Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южный Федеральный Университет»

На правах рукописи

ПОНОМАРЕВА ДИАНА АНДРЕЕВНА

ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕТОДОВ И ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ДИДЖИТАЛ-СРЕДЕ

Специальность 5.2.6 «Менеджмент»

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Доктор экономических наук, профессор,
Заслуженный деятель науки РФ
Кетова Наталья Петровна

Ростов-на-Дону – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……4

1 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В ОМНИКАНАЛЬНОЙ СРЕДЕ……..……18

1.1 Теоретические основания управления маркетинговыми коммуникациями: изменение парадигмы менеджмента, дефиниция, формы и методы управления коммуникациями хозяйствующих субъектов в омниканальной среде……..…….…18

1.2 Обоснование концептуального механизма управления маркетинговыми коммуникациями в омниканальной среде…...……..45

1.3 Инструментально-методические подходы к оценке результативности управления маркетинговыми коммуникациями современных компаний…….....65

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В ОМНИКАНАЛЬНОЙ СРЕДЕ…….....83

2.1 Анализ социально-культурных и технологических предпосылок модификации методов и механизма управления маркетинговыми коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса: децентрализованная схема управления……...83

2.2 Исследование отраслевой специфики управления маркетинговыми коммуникациями: российская практика управления и идентификация агентов внутренней и внешней микросреды предприятий ресторанного бизнеса……..……103

2.3 Диагностика практики реализации управления коммуникациями в организациях ресторанного бизнеса (на примере ООО «Бар» и ООО «Маг»)……...124

3 РАЗРАБОТКА ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА……142

3.1 Актуализация методов управления омниканальными коммуникациями организации ресторанного бизнеса.....……..…….142

3.2 Обоснование открытого механизма управления маркетинговыми коммуникациями организаций ресторанного бизнеса…….159

3.3 Апробация и оценка результативности применения децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями ресторана в омниканальной среде……...……..175

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..……...……193

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……198

ПРИЛОЖЕНИЯ…….215

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Значимость разработки проблематики управления маркетинговыми коммуникациями в развивающейся диджитал-среде предопределяется необходимостью расширения и уточнения научно-теоретической базы по данному направлению исследований в соответствии с вызовами современных реалий.

Одним из важных факторов трансформации методов и форм управления коммуникационной деятельностью современных компаний выступает их эффективная модернизация на инновационной платформе. Большую роль при этом играет учет особенностей управленческой деятельности в развивающейся диджитал-среде. Однако такие факторы, как пребывание компаний в современных сложных условиях неопределенности, неоднозначности воздействия геополитических санкций на состав российских объектов управления коммуникациями и транзитивность их использования требуют совершенствования методов гибкого управления на основе экстренного реагирования на ситуацию и делегирования ряда управленческих решений командам реализации. Определенный кадровый дефицит, рост ожиданий и требований, предъявляемых соискателями к работодателям, побуждают их к трансформации методов управления, обеспечению роста вовлечённости сотрудников в работу, совершенствованию способов стимулирования удовлетворённости трудом, управления их знаниями.

Значимость изучения проблем управления коммуникациями в диджитал-среде обусловливается, с одной стороны, общемировой цифровизацией, повышающимся с каждым годом уровнем проникновения интернета во все сферы деятельности, возможностью коммерческих организаций (в частности, организаций ресторанного бизнеса) коммуницировать с потребителями посредством мультикомпонентной (омниканальной) системы, совмещающей традиционные и цифровые каналы

коммуникации. Так, в наибольшей мере отвечающим потребительским ожиданиям, повышающим конкурентоспособность организации и способствующим росту результативности управления, является подход, требующий рассмотрения областей реализации управленческой деятельности – диджитал и традиционной – не в отрыве друг от друга, а в тесной связи и интеграции. На этом основании вместо формулировки «диджитал-среда» вводится «омниканальная среда».

С другой стороны, немаловажную роль играет усложнение управления коммуникационной подсистемой ввиду расширения разнообразия каналов, включаемых в неё, роста технологичности инструментов и каналов коммуникации, снижения управляемости отдельными источниками. В современных реалиях компаниям необходимо обеспечивать единство, целостность, последовательность и трансляцию идентичности бренда на всех этапах клиентского пути для повышения результативности управления коммуникационной подсистемой.

Эти позиции обусловливают актуальность выработки децентрализованной формы управления коммуникациями и возрастание значимости разработки открытого механизма управления коммуникациями, отвечающего вызовам современной среды.

Включение в механизм управления коммуникациями стейкхолдеров и транслирование информации о бренде посредством задействования горизонтальных каналов нацелено на повышение доверия потенциальных потребителей к информации о бренде, с одной стороны, и расширение арсенала коммуникационных инструментов бренда, с другой.

Вышеупомянутые основания требуют переосмысления структуры, содержания и алгоритма реализации управления маркетинговыми коммуникациями на рынке ресторанных услуг.

Степень разработанности проблемы. Концептуально-теоретическая база исследования представлена рядом концепций, в числе которых - концепция стратегического менеджмента (в частности – стратегическая школа обучения

Минцберга Г.), «бирюзовая» парадигма управления Лалу Ф., концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, концепция Маркетинга 4.0 Котлера Ф и др. Теоретико-методологические аспекты концепции стратегического менеджмента, в т.ч. в их современной интерпретации, а также программно-целевого управления и коммуникаций изложены в трудах Ансоффа И., Барсуковой Н.В., Виханского О.С., Волковой Е.Ю., Джуха В.М., Глотовой Е. А., Ильиной А.В., Клейнера Г.Б., Колосовой В.В., Кристенсена К., Лалу Ф., Латфуллина Г.Р., Львова Д., Маргушиной Ю., Минцберга Г., Никитина А.С., Никоненко А.Р., Портера М., Рожковой Е. В., Салько Д.Ю., Стрикенда А. Дж., Тебекина А. В., Томпсона А.А., Фатхутдинова Р.А,, Фуколовой Ю., Хиггинса Д., Шендела Д., Яковца Ю.В. и др. авторов.

