие значений наблюдается в коммуникациях компаний, 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, качественного сервиса, оригинальной бизнес-модели, сильной корпоративной культуры. Позитивные характеристики компании, выделяющие ее среди других производителей, необходимо в полной мере довести как до потребителей, так и до других целевых аудиторий, что 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. Большое количество информационных сообщений, направленных стейкхолдерам, генерируется разными подразделениями, что вызывает необходимость интеграции коммуникаций [Чалова, Тарасов, 2011]. 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» [Шульц, 2004, 24]. У Ф. Котлера делается акцент в интеграции на «концепции планирования маркетинговых коммуникаций, базирующейся на оценке стратегической роли их отдельных направлений и поиске оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникационных программ посредством непротиворечивой интеграции всех отдельных обращений» [Котлер, 2009, 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» [Ромат, 2009, 108].

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, например, выделяются три основания синергии: согласованность, взаимодействие, миссия организации [Харламова, 2010]. Согласованность должна наблюдаться в построении имиджа компании. Взаимодействие, или интерактивность коммуникаций является постулатом коммуникационных процессов компании, что требует наличия системы управления запросами, ответными реакциями и другими коммуникациями. Обязательным компонентом планирования коммуникаций является миссия компании.

Принципиально другой подход к развитию ресурсообеспечивающей способности компании 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. Такой подход именуется сегодня как маркетинг партнерских отношений [Медведева, Ковбаса, 2020], его реализация важна для компаний, создающих отличное от других производителей предложение.

Развитие обратной связи с потребителями дает возможность руководству компании своевременно вносить необходимые изменения в продукцию, сервис и коммуникацию с клиентом. Традиционной для компании сферы услуг является потребность в информации об удовлетворенности потребителями качеством продукции, условиями поставки, информированности потребителей обо всех свойствах продукции, о предложениях по совершенствованию сервисных функций компании [Николенко, Ключева, 2015]. Хотя концепция партнерских отношений несколько шире процесса формирования регулярных двусторонних коммуникаций компании с ее потребителями, однако такое общение, строящееся на принципах открытой, доверительной коммуникации, является системообразующим фактором развития партнерских отношений. Особая роль в формировании таких отношений принадлежит руководству компании [Иванова, Итяйкина, 2018].

Принципиальная разница во внешних коммуникациях для компаний, выбравших стратегию дифференциации или низких издержек, продемонстрирована на рисунке 3. На рис. 3 также показаны различия в развитии организационных коммуникаций, определяемые разницей между низкой и высокой турбулентностью внешней среды. В матрице развития коммуникаций компании указаны факторы первого порядка значимости, по которым типизированы четыре вида стратегий развития коммуникационной системы компании.

Стратегический квадрант «низкая турбулентность – стратегия низких издержек» требует лишь минимального уровня реализации коммуникационной системы компании, необходимого любой механистически устроенной компании. В стратегических квадрантах «низкая турбулентность – стратегия дифференциации» и «высокая турбулентность – стратегия низких издержек» возникают задачи развития отдельных коммуникационных способностей и интеграции соответствующих коммуникаций компании. Сочетание высокой турбулентности и стратегии дифференциации предъявляет самые высокие требования к коммуникационной системе компании и интеграции всех коммуникативных активностей – стратегии 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 компаниям, ассоциациям, профессиональным сообществам). Внешние связи должны работать как на прием информации, так и на продвижение компании. Внутренняя коммуникационная сеть интегрирует сотрудников компании в единый коллектив.

Однако на развитие коммуникационной системы влияют и функциональные стратегии (рис. 2). Так, для инновационно активных компаний важным стратегическим фактором является выбор инновационной стратегии. Хотя существует достаточно большое число классификаций инновационных стратегий, значимое отличие коммуникаций для компаний можно проследить на уровне дихотомии поведения в новых рыночных условиях: активной и пассивной инновационной стратегии [Порецкова, 2013]. Компания, выбирающая активную стратегию, ориентируется на использование новой технологической идеи, применяя либо имитационную

стратегию, либо стратегию лидерства.

