

УДК 65.012.2

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
КОММУНИКАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ В БИЗНЕСЕ***А.С. ТРОФИМОВ, С.В. ГОРИНОВА***(Ивановская государственная текстильная академия)**

В российской и мировой экономиках наблюдаются процессы, свидетельствующие о пользе взаимодействия, взаимопонимания и сотрудничества, которые могут рассматриваться как примеры реализуемых коммуникативных стратегий на уровнях компаний, территорий и государств.

С целью эффективного удовлетворения потребностей рынка при использовании синергии совместной деятельности развиваются новые формы экономических структур, такие как территориально-корпоративные объединения, кластеры, информационно-экономические логистические комплексы, виртуальные корпорации и др.

Взаимовыгодные экономические связи возникают между компаниями, отдельными звеньями отраслевой цепочки и операторами разных рынков, и не только между организациями без экономических противоречий, а также между конкурентами [1].

В организационном развитии компаний отражается необходимость реагирования на нужды персонала, на потребности в переориентации управления, на простоту и демократичность межличностных отношений, на формирование новых ценностей. Создаются кодексы этики и ведения бизнеса; развиваются корпоративное управление, информационные технологии и коммуникации.

Не случайно интерес к данной теме возник в текстильном крае, где производится 60...70% отечественных хлопчатобумажных тканей. Обладая по сравнению с другими отраслями (также находящимися

в депрессии, как, например, машиностроение) коротким финансово-производственным циклом и огромным потенциальным потребительским рынком, легкая и текстильная промышленность имеют большие возможности, реализация которых связана с разработкой стратегий.

При общем низком уровне стратегического менеджмента в России пока только единичные крупные промышленно-торговые корпорации, такие, например, как "Альянс "Русский текстиль", "Ассоциация ТДЛ", создают современный стратегический менеджмент.

В корпоративном управлении текстильные компании России характеризуются низкими рейтингами, и лишь отдельные из них публикуют квартальные отчеты для рынка ценных бумаг и являются его реальными участниками. Руководители предприятий пока еще слабо восприимчивы к инновациям. Информационные технологии используются очень ограниченно.

Несмотря на отставание текстильщиков в стратегическом управлении компаниями, стратегии, связанные с коммуникациями, проявляются и в маркетинге, и в связях с общественностью, и в лоббировании. Но они разрознены и потому недостаточно эффективны.

Следует отметить, что слабое использование возможностей деловых коммуникаций, связанное с отдельными детализированными тактическими действиями коммуникационного характера, не сводимыми в единый план, касающийся деятельности бизнеса в целом, отмечается и

для западных компаний [2]. В связи с финансовыми сложностями текстильной отрасли эту стратегическую возможность, не требующую больших расходов, нужно активно использовать.

Вследствие отсутствия должного внимания по отношению к коммуникативным бизнес-стратегиям в специальной литературе и при очевидной необходимости в них мы разработали теоретическую базу и методику стратегического планирования коммуникативного пространства бизнес-среды промышленно-торговых компаний. Она охватывает две области изучения: коммуникативное пространство и стратегическое планирование.

Для решения управленческих задач коммуникативное пространство компании делится на коммуникативные поля, границы и размеры которых определяются в зависимости от стратегических целей и задач в корпоративной, рыночной и социальной сферах. Между ними нет жестких границ, они взаимосвязаны в единой системе.

После того, как сформирована система пространства, для каждого поля разрабатывается своя стратегия. Общая стратегия компании состоит из двух различных по форме исполнения блоков: стратегического плана и коммуникативного кодекса.

Коммуникативный кодекс компании – это ее слабо формализованная часть. Кодекс содержит разделы, посвященные информации и отношениям, конфликту интересов, обеспечению выполнения положений кодекса, и, как система норм и правил поведения сотрудников, позволяет сократить формализм управления, излишнюю детализацию, обозначить желаемый уровень качества деловых связей вне и внутри компании.

Сводный стратегический коммуникативный план в отличие от кодекса более формализован и разрабатывается для конкретного упорядочения взаимодействия должностных лиц и подразделений компании.

Таким образом, процесс стратегического планирования предусматривает: анализ пространства; постановку целей и задач; формирование полей; разработку стратегий и выбор инструментов; увязку отдельных стратегий в единую систему; формирование бюджета; соответствие организационных форм и стратегий, техническую поддержку в информации, телекоммуникационных и компьютерных технологиях и др.

В качестве инструментов исследования применяются типовые инструменты стратегического анализа, такие как анализ ключевых факторов среды; анализ сильных и слабых сторон и др., а также специально разработанные инструменты, как классификаторы, инструмент мониторинга коммуникативных связей и др.