Проблематика формирования и применения форм и методов менеджмента в организациях находит отражение в работах Анопченко Т.Ю., Баканова Д.С., Бунтовской Л.Л., Глазковой В. В., Гориш А. В., Иванова Д. Ю., Курта О. Б., Лалу Ф., Лехтянской Л.В., Лысенко А.И., Минцберга Г., Орлова А.И., Пыткина А. Н., Слепышева А.Л., Хуснимарданова Т. Р. и др. исследователей.

Вопросы управления маркетингом и маркетинговыми коммуникациями как специфическим объектом менеджмента отражены в работах Азоева Г.Л., Ангелиной И.А., Багиева Г.Л., Балабановой Л., Бернета Дж., Борис О.А., Волкова А. С., Дункана Дж., Зундэ В.В., Изаковой Н. Б., Казаковой К.С., Калькovой Н.Н., Карповича В.Ф., Кетовой Н.П., Кудашовой С., Кулакова В., Ларионова В.А., Мелентьевой Н.И., Мориарти С., Музыканта В., Окольнишниковой И.Ю., Панкрухина А.П., Писаревой Е.В., Писарского И., Полусмаковой Н.С., Разиной Н.А., Синяевой И., Скоробогатых И.И., Суровцевой Е., Фадеевой Н. В., Фоменко Н.М., Чжу Ю., Шульца Д., Юлдашевой О.У., Ярош О.Б. и др.

Теория заинтересованных сторон, сетевые организации и вопросы окружения бизнеса освещаются в публикациях Минцберга Г., Рудаковой А. Н., Стреттона А., Фримана Р. и др. авторов.

Проблемам определения сущности и возможностей, а также выработки инструментально-методического аппарата оценки эффективности управления коммуникациями посвящены труды Беста Р., Васина В.А., Виханского О. С., Глазьева С.Ю.,Грудистовой Е. Г., Доната Б., Друкера П., Дударева О. В., Епифановой Н.Ш., Морозова Н. А., Муравьевой Н. Н., Наумова А.И., Новоселовой С.Е., Олива Р.А., Толстых Т. О., Шевчук Н. В., Яковца Ю.В. и других авторов.

Специфика управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса нашла отражение в публикациях Авруцкой И. Г., Власовой О.В., Горенбургова М.А., Захаровой И. И., Ицкова С. Пака Я., Пироговой О. Е., Рудаковой А.Н., Скоробогатых И.И., Щепетовой И.В. и других авторов.

Аналитический обзор литературных источников позволяет оценить степень разработанности проблем реализации управления коммуникациями и расчета эффективности коммуникационного менеджмента как высокую. Однако при этом выявлены лакуны в теоретическом знании.

Так, в ряде литературных источников при декларируемой тематике управления маркетинговыми коммуникациями фактически излагаются положения реализации коммуникационной деятельности без должного внимания управленческим аспектам.

Наряду с этим, выявлено недостаточное внимания особенностям управления омниканальными коммуникациями, предполагающими интеграцию традиционных и диджитал-каналов, а также коммуникациям, как специфической характеристике объекта управления. Отраслевые особенности управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса также не находят достаточной изученности и освещения.

Научная гипотеза исследования состоит в предположении относительно того, что внедрение децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями, а также соответствующих ей управленческих методов и механизма, трансформирующихся под воздействием социально-культурных, технологических и организационных

детерминант, создает условия для повышения результативности управленческой деятельности в современной диджитал-среде (характеризуемой как омниканальная) в рамках задействования новых объектов управления коммуникациями – внешних и внутренних стейкхолдеров, и применения, при этом, актуальных методов управления.

Цель и задачи исследования. *Цель* диссертационной работы состоит в актуализации методов и форм управления маркетинговыми коммуникациями с целью разработки механизма управления маркетинговыми коммуникациями ресторанного бизнеса в современной диджитал-среде (характеризуемой как омниканальная), позволяющего повысить результативность управленческой деятельности.

Сформулированная цель определяет комплекс задач, решение которых направлено на достижение общей цели диссертационной работы:

- изложение сущности управления коммуникациями в диджитал-среде (уточнённой как омникальная), выработка авторской дефиниции управления маркетинговыми коммуникациями, релевантной современной экономической среде, на основании систематизации и обзора литературных источников (пункт 20 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент);

- оценка значимости децентрализованной формы управления омниканальными маркетинговыми коммуникациями, ориентированной на повышение результативности управленческой деятельности и учитывающей специфику современной экономической среды, и обоснование ее управленческой актуальности (пункт 20 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент);

- трактовка методов управления омниканальными коммуникациями предприятия ресторанного бизнеса (пункт 20 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент);

- разработка открытого механизма управления коммуникациями современного ресторана, учитывающего трансформацию формы и методов

управления в омниканальной среде (пункт 20 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент);

- предложение критериев и параметров оценки результативности управления коммуникациями, отвечающих вызовам современной омниканальной среды, и формирование метода оценки результативности управления коммуникациями (пункт 6 и пункт 20 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент).

Объект исследования представлен подсистемой управления маркетинговыми коммуникациями, реализуемыми функциональным подразделением организации в современной омниканальной среде, формирующейся на рынке услуг организаций общественного питания.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в результате субъектных взаимодействий, формы и методы управления, а также параметры и показатели оценки его результативности, получаемые в процессе внешних коммуникаций организации.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует п.20 «Маркетинговые технологии в управлении компанией: теоретические и прикладные аспекты. Вклад маркетинга в создание нематериальных активов и управление ими. Современные механизмы и методы взаимодействия с клиентами и потребителями» и п.6 «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам» паспорта специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Теоретико-методологическая основа исследования сформирована на основе обобщения результатов фундаментальных и прикладных исследований в рамках связанных управленческих и маркетинговых концепций, теорий и подходов. В качестве фундаментальной основы исследования предлагается содержание «бирюзовой» парадигмы управления организацией с присущими ей свойствами – самоуправлением, ориентацией на целостное раскрытие потенциала сотрудников и организацией деятельности в соответствии с «эволюционной целью». Комплементарными данным положениям

представляются также императивы стратегической школы обучения, представляющие организацию в качестве саморазвивающегося механизма и утверждающие значимость делегирования принятия решений сотрудникам.