<b>Стратегия</b>	<b>Дифференциации</b>	<p align="center"><b>Стратегия развития ресурсообеспечивающей 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 align="center"><b>Стратегия развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие всех коммуникационных способностей компании</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>
	<b>Низких издержек</b>	<p 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 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 компании во внешнее коммуникационное пространство на индивидуальном и организационном уровне</li> </ul>
		<b>Низкий</b>	<b>Высокий</b>
		<b>Уровень турбулентности</b>	

**Рисунок 3 - Матрица выбора стратегии развития организационных коммуникаций (Авторская разработка)**

Стратегический квадрант «низкая турбулентность – стратегия низких издержек» требует лишь минимального уровня реализации коммуникационной системы компании, необходимого

любой механистически устроенной компании. В стратегических квадрантах «низкая турбулентность – стратегия дифференциации» и «высокая турбулентность – стратегия низких издержек» возникают задачи развития отдельных коммуникационных способностей и интеграции соответствующих коммуникаций компании. Сочетание высокой турбулентности и стратегии дифференциации предъявляет самые высокие требования к коммуникационной системе компании и интеграции всех коммуникативных активностей – стратегии 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 компаниям, ассоциациям, профессиональным сообществам). Внешние связи должны работать как на прием информации, так и на продвижение компании. Внутренняя коммуникационная сеть интегрирует сотрудников компании в единый коллектив.

Однако на развитие коммуникационной системы влияют и функциональные стратегии (рис. 2). Так, для инновационно активных компаний важным стратегическим фактором является выбор инновационной стратегии. Хотя существует достаточно большое число классификаций инновационных стратегий, значимое отличие коммуникаций для компаний можно проследить на уровне дихотомии поведения в новых рыночных условиях: активной и пассивной инновационной стратегии [Порецкова, 2013]. Компания, выбирающая активную стратегию, ориентируется на использование новой технологической идеи, применяя либо имитационную стратегию, либо стратегию лидерства.

Маркетинговая стратегия в наибольшей степени из всех функциональных влияет на стратегию развития коммуникационной системы; конкретизирует значительную часть стейкхолдеров и составляющих маркетинговых коммуникаций [Голубева, 2019].

Принятие решений в отношении организационных коммуникаций также требует определенного согласования со стратегией производства [Назаров, 2019].

Кадровая стратегия и стратегия развития коммуникационной системы имеют тесную связь в рамках задачи формирования коммуникационного разнообразия как необходимого элемента управления в условиях постоянных изменений [Ойвенталь, 2017].

Ключевое типизированное влияние на развитие коммуникационной системы оказывают генеральная стратегия и уровень турбулентности внешней среды [Трачук, 2015].

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. Стратегия усовершенствования имеет главной целью снижение себестоимости выпускаемой продукции, что существенно сужает интеграционное поле внутренних и внешних коммуникаций до технологических связей [Имихович, Сурменкова, 2016].

Рост нестабильности и непредсказуемости внешней среды требует скорейшего внедрения плановых изменений, гибкости производственной системы, обуславливает потребность развития внутриорганизационных коммуникаций. При высоком уровне турбулентности успешные компании часто выбирают один из инновационных режимов компании: инноватора или имитатора. Совмещая технологические и маркетинговые инновации, компания справляется

с быстрыми и непредсказуемыми изменениями внешней среды [Кравец, 2014].

Компания, придерживающаяся инновационной стратегии лидерства, определяет своей целью постоянный выпуск совершенно новой продукции [Гохберг, 2010]. Также возникает задача поддержания формальных и неформальных коммуникаций в рамках разнообразных форм совместной разработки инновационных продуктов.

Стратегия следования за лидером формирует выжидательную позицию компании, в которой компания быстро реагирует на выпуск конкурентом новой продукции. Стремление к скорейшему освоению, исправлению ошибок «технологического лидера» и улучшению продукции обуславливает необходимость формирования связной внутренней коммуникационной сети. Компании вынуждены планомерно сканировать внешнюю среду и использовать силу слабых связей всего персонала, что определяет необходимость формирования и поддержания внешних связей компании. 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.