Установленные нами последовательность этапов разработки коммуникативной стратегии и структура планирования не отличаются от последовательности разработки рыночных стратегий и структуры планов, которых придерживались И.Ансофф и М.Фридман – как представители раннего и современного этапов развития стратегического менеджмента, а также М.Мак-Дональд, Д.Джонсон и др.[3...6].

Однако коммуникативные стратегии выделяются среди прочих тесной их связью с коммуникативным пространством. Следовательно, для них необходимо вести процесс стратегического планирования в единой системе стратегического планирования коммуникативного пространства, координируя и соединяя их с рыночными стратегиями.

Согласно созданной нами пространственно-стратегической модели компания рассматривается как элемент макрокоммуникативного пространства бизнес-среды. В нее входят участники как внешней (власть, общество, экономические системы, рыночные сегменты, покупатели, конкуренты и др.), так и внутренней (подразделения, менеджеры, сотрудники, и др.) бизнес-среды.



Рис. 1

Для систематизации и упорядочения системы деловых связей между ними создана модель интегрированной коммуникативной стратегии промышленно-торговой компании, изображенная на рис. 1. Здесь выделены внутренние участники.

Таким образом, объединив существующие и запланированные коммуникативные связи в единую систему на базе рыночной стратегии, интегрированная коммуникативная стратегия позволяет, благодаря масштабной систематизации и эффекту синергии, улучшать экономические показатели, личностные и деловые отношения, культуру компании.

Система интегрированных коммуникативных стратегий является серьезным стратегическим преимуществом в конкурентоспособности. Мы считаем, что по своей значимости данное преимущество превосходит точки стратегического контроля, предложенные А.Сливотски в [7], к наиболее важным из которых относятся владение стандартом (Microsoft, Oracle); управление цепочками ценности (Intel, Coke); занятие очень выгодных, взаимосвязанных доминирующих позиций (Coke, в международном масштабе). Последний пункт наиболее близок по смыслу нашим позициям. И хотя он представлен как результат маркетинговых стратегий компании "Coke", мы полагаем, что его следует рассматривать как пример использования интегрированной коммуникативной стратегии.

Применение промышленно-торговой компанией интегрированной коммуникативной стратегии позволит ей обеспечивать развитие рынка сбыта, сохранять лояльность клиентов, избегать разрушительного воздействия конкурентных войн; поможет развитию новых рынков и продукции, занятию и поддержанию желаемой позиции в обществе в расчете на его благоприятную реакцию на деятельность компании. В конечном итоге это означает более рациональное и успешное ведение конкурентоспособного бизнеса.

Кроме повышения конкурентоспособности коммуникативные стратегии дают экономический эффект, заключающийся в оптимальном использовании ресурсов и в получении дополнительных доходов и прибыли, связанных с увеличением объема и эффективности сбыта, а также с повышением рыночной стоимости компании. Это обусловлено улучшением деловых связей с органами власти, с партнерами по бизнесу, совершенствованием внутрифирменных отношений, информационного обмена и корпоративного управления; улучшением доли услуг и их качества в объеме реализации; облегчением доступа к дополнительным ресурсам и др.

Предложенная нами методика кроме крупных российских текстильных корпораций, выпускающих в основном схожие ткани без товарных марок и отличительных особенностей, с системой продаж, не обеспеченной набором привлекательных

услуг, в технологически отсталой отрасли, остро нуждающейся в инвестициях и хорошем менеджменте, приемлема и для производственно-коммерческих компаний и других отраслей, организационно-правовых форм и размеров.

Она может быть полезна крупным экономическим образованиям таким, как корпорации, территориально-корпоративные экономические объединения, комплексы информационно-экономических систем по оказанию услуг на оптовом рынке и др., а также и небольшим компаниям различных видов деятельности, которым необходимо достичь определенного положения в деловой среде, на рынке, в обществе.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Томпсон-мл., А.А. Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2003.
2. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга. – М.: ЮНИТИ, 2001.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
4. Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства. – М.: Гранд, 2004.
5. Gerry Johnson, Kevan Scholes. Exploring Corporate Strategy. – New-York.: Prentice Hall, 1993.
6. McDonald Malcolm. Marketing Plans. – Oxford.: Butterworth-Heinemann, 1995.
7. Сливотски А. Маркетинг со скоростью мысли. – М.: ЭКСМО, 2002.

Рекомендована кафедрой организации производства и логистики. Поступила 14.12.05.

---