С другой стороны, маркетинговая составляющая проблематики исследования представлена в рамках концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций и концепции Маркетинга 4.0, констатирующих значимость связности и собственно интегрированности каналов коммуникации как объектов управления, выделения новых источников, посредством которых организация имеет возможность реализовать функции коммуникации.

Адаптация тезисов и положений теории стейкхолдеров и омниканального подхода к коммуникациям в рамках указанных выше фундаментальных концепций служит ответом на вызовы совершенствования управления в современной коммуникационной среде и позволяет выработать децентрализованную форму управления коммуникациями.

Инструментально-методический аппарат исследования представлен такими общенаучными методами как наблюдение, эксперимент, обобщение, абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогии. А также специальными методами, такими как анкетирование, экспертные оценки, контент-анализ и анализ экономической и коммуникационной эффективности применения открытого механизма управления маркетинговыми коммуникациями.

Институционально-нормативная база исследования содержит нормативные и законодательные акты Российской Федерации.

Информационно-эмпирическая база исследования представлена авторскими результатами эмпирических исследований, респондентами в которых выступили эксперты (руководители коммуникационных подразделений предприятий ресторанного бизнеса), аналитическими данными, характеризующими практику и результаты управления коммуникациями функционирующих на рынке общественного питания объектов, данными отраслевых порталов, исследовательских и

консалтинговых компаний, таких как Deloitte («Делоит») и Nielsen («Нильсен»), отчетами аналитических, рейтинговых и экспертных агентств, а также ресурсами сети Интернет.

В качестве статистической информации, характеризующей отдельные аспекты состояния рынка общественного питания Российской Федерации, использованы данные, предоставляемые Федеральной службой государственной статистики.

Научная новизна исследования состоит в решении научной задачи, заключающейся в *выработке и внедрении* децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями в диджитал-среде (уточнённой до «омниканальной») и соответствующего ей открытого механизма, дополненного новыми объектами управления - внешними и внутренними стейкхолдерами, а также комплекса методов управления коммуникациями организации, нацеленных на повышение результативности управления коммуникациями.

Наиболее значимыми *научным результатам* исследования являются:

1. Уточнена сущность управления маркетинговыми коммуникациями в современной диджитал-среде (характеризуемой как омниканальная), при этом *свойствами отличия* авторской дефиниции от представленных в литературных источниках выступают: интегрированное свойство воздействия и взаимодействия объектов управления (инструментов, каналов и агентов, реализующих коммуникационное воздействие), учёт омниканального характера современной коммуникационной среды, характеристика функциональных аспектов управления коммуникациями. Актуализация дефиниции *позволяет* повысить точность терминологического аппарата и его соответствие реально функционирующему объекту.

2. Выработана децентрализованная форма управления маркетинговыми коммуникациями организации ресторанного бизнеса, *отличающаяся* децентрализованным характером инициатив в управлении коммуникациями, а также открытостью и расширением численного состава объектов управления

коммуникациями новыми агентами – внутренними и внешними стейкхолдерами, участвующими в коммуникационной деятельности организации; интеграцией онлайн- и офлайн-каналов коммуникации, каналов сбыта и коммуникаций, агентов внутренней и внешней микросреды как объектов управления. Указанные отличия *позволяют* акцентировать внимание на диверсификации каналов связи как объектах управления коммуникациями и *способствуют* повышению вовлечённости объектов коммуникационной деятельности в реализацию задач, росту результативности управления коммуникациями, что в качестве конечной цели имеет рост значимости показателей систем более высокого уровня иерархии – маркетинговой и организационной, – в показателях роста удовлетворённости и повышения лояльности клиентов, расширения клиентской базы, возрастания частоты визитов и росте пожизненной ценности клиентов, что непосредственно находит отражение в росте выручки организации.

3. Сформирован комплекс методов управления омниканальными маркетинговыми коммуникациями организаций ресторанного бизнеса, *характеризующийся* стимулированием инициативы в принятии решений и реализации коммуникационных кампаний «снизу-вверх», ориентацией на целостное раскрытие потенциала сотрудников, расширением возможностей их применения в отношении агентов внешней микросреды организации как объектов управленческой деятельности с целью стимулирования их участия в бренд-коммуникациях организации. Внедрение сформированного комплекса методов управления коммуникациями *способствует* росту вовлечённости объектов, реализующих коммуникационные функции организации в выполнение коммуникационных задач, инициативности в принятии решений и, как следствие, росте общей результативности управления коммуникациями.

4. Сконструирован, в рамках децентрализованной формы управления, открытый механизм управления маркетинговыми коммуникациями организации ресторанного бизнеса, *отличающийся* включением в состав объектов управления в качестве дополнительных объектов агентов

внутренней и внешней микросреды организации; децентрализованной связью между управляющей и управляемой сторонами, демократизирующей управленческий процесс, повышающей репрезентативность двух циклов управленческой деятельности: стратегического и тактического, предполагающих различные варианты методов анализа и оценки результативности; неотделимостью направлений непосредственного оказания, маркетинга и потребления услуги, свойственных для предприятий общественного питания, и *позволяющий* структурировать и наглядно представить функциональную схему реализации управления омниканальными маркетинговыми коммуникациями организации ресторанного бизнеса, соответствующую децентрализованной форме управления коммуникациями.

5. Выявлены критерии и параметры оценки результативности управления коммуникациями, с учетом которых разработан комплексный метод, *позволяющий* производить оценку и интерпретацию результативности управления маркетинговыми коммуникациями организации ресторанного бизнеса в рамках ключевых принципов выработанной децентрализованной формы управления и *отличающийся* учётом частных показателей и их весовых коэффициентов значимости на трёх уровнях: системном, функциональном (коммуникационном) и управленческом.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке ряда теоретических положений концепции управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса в омниканальной среде: изложении авторской трактовки управления маркетинговыми коммуникациями; выработке и обосновании актуальной формы управления коммуникациями; формировании комплекса методов управления; разработке механизма управления коммуникациями ресторанного бизнеса.