Изменения, возникающие в каких-либо сегментах внешней среды и быстро распространяющиеся на все деловое окружение, требуют решения задач внутренней и внешней интеграции коммуникационной сети компании. Внешняя интеграция означает, что компания сформировала 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 [Гусарова, 2017].

Компания 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 [Williamson, 2000], 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 [Неретина, 2014]. Исследование характеристик сетевых организаций, позволило определить следующие принципы их функционирования: единая цель, независимые участники, добровольное объединение, несколько лидеров, интегрированные уровни [Stamps, 1994].

В интеграции коммуникационной сети, необходимой для устойчивого развития компании в нестабильной среде, выделяют два направления: формирование связной сети внутриорганизационных коммуникаций с климатом, который способствует открытому обмену информацией (внутренняя интеграция); развитие индивидуальных и организационных связей в межорганизационном взаимодействии (внешняя интеграция) [Кравец, 2015].

Формирование сетевых структур предусматривает их гибкость, что достигается посредством высокого уровня информационного взаимодействия. Однако не только информационные технологии как элемент организационных коммуникаций определяют успех межорганизационного взаимодействия. Для описания эффективных коммуникаций в межфирменном взаимодействии используют термин «информационная инфраструктура», который можно определить как социотехническую конструкцию, содержащую экономических агентов, ресурсы и процессы, обеспечиваемые информационно-коммуникационными технологиями, и которая простирается за границы бизнес-сети [Hanseth, 2013]. Общепринятой классификацией межорганизационных информационных систем является классификация, основанная на основе 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 [Kumar, 1996].

Пересечение стратегии дифференциации и высокой турбулентности порождает стратегическую реакцию, которую обозначают как «стратегию развития коммуникационных способностей и интеграции организационных коммуникаций». Здесь необходимо согласованное развитие всего комплекса многокомпонентных и сложноорганизованных коммуникационных ресурсов, соответствующих целям общей стратегии компании. Выпадение какой-либо части ресурса может приводить к существенному снижению коммуникационной способности.

В такой стратегии достигается наивысшая степень интеграции всех коммуникативных активностей компании сферы услуг, которая добивается высокого уровня взаимодействия с большим числом целевых аудиторий.

Воплощение стратегии развития коммуникационных способностей и интеграции коммуникаций компании возможно только в случае выработки у ее сотрудников паттерна коммуникативного поведения, который можно назвать как «рецептор – проводник» [Кравец, 2014]. Реализации роли «рецептор – проводник» будет способствовать стратегическому поведению компании, называемого И. Ансофом как «исследовательское» и «креативное». Такие компании отличаются инновационной культурой, в которой большое значение играют информационно-коммуникационные аспекты. Культура данных компаний сильно отличается от культуры традиционных организаций [Стеклова, 2012].

## **Заключение**

Таким образом, использование понятия «стратегия развития» к совершенствованию ресурсов и способностей представляется обоснованным с позиции стратегического менеджмента, в котором выделяется категория стратегии развития организации. Многообразие стратегических направлений развития коммуникационной системы, в отличие от известных одномерных решений, может быть представлено в виде матрицы ключевых факторов стратегического выбора (уровень турбулентности внешней среды, вид конкурентной стратегии). Матрица адекватно объясняет различия в направлениях развития коммуникационных систем компаний сферы услуг, в том числе интеграции коммуникационных ресурсов и процессов (коммуникационная сеть, интегрированные маркетинговые коммуникации, организационные коммуникации). Все стратегические решения в отношении

организационных коммуникаций можно разграничить на коммуникационную стратегию, в которой определяются базовые принципы коммуникации, ключевые сообщения и рамки коммуникаций с основными стейкхолдерами, и стратегию развития коммуникационной системы, определяющую ключевые направления изменения ресурсов и способностей коммуникационной системы компании. Принципиальные различия в развитии коммуникаций выявляются для выбора стратегии конкуренции (низкие издержки; дифференциация) и турбулентности внешней среды, которая определяет стратегическое поведение менеджмента компании, влияет на инновационную активность. Также требуется согласование стратегии развития коммуникационной системы с функциональными стратегиями: маркетинговой, инновационной и кадровой. Инструмент выбора стратегии, являясь матричной конструкцией, существенно расширяет понимание направлений развития коммуникаций, раскрывает специфику интеграционных процессов в организационных коммуникациях и устраняет присущую некоторым работам избыточность коммуникационных усилий руководства.