Практическая значимость исследования определяется потенциалом внедрения результатов диссертационного исследования в процесс реализации управления маркетинговыми коммуникациями в современном предприятии

ресторанного бизнеса, выражающемся в повышении результативности управления маркетинговыми коммуникациями на функциональном уровне (в показателях лояльности и удовлетворённости клиентов, уровне узнаваемости организации и проч.), на управленческом уровне (в показателях лояльности сотрудников, степени раскрытия их человеческого потенциала, снижения текучести кадров) и на системном уровне (адаптивность и управляемость системы), а также возможностью включения результатов диссертационного исследования в программу дисциплин «Управление маркетингом», «Маркетинговые коммуникации», преподаваемых в рамках бакалаврских и магистерских программ ВУЗов. В частности, в качестве практических результатов диссертационного исследования правомерно представить:

- разработанный перечень результатов с ранжированием приоритетности стейкхолдеров, выступающих в рамках открытого механизма управления коммуникациями и непосредственно объектами управленческой деятельности, повышающими коммуникационный потенциал организации ресторанного бизнеса;

- сформированный комплекс актуальных методов управления коммуникациями, направленных на повышение результативности управленческой деятельности;

- авторский метод оценки результативности управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса;

- сформированную и апробированную программу совершенствования деятельности по управлению коммуникациями, состоящую во внедрении и реализации децентрализованной формы управления коммуникациями в организациях ресторанного бизнеса, продемонстрировавшую положительный эффект по итогам комплексной оценки результативности управления коммуникациями.

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Достоверность научно-практических результатов подтверждается использованием широкого перечня литературных источников (в том числе из

баз данных ВАК и SCOPUS), послуживших теоретической базой исследования, позволивших задействовать данные исследований авторитетных консалтинговых и аудиторских компаний (Nielsen, Deloitte и др.), а также обеспечивших проведение автором эмпирических исследований на репрезентативных выборках в соответствии с требованиями к методологически обоснованных и выверенных научных исследований.

Полученные в результате выполнения исследовательской работы выводы и рекомендации прошли апробацию в двух предприятиях общественного питания города Ростов-на-Дону – ООО «Бар» и ООО «Маг», и продемонстрировали положительное воздействие на процесс достижения поставленной цели, состоящей в повышении показателей результативности управления коммуникациями. Такие характеристики ООО «Бар» и ООО «Маг» как объём населения города, в котором расположены объекты (более 1 миллиона жителей), способ организации коммуникационного подразделения (есть штатный специалист), тип организационной структуры коммуникационного подразделения (функциональный), горизонт планирования коммуникационной деятельности (формализованной стратегии нет, но есть ключевые принципы и стратегические ориентиры принятия решений) свойственны большинству (или существенному количеству, как в случае с горизонтом планирования) организаций рынка общественного питания, что позволяет рассматривать ООО «Бар» и ООО «Маг» в качестве типичных для отрасли и обосновывать пригодность выбора их в качестве объектов исследования и апробации.

Публикация результатов исследования. Основные результаты исследования опубликованы в изданиях, входящих в международные и национальные базы данных научного цитирования. Общее количество публикаций составило 13 работ объёмом 7,44 авторских листов: в частности, 6 статей в журналах, рекомендованных ВАК по научной специальности 5.2.6 Менеджмент, 5 статей в журналах, включённых в РИНЦ и соавторство в 2 коллективных монографиях.

Компоненты приращения научного знания, сформированные в рамках подготовки работы, были презентованы и прошли обсуждение на международных и всероссийских научных и научно-практических конференциях, в частности, XVIII Международном конгрессе с элементами научной школы для молодых учёных (Малышевские чтения) «Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация» (Москва, 2022 г.), IV Международной научно-практической конференции: «Современные проблемы управления в социально-экономических системах: цифровая трансформация экономики, культуры и общества» (Ростов-на-Дону, 2022 г.), VIII научной сессии факультета управления в рамках Недели науки Южного федерального университета (Ростов-на-Дону, 2022 г.), XII Международной научно-практической конференции: «Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации» (Москва, 2023 г.), IX научной сессии факультета управления в рамках Недели науки Южного федерального университета (Ростов-на-Дону, 2023 г.), VIII Международной научно-практической конференции «Управление и экономика народного хозяйства России» (Пенза, 2024 г.), II Международной научно-практической конференции «Детерминанты развития экономики и общества в условиях глобальных изменений» (Москва, 2024 г.).

На защиту выносятся следующие результаты исследования:

- авторская трактовка дефиниции «управление маркетинговыми коммуникациями»;

- децентрализованная форма управления омниканальными, в том числе реализуемыми в диджитал-среде, маркетинговыми коммуникациями организации ресторанного бизнеса;

- комплекс методов управления омниканальными маркетинговыми коммуникациями, соответствующий децентрализованной форме управления;

- открытый механизм управления маркетинговыми коммуникациями организации ресторанного бизнеса, разработанный в рамках децентрализованной формы управления;

- метод комплексной оценки результативности управления коммуникациями организации ресторанного бизнеса.

Структура и объем работы. Диссертационное исследование содержит введение, три раздела, состоящих из 9 подразделов, заключения, списка использованных источников и 11 приложений. В качестве иллюстративных и упорядочивающих данные материалов представлены 22 рисунка и 40 таблиц. Список использованных литературных источников состоит из 202 ресурсов. Общий объём диссертационного исследования - 266 страниц.

ГЛАВА 1 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В ОМНИКАНАЛЬНОЙ СРЕДЕ

1.1 Теоретические основания управления маркетинговыми коммуникациями: изменение парадигмы менеджмента, дефиниция, формы и методы управления коммуникациями хозяйствующих субъектов в омниканальной среде

Значимость уточнения сущности и содержания управления маркетинговыми коммуникациями в современных реалиях в общем контексте исследования, в свою очередь, обусловливается необходимостью формирования точного понятийного аппарата для дальнейшей работы. В свою очередь необходимость актуализации содержания дефиниции «управление коммуникациями» обусловливается трансформацией характеристик объекта управления: срастанием традиционных и цифровых коммуникаций в омниканальную среду, требующую связности и интегративности в её формировании и управлении ею.

Народно-хозяйственная значимость формирования портфеля методов управления коммуникационной подсистемой состоит гуманизации и демократизации управленческого процесса, выходом и укреплением на рынке труда поколения центениалов, наделённых иной трудовой мотивацией, и соответственно, требующих от управляющей стороны трансформации методов управления ими для эффективного сотрудничества.

Теоретическая актуальность данного этапа объясняется недостаточной разработанностью проблемы отбора методов управления коммуникациями как специфическим объектом. В литературных источниках данный вопрос раскрывается скупо. В тех же ресурсах, где авторы заявляют изложение методов управления коммуникациями, фактически находят отражение методы коммуникации, что не соответствует объекту исследования.

Целью данного теоретического этапа исследования утверждается актуализация содержания деятельности по управлению маркетинговыми коммуникациями и способов реализации этой деятельности. Цель определяет перечень задач, необходимых к выполнению:

1. Обосновать целесообразность и перспективность применения положений бирюзовой парадигмы управления в отношении объекта исследования с учётом отраслевой направленности.

2. Выработать авторскую трактовку дефиниции «управление маркетинговыми коммуникациями», соответствующую обоснованной на предыдущем этапе приверженности бирюзовой парадигме управления и отвечающей реалиям состояния функционирующего объекта.

3. Обосновать преимущества следования стейкхолдерскому подходу к управлению коммуникациями как конгруэнтному императивам стратегической школы обучения и бирюзовой парадигмы.

4. Произвести типологию форм и классификацию методов управления с целью выявления релевантных бирюзовой парадигме и объекту исследования как коммуникационной подсистеме формы и комплекса методов управления и их теоретического обоснования.

Концептуально-теоретическая база исследования представлена стратегической школой менеджмента, что обосновывается реалиями современной рыночной экономики, требующей ориентации деятельности организации на требования рынка, бирюзовой парадигмой управления, обоснованной на предыдущем этапе исследования, концепцией интегрированных маркетинговых коммуникаций и омниканальному подходу к коммуникациям, как концепциями наиболее точно отвечающим вызовам функционального содержания объекта исследования. Кроме этого значимым вкладом исследования в развитие теоретического знания в области управления коммуникациями представляется применение в специфической форме теории стейкхолдеров к управлению маркетинговыми коммуникациями.

Наиболее видными представителями школы стратегического менеджмента выступают Ансофф И., Котлер Ф, Львов Д., Портер М. Основные положения данной школы состоят в применении теории стратегического менеджмента с целью формирования и поддержания конкурентоспособности организации, а также рыночного развития посредством использования разработок маркетинговой теории, вооружающей предприятия объективными и достоверными знаниями о состоянии внешней и внутренней среды, потребностях и специфике поведения потребительской аудитории, а также эффективными стратегиями менеджмента взаимодействия с потребителями.[1]

Вопросам применения положений концепции стратегического менеджмента в рамках современных реалий и развития на её базе новых теорий и подходов посвящены работы Глотовой Е. А., Ильиной А.В., Рожковой Е. В., Салько Д.Ю., Тебекина А. В. и других авторов. Констатация сущности самоуправления и бирюзовой парадигмы управления, а также исследование сообразности, перспективности и проблем применения её положений в практической деятельности предприятий нашли отражение в работах Лалу Ф. Латфуллина Г.Р., Маргушиной Ю., Никоненко А.Р., Фуколовой Ю. и других.

К вопросу выявления и характеристики сущности управления маркетинговыми коммуникациями обращались такие авторы как Балабанова Л., Кудашова С., Кулаков В., Синяева И., Суровцева Е. и другие. Целесообразно отметить вклад в развитие теоретических подходов к управлению маркетинговыми коммуникациями разработчиков и исследователей концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций, в частности Бернета Дж. и Мориарти С., Дункана Дж., Музыканта В., Писареву Е., Писарского И., Шульца Д. и других, а также омниконального

[1] Тебекин А. В. Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход / А. В. Тебекин // Стратегии бизнеса. – 2019. – № 1(57). – стр. 15.

подхода к коммуникациям – Депутатова Е. Ю., Сухостав Е.В., Фоменко Н.М., Ярош О.Б. и другие.

Изучению специфики и перспектив применения стейкхолдерского подхода к управлению посвящены работы Минцберга Г., Рудаковой А. Н., Фримана Р. и других авторов. Отдельно стоит отметить работу Рудаковой А.Н. и Пироговой О.Е., посвящённую особенностям применения стейкхолдерского подхода к предприятиям общественного питания, что созвучно отрасли деятельности объектов данного исследования.[2]

К темам выявления и классификации форм и методов реализации управления организацией обращались Анопченко Т.Ю., Гориш А. В., Лехтянская Л.В., Лысенко, А. И., Орлов А.И., Хуснимарданов Т. Р. Несмотря на обилие литературных источников по указанным направлениям, разработанность проблемы формирования портфеля методов управления коммуникационным подразделением видится недостаточной ввиду слабой представленности специфики объекта как, с одной стороны, структурной единицы организации (микро-микроуровень), и с другой, как объекта, наделённого особыми функциональными характеристиками. Помимо этого на необходимость исследования темы указывает трансформация характеристик объекта управления, состоящая в необходимости следования омниканальному, интегрирующему традиционные и цифровые каналы коммуникаций, подходу к коммуникациям как объекту управления.

В литературных источниках возможно ознакомиться с множеством подходов к трактовке стратегического управления авторства Ансоффа И., Виханского О.С., Хиггинса Д., Шендел Д. и Хаттен К. и других.[3] При наличии ряда расхождений в содержании термина, к относительно устойчивыми и наиболее часто повторяющимися элементами дефиниций стратегического управления допустимо отнести:

---

[2] Рудакова А. Н. Анализ влияния заинтересованных сторон (стейкхолдеров) на деятельность предприятий ресторанного бизнеса / А. Н. Рудакова, О. Е. Пирогова // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2016. – № 35. – С. 208-214.