### Библиография

1. Голубева М.А. Развитие концепции маркетинговых взаимоотношений в условиях цифровой экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 5-1 (119). С. 118-123.
2. Гохберг Л.М. Анализ инновационных режимов в российской экономике // ФОРСАЙТ. 2010. № 3. С. 18-30.
3. Гусарова М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 6 (18). С. 65-79.
4. Джамбинова Т.С. Разработка коммуникационной стратегии продвижения товара в сети Интернет // Бизнес. Общество. Власть. 2014. № 18. С. 115-130.
5. Зиганшина А.А. Этапы реализации коммуникационной стратегии брендов в цифровой среде // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2018. Т. 24. № 2. (174). С. 20-34.
6. Имихович А.О., Сурменкова К.Ю. Инновационные стратегии международных предприятий // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Т. 2. № 12. С. 867-869.
7. Иванова И.А., Итяйкина А.С. Моделирование оценки систем управления взаимоотношениями с клиентами организации // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 7. С. 1367-1378.
8. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 816 с.
9. Кравец М.А. Влияние турбулентности внешней среды на коммуникационную сеть предприятия // Вестник Университета. 2014. № 6. С. 185-189.
10. Кравец М.А. Стратегия развития организационных коммуникаций // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 4. С. 140-145.
11. Кравец М.А. Трансформация коммуникационных сетей и климата российских компаний // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 4. С. 19-23.
12. Кривокопа Ю.Н., Кривокопа Е.И. Коммуникационная политика в системе менеджмента. Ставрополь, 2015. 95 с.
13. Лопатина И.Ю., Мартиросов Р.Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Terra Economicus. 2011. Т. 9. № 4-3. С. 102-107.
14. Медведева В.В., Ковбаса Н.А. Особенности развития маркетинга партнерских отношений // Журнал прикладных исследований. 2020. № 4-3. С. 53-57.
15. Назаров А.Г. Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2019. № 2. С. 102-116.
16. Неретина Е.А. Типы, конфигурация и способы построения межорганизационных сетей // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2014. № 2 (30). С. 196-204.
17. Николенко П.Г., Ключева Ю.С. Использование информационно-коммуникационных технологий, CRM-системы и автоматизации в сфере сервиса // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 6 (128). С. 183-188.
18. Ойвенталь А.В. Реализация кадровой стратегии организации // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 4. С. 61-63.
19. Порецкова К.В. Классификация инновационных стратегий промышленных предприятий // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 2. С. 380.

20. Ромат Е.В. Реклама. СПб.: Питер, 2009. 208 с.
21. Стеклова О.Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации. Ульяновск, 2012. 158 с.
22. Трачук А.В. (ред.) Управление устойчивым развитием. СПб.: Реальная экономика, 2015. 480 с.
23. Харламова И.Ю. Интегрированный подход к маркетинговым коммуникациям // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 6. С. 110-114.
24. Чалова А.А., Тарасов А.С. Интегрированные маркетинговые коммуникации: методологический аспект // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2011. № 1 (37). С. 419-426.
25. Шульц Д.Е. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации. М.: ИНФРА-М, 2004. 234 с.
26. Hanseth O. Infrastructural innovation: flexibility, generativity and mobile internet // International Journal of IT Standard and Standardization Research. 2013. № 1. Vol. 11. P. 27-45.
27. Korler P. Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence. New York: AMACOM, 2009. 224 p.
28. Kumar K. Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems // MIS Quarterly. 1996. № 3. P. 279-300.
29. Stamps J. The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century. Essex: Omneo/Oliver Wight Publications, 1994. 224 p.
30. Williamson O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead // Journal of Economic Literature. 2000. № 9. P. 595-613.