[3] Глотова Е. А., Глотова В.В. Стратегическое управление: анализ концепций // Вестник ТГЭУ. 2021. №1 (97). – стр. 128.

- долгосрочную направленность данной разновидности управления, встречающуюся у Ансоффа И., Стрикенд А. Дж. и Томпсона А.А.;

- последовательность претворения определённых этапов, на что указывают Ансофф И., Биззел Б., Брюус П., Стрикенд А. Дж., Томпсон А.А., Смит Д. и Арнольд Дж.;

- тесную зависимость стратегического управления от внешней среды или взаимосвязь с ней, отмечаемые Арнольдом Дж. и Смитом Д., Виханским О.С., Биззелом Б., Томпсоном А.А. и Стрикендом А. Дж., Хаттеном К. и Шенделом Д., Хиггинсом Д..[4]

В данной работе для уточнения сущности стратегического менеджмента предлагается воспользоваться трактовкой Шендела Д. и Хаттена К., раскрывающих термин «стратегическое управление» как «определение и поддержание взаимоотношений организации с окружающей средой, выражающиеся в использовании выбранных объектов и подходов для достижения желаемых состояний взаимоотношений посредством распределения ресурсов, что позволяет организации и ее подразделениям осуществлять эффективные программы действий».[5]

Признавая наличие различных взглядов на соотношение понятий «менеджмент» и «управление» ввиду отличия объектов управления и учитывая, что термин «управление» являет собой более широкую в сравнении с «менеджментом» категорию, в рамках данного исследования «менеджмент» и «управление» используются как синонимичные термины, при этом для «управления» уточняется объектная область для избежания неоднозначности.[6] Допущение справедливо ввиду указания на объект исследования.

---

[4] Глотова Е. А., Глотова В.В. Стратегическое управление: анализ концепций // Вестник ТГЭУ. 2021. №1 (97). – стр. 128.

[5] Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline // Academy of Management Proceedings, 1972, p. 9.

[6] Дрезинский К.С. Терминологическое исследование понятий «Менеджмент» и «Управление» // π-Economy. 2013. №1-1 (163).

Теоретическая природа управления состоит в особом типе взаимодействия между субъектом (управляющей стороной) и объектом управления, характеризуемый наличием диалектической связи.[7]

В качестве объектов стратегического менеджмента могут выступать социально-экономические системы различного масштаба: от экономики государства на марко-уровне до функциональных подразделений организации.[8] Объект управления со стороны менеджмента, выбранный в данной исследовательской работе представлен микро-микроуровнем – системой маркетинговых коммуникаций, выступающей подсистемой функционального подразделения маркетинга организации ресторанного бизнеса, отвечающим за реализацию взаимодействия с потребителями и представленным отделом, департаментом, службой маркетинга или отдельным специалистом в зависимости от организационной структуры и размера бизнеса.

При выявлении и классификации эволюционных этапов развития управленческой мысли различные авторы принимают за основу разнообразные категории и характеризующие их критерии. Подобными категориями могут выступать школы управления, на которые в своих работах ссылаются Барсукова Н.В. и Чебакова И.Р., Жаров А.Н. Колосова В.В. и другие авторы, организационные парадигмы Лалу Ф., школы стратегий управления Минцберга Г., основополагающие концепции инновационного менеджмента, упоминаемые Салько Д.Ю., теории управления в работах Кучерявенко С.А., виды менеджмента (функциональный, гуманистический, функциональный и системный менеджмент) по Клейнеру Г.Б. и прочие категории.[9]

---

[7] Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Экономистъ, 2003. – стр. 15.

[8] Рожкова Е. В., Сазанова А. А. Стратегический менеджмент: становление и развитие // Вестник ГУУ. 2016. №5. – стр 201.

[9] Салько Д.Ю. Анализ развития концепций инновационного менеджмента // ЭВ. 2021. №2 (25). - стр. 26, Колосова В.В. Эволюция менеджмента и современные концепции управления // Экономика и социум. 2019. №1-2 (56). - стр 192; Жаров А.Н. Основные школы менеджмента // Материалы XVII международная научно-практическая конференция / МЦНС «НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ». 2023. – стр. 13; Клейнер Г. Б.

По результатам аналитического осмысления ключевых постулатов стратегических школ управления Минцберга Г., сущности и последователи каждой из которых изложены в таблице 1 Приложения 1, предложенных границ и условий их применения, при учёте критических замечаний к ним, а также сообразно состоянию рынка выбранного объекта исследования (рынок услуг общественного питания) и турбулентному положению экономики наиболее перспективным представляется следование основным постулатам стратегической школы обучения. В качестве обоснования тому выводятся следующие аргументы:

1. Минцберг Г. в рамках школы обучения разделяет стратегические решения на две условные группы: принятие ключевых стратегических решений требует непосредственного контроля отдельных экспертов; вторая группа решений – предполагает участие в выработке решений группы лиц, что релевантно стейкхолдерскому подходу к управлению, актуальность которого в современных экономических условиях возрастает.[10]

2. Анализ заинтересованных групп, объяснение поведения этих групп и выбор впоследствии генерической стратегии для заинтересованных групп являет попытку уравновесить интересы сторон и давление, оказываемое заинтересованными группами на организацию.[11]

3. Внешнее окружение, представленное комбинацией сил общего характера, допустимо рассматривать в качестве главенствующего компонента формирования организационной стратегии, что изложено в

Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент - путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. 2018. №2. – стр. 237; Кучерявенко С. А. Эволюция научных взглядов на теорию менеджмента качества / С. А. Кучерявенко // Государственная аккредитация: вчера, сегодня, завтра : сборник научных трудов сотрудников Национального аккредитационного агентства в сфере образования и экспертов в области проведения государственной аккредитации образовательного учреждения и научной организации, Москва, 17–18 апреля 2020 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение "Национальное аккредитационное агентство в сфере образования", 2020. – стр 198.

[10]Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр.162.

[11] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр. 208.

качестве постулата школы внешней среды, но конгруэнтно принципам школы обучения.[12]

4. Наконец, полагается, что воздействие технологических и рыночных сил, направленных на организацию, в первую очередь воспринимается «менеджерами передовой линии», которые «находятся в наиболее тесном соприкосновении с рынком». Кроме того, линейные менеджеры обладают конкретными и актуальными технологическими знаниями, необходимыми для решения задач. Данные факторы обусловливают целесообразность зарождения ряда стратегических инициатив на уровне менеджеров передовой линии и необходимость формирования общего контекста, способствующего возникновению и продвижению таких инициатив, топ-менеджментом.[13]

Следование положениям стратегической школы обучения способствует гибкости и адаптивности, снижает уровень бюрократизации, повышает скорость принятия решений и конкурентоспособность организации.

Другой методологический подход к осмыслению вех эволюции управленческого знания принадлежит Лалу Ф., в связи с чем представляется проблематичным однозначно определить учёных-последователей каждой из парадигм.[14] Вместо этого при сравнительной характеристике парадигм, предложенной в таблице 2 Приложения 1, в соответствие каждой парадигме ставятся примеры российских, иностранных и международных организаций, действующих на основе соответствующих моделей.

Лалу Ф. предлагает 5 типов организационных парадигм: красную, янтарную, оранжевую, зелёную и бирюзовую. Наиболее распространена среди бизнес-организаций оранжевая, или конкурентная, парадигма.[15]

---

[12] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр. 238.

[13] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр. 173.

[14] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.

[15] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — стр 45.

Наиболее гармоничной версией модели организации, ориентированной на нивелирование слабых сторон как оранжевых, так и зелёных организаций, представляется бирюзовая парадигма. Ключевыми константами бирюзовых организаций являются: самоуправление, целостность сотрудников в проявлении всего комплекса навыков и качеств и следование эволюционной цели. Самоуправление предлагается трактовать как участие в управлении, затрагивающее ключевой этап процесса управления – «фазу выбора вариантов или принятия решения».[16]

Данная научно-исследовательская работа проводится в рамках развития бирюзовой парадигмы, изучения возможностей, перспектив и специфики её применения на микро-микроуровне (уровень экспликации объекта исследования – функциональное подразделение организации) для сервисных организаций ресторанного бизнеса в современной среде.

В таблице 3 Приложения 1 проанализированы преимущества и проблемы внедрения основных положений бирюзовой парадигмы и функционирования на их основе в институциональном, организационном, социальном и экономическом аспектах управления.

К факторам возможности и целесообразности внедрения бирюзовой парадигмы в деятельность организации предлагается отнести:

- ценности сотрудников: ответственность, самостоятельность, высокий уровень автономности и высокая вовлечённость в работу;

- состояние управленческого аппарата: необходимость уменьшения управленческого аппарата и сокращения фонда оплаты труда на него, готовность передачи властных полномочий линейным менеджерам;

- реальная необходимость и актуальность изменений: конкурентный вид рыночной структуры, динамичность рынка и необходимость манёвренности, потребность в сокращении фонда оплаты труда и проч.

---

[16] Латфуллин Г.Р. Генезис самоуправления // Управление. 2016. №2 (12). – стр. 33.

Ранее была дана характеристика отношений между управляющей и управляемой системами в общем виде. На данном этапе требуется спроецировать дефиниции данных терминов на уровень экспликации объекта – функциональной подсистемы управления маркетинговыми коммуникациями.

Система управления маркетинговыми коммуникациями содержит, по утверждению Карпович В.Ф., в качестве субъекта управленческих воздействий специализированное подразделение организации либо работников, выполняющим соответствующую функцию, а в качестве управляемого объекта – организацию, её сотрудников, технологические процессы и систему отношений организации с прочими хозяйствующими субъектами рынка.[17]

В качестве объектов менеджмента рассматриваются такие категории как человеческие ресурсы, финансы, материальные и информационные ресурсы, время.[18] В рамках данного исследования предлагается представить управляемую сторону состоящей из таких элементов как сотрудники функционального подразделения, прочие агенты, не включенные в формальный состав сотрудников функционального подразделения, но выполняющие функцию коммуникации с потребителями (агенты внутренней и микросреды организации), которыми представлен человеческий ресурс, и используемые ими технологии, каналы, инструменты, информация для взаимодействия с потребителями и прочими хозяйствующими субъектами рынка. Данное предложение будет обосновано далее в рамках эмпирического этапа исследования. Субъекты маркетинговой деятельности в целом в широком смысле включают производителей и посредников (как наиболее

---

[17] Карпович В. Ф. Организация подсистемы управления маркетинговым коммуникациями в предприятиях агропромышленного комплекса / В. Ф. Карпович // Проблемы управления (Минск). – 2006. – № 3(20). – стр. 160.

[18] Менеджмент и менеджер – ключевые компоненты эффективности бизнеса // Beseller [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://beseller.by/blog/management/#_h1qfipoxwmbs (дата обращения: 23.09.2022).

активных участников процесса) и потребителей.[19] Собственно управляющей стороной же выступает руководитель функционального подразделения или иной субъект, исполняющий данную функцию.

На нынешнем этапе необходимо проанализировать дефиниции ключевого понятия исследовательской работы – управления маркетинговыми коммуникациями – и выработать авторскую трактовку.

Маркетинговые коммуникации в современном экономическом пространстве представляют собой систему инструментов, приемов, средств и технологий, обеспечивающих формирование и передачу сигналов и сообщений от рыночных субъектов целевым аудиториям.[20] К средствам маркетинговой коммуникации относятся реклама, PR, стимулирование сбыта, пропаганда, личные продажи и прочие неформальные источники информации.[21] Профессор Ламбен Ж.-Ж., анализируя роль маркетинга в рыночной экономике, определяет маркетинговую коммуникацию как «совокупность сигналов, исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления, а также собственного персонала».[22] Различными авторами предлагаются альтернативные трактовки сущности управления маркетинговыми коммуникациями, некоторые из них представлены в таблице 4 Приложения 2.

Кроме того, стоит отметить, что дефиниции «управление маркетинговыми коммуникациями» во многом сопряжены с трактовками «интегрированных маркетинговых коммуникаций» (далее – ИМК) ввиду системного и агрегированного подхода к определению последних,

---

[19] Панкрухин А.П. Логика развития и сущность маркетинга // Практический маркетинг. 2009. №5. – стр. 6.

[20] Кетова Н.П. Современный маркетинг – микс: традиционные решения, инновационные технологии: Собрание избранных трудов к 25-летию основания ведущей научной школы автора : в 2 т. / Н. П. Кетова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. - стр. 221.

[21] Васильев Е.Ж., Трофименко Е.Ю. Стратегический подход к маркетинговым коммуникациям // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2007. №17 (89). – стр. 112.

[22] Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива, Пер. с французского. - СПб. : Наука, 2017. - 589 с.

предпосылкам выделения термина, связанным с возможностью прогнозирования и планирования деятельности, целевой направленности и требованиями к оценке и повышению эффективности ИМК, а также координированию всех элементов маркетинг-микса и т.д.[23] Таким образом, применение интегрированных маркетинговых коммуникаций возможно исключительно посредством традиционных функций управления: планирования, организации, мотивации, координирования и контроля. Это позволяет проводить параллели и сравнения содержательной части указанных категорий, при этом понятия не являются синонимичными и взаимозаменяемыми. В связи с вышеизложенным база анализа содержания терминов была дополнена понятием «интегрированных маркетинговых коммуникаций», собранных в таблице 5 Приложения 2.

В трактовке Синяевой И. М., Земляк С. В. и Синяева В. В. предлагается простое неисчерпывающее перечисление некоторых элементов системы маркетинга (приводятся исключительно «реклама» и «PR»). При этом опускаются три других классических элемента медиа-микса: стимулирование сбыта, прямые продажи и директ-маркетинга, что представляется некорректным и некомплексным.

Тезис Балабановой Л., Крутушкиной О. относительно ориентации коммуникационной политики на формирование лояльности потребителей является спорным. Во-первых, потребительская лояльность может выступать частным примером цели маркетинговых коммуникаций, в таком случае утрачивается комплексный подход к постановке цели. Во-вторых, потребительская лояльность может не являться приоритетной целью бренда, что не ослабляет универсальность содержания термина.

Содержание управления коммуникациями, предлагаемое Суровцевой Е., представляется крайне схожим с управлением коммуникациями по Кулакову В. и Еремееву С. и транслирует целевую направленность

---

[23] Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход. - СПб.: Питер, 2015. - стр. 30.

коммуникационной маркетинговой деятельности и объект («внутренние и внешние процессы информирования и воздействия»).

Хорева Е. определяет управления маркетинговыми коммуникациями через простой набор задач, сформулированных по схеме из требующегося действия и объекта, в отношении которого действие необходимо совершить. Для первой из трёх упомянутых задач дефиниция носит некомплексный характер, указывая лишь на часть элементов системы продвижения (а именно на рекламную деятельность), для двух оставшихся задач – характер реакционный, сводя управления коммуникациями к реагированию на изменения рыночной среды и кризисные ситуации.

Обобщающим выводом, справедливым для большинства приведённых трактовок за исключением Балабановой Л., Крутушкиной О. и Суровцевой Е. сущности управления маркетингом, можно назвать функционально-инструментальный подход к определению, раскрываемый традиционно через комплекс маркетинга. При безусловных преимуществах подобного подхода (системность, иерархичность в раскрытии структуры задач и инструментов каждой функции, наглядность в управлении), подходу присущ и существенный недостаток: очевидно аналитический подход лишает по своей природе синтетики, синергии элементов. Из внимания ускользает важность интеграции, взаимовлияния этих элементов в узком смысле и подразделений организации, реализующих эти функции, в более широком значении.

Помимо этого приведённые трактовки относительно слабое внимание уделяют собственно управленческой составляющей, сосредоточиваясь на объектной области, специфике термина – маркетинговых коммуникациях.

Системный и комплексный подход к дефиниции управления маркетинговой деятельности отличает определения интегрированных маркетинговых коммуникаций, которые содержательно схожи с «управлением коммуникационной деятельностью». Главное отличие понятий заключается в различном сущностном уровне: управление коммуникациями представляется явлением более высокого порядка и может иметь ИМК в

качестве подхода. Ввиду этого предполагается допустимым для формирования комплексного понятия обратиться к анализу структуры и содержания понятия ИМК.

Правомерно резюмировать, что имеющимся трактовкам не достаёт признания и указания ценности омниканальности при реализации управления маркетингом. При этом, литературных источниках констатируется неотъемлемая роль диджитал, или цифровых, коммуникаций в развитии современного бизнеса.[24] При этом Фоменко Н.М. и Каленовым О. Е. отмечается, что «важнейшим инструментом обеспечения конкурентных преимуществ при организации и управлении цифровыми коммуникациями <…> является омниканальность».[25]

Омниканальный маркетинг требует интеграции бизнес-процессов посредством синтеза каналов сбыта и коммуникации и формирования ценности бренда, интерпретируемого в качестве ключевого условия интеграции.[26] Значимость омниканальности возрастает для офлайн-бизнеса ввиду необходимости интеграции не только цифровых каналов коммуникации организации, но и каналов традиционных. На этом основании в тексте исследования объектная область «диджитал-среды» расширена до «омниканальной среды».

В таком случае, согласно авторской трактовке, управление маркетинговыми коммуникациями – это целенаправленная деятельность компании, реализуемая посредством использования комплекса методов управления, направленных на взаимодействие объектов системы продвижения (управляемой системы), интегрируемых в омниканальной среде (включающей диджитал-компонент), планируемая, организуемая и координируемая в строгом соответствии с целями компании, мотивирующая

---

[24] Фоменко Н. М. Цифровые коммуникации в бизнес-экосистемах: организация, управление, тренды / Н. М. Фоменко, О. Е. Каленов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S5. – стр. 2.

[25] Фоменко Н. М. Цифровые коммуникации в бизнес-экосистемах: организация, управление, тренды / Н. М. Фоменко, О. Е. Каленов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S5. – стр. 8.

[26] Сухостав Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сухостав Елизавета Васильевна; [Место защиты