## **The development strategy of the communication system of a service company in the structure of strategic factors**

**Oleg V. Tret'yakov**

CEO of LLC LUKOIL-Perm,

PhD in Economics,

Head of Innovative Technologies of Oil and Gas Production Department,

Perm National Research Polytechnic University,

614990, 29, Komsomolskii ave., Perm, Russian Federation;

e-mail: info@pstu.ru

### **Abstract**

The article analyzes the process of developing and implementing a communication strategy, represented by three enlarged blocks. The factors of strategic choice in relation to the elements of the communication system of a service company (general strategy, functional strategies and policies, turbulence of the external environment) are determined. A characteristic combination of functional strategies and policies (marketing, human resources, innovation and production) with the directions of development of the company's communication system is revealed. A matrix toolkit for the strategic choice of directions for the development of the company's communication system has been developed. The use of the concept of «development strategy» to improve resources and abilities seems to be justified from the standpoint of strategic management. The variety of strategic directions for the development of a communication system can be represented as a matrix of key factors of strategic choice. The matrix adequately explains the differences in the directions of development of communication systems of service companies. It is required to coordinate the development strategy of the communication system with functional strategies: marketing, innovation and personnel. The strategy selection tool, being a matrix structure, significantly expands the understanding of

---

Oleg V. Tret'yakov

communication development directions, reveals the specifics of integration processes in organizational communications and eliminates the redundancy of management's communication efforts inherent in some works.

### For citation

Tret'yakov O.V. (2022) Strategiya razvitiya kommunikatsionnoi sistemy kompanii sfery uslug v strukture strategicheskikh faktorov [The development strategy of the communication system of a service company in the structure of strategic factors]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (9A), pp. 534-550. DOI: 10.34670/AR.2022.49.83.040

### Keywords

Strategy, communication, communication system, communication strategy, strategic factors, matrix tools.

## References

1. Chalova A.A., Tarasov A.S. (2011) Integrirovannye marketingovye kommunikatsii: metodologicheskii aspekt [Integrated Marketing Communications: Methodological Aspect]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 1 (37), pp. 419-426.
2. Dzhambinova T.S. (2014) Razrabotka kommunikatsionnoi strategii prodvizheniya tovara v seti Internet [Development of a communication strategy for promoting goods on the Internet]. *Biznes. Obshchestvo. Vlast'* [Business. Society. Power], 18, pp. 115-130.
3. Golubeva M.A. (2019) Razvitie kontseptsii marketingovykh vzaimootnoshenii v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki [Development of the concept of marketing relationships in a digital economy]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics], 5-1 (119), pp. 118-123.
4. Gokhberg L.M. (2010) Analiz innovatsionnykh rezhimov v rossiiskoi ekonomike [Analysis of innovation regimes in the Russian economy]. *FORSAIT [FORESIGHT]*, 3, pp. 18-30.
5. Gusarova M.S. (2017) Terminologicheskii khaos: kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom [Terminological chaos: personnel policy and personnel management strategy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management], 6 (18), pp. 65-79.
6. Hanseth O. (2013) Infrastructural innovation: flexibility, generativity and mobile internet. *International Journal of IT Standard and Standardization Research*, 1, 11, pp. 27-45.
7. Imikhovich A.O., Surmenkova K.Yu. (2016) Innovatsionnye strategii mezhdunarodnykh predpriyatii [Innovative strategies of international enterprises]. *Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavтики* [Actual problems of aviation and cosmonautics], 2, 12, pp. 867-869.
8. Ivanova I.A., Ityaikina A.S. (2018) Modelirovanie otsenki sistem upravleniya vzaimootnosheniyami s klientami organizatsii [Modeling the assessment of customer relationship management systems in an organization]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [Economic analysis: theory and practice], 17, 7, pp. 1367-1378.
9. Kharlamova I.Yu. (2010) Integrirovannyi podkhod k marketingovym kommunikatsiyam [Integrated approach to marketing communications]. *Sovremennye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyi vzglyad* [Modern trends in economics and management: a new look], 6, pp. 110-114.
10. Korler P. (2009) *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York: AMACOM.
11. Kotler F. (2016) *Marketing Management*. PH.
12. Kumar K. (1996) Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems. *MIS Quarterly*, 3, pp. 279-300.
13. Kravets M.A. (2014) Strategiya razvitiya organizatsionnykh kommunikatsii [Strategy for the development of organizational communications]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of the Voronezh State University. Series: Economics and Management], 4, pp. 140-145.
14. Kravets M.A. (2015) Transformatsiya kommunikatsionnykh setei i klimata rossiiskikh kompanii [Transformation of communication networks and climate of Russian companies]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of the Voronezh State University. Series: Economics and Management], 4, pp. 19-23.
15. Kravets M.A. (2014) Vliyanie turbulentnosti vneshnei sredy na kommunikatsionnyu set' predpriyatiya [Influence of



- turbulence of the external environment on the communication network of the enterprise]. *Vestnik Universiteta* [Bulletin of the University], 6, pp. 185-189.
16. Krivokora Yu.N., Krivokora E.I. (2015) *Kommunikatsionnaya politika v sisteme menedzhmenta* [Communication policy in the management system]. Stavropol.
  17. Lopatina I.Yu., Martirosov R.G. (2011) Sovershenstvovanie upravleniya obshchestvennymi otnosheniyami na osnove razvitiya organizatsionnykh kommunikatsii [Improving the management of public relations based on the development of organizational communications]. *Terra Economicus*, 9, 4-3, pp. 102-107.
  18. Medvedeva V.V., Kovbasa N.A. (2020) Osobennosti razvitiya marketinga partnerskikh otnoshenii [Peculiarities of partnership marketing development]. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy* [Journal of Applied Research], 4-3, pp. 53-57.
  19. Nazarov A.G. (2019) Klassifikatsiya i sistematizatsiya strategii razvitiya promyshlennykh predpriyatii [Classification and systematization of strategies for the development of industrial enterprises]. *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo* [Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Economics. Management. Law], 2, pp. 102-116.
  20. Neretina E.A. (2014) Tipy, konfiguratsiya i sposoby postroeniya mezhorganizatsionnykh setei [Types, configuration and methods of constructing interorganizational networks]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki* [News of higher educational institutions. Volga region. Social Sciences], 2 (30), pp. 196-204.
  21. Nikolenko P.G., Klyueva Yu.S. (2015) Ispol'zovanie informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologii, CRM-sistemy i avtomatizatsii v sfere servisa [The use of information and communication technologies, CRM-systems and automation in the service sector]. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Altai State Agrarian University], 6 (128), pp. 183-188.
  22. Oivent' A.V. (2017) Realizatsiya kadrovoi strategii organizatsii [Implementation of the organization's personnel strategy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management], 4, pp. 61-63.
  23. Poretskova K.V. (2013) Klassifikatsiya innovatsionnykh strategii promyshlennykh predpriyatii [Classification of innovative strategies of industrial enterprises]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 2, pp. 380.
  24. Romat E.V. (2009) *Reklama* [Advertising]. St. Petersburg: Piter Publ.
  25. Schultz D.E. (1996) *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. McGraw-Hill.
  26. Stamps J. (1994) *The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century*. Essex: Omneo/Oliver Wight Publications.
  27. Steklova O.E. (2012) *Formirovanie innovatsionnoi sostavlyayushchei organizatsionnoi kul'tury predprinimatel'skoi organizatsii* [Formation of an innovative component of the organizational culture of an entrepreneurial organization]. Ulyanovsk.
  28. Trachuk A.V. (ed.) (2015) *Upravlenie ustoichivym razvitiem* [Management of sustainable development]. St. Petersburg: Real'naya ekonomika Publ.
  29. Williamson O. (2000) The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 9, pp. 595-613.
  30. Ziganshina A.A. (2018) Etapy realizatsii kommunikatsionnoi strategii brendov v tsifrovoi srede [Stages of implementation of the communication strategy of brands in the digital environment]. *Izvestiya Ural'skogo federal'nogo universiteta. Seriya 1: Problemy obrazovaniya, nauki i kul'tury* [Bulletin of the Ural Federal University. Series 1: Problems of education, science and culture], 24, 2 (174), pp. 20-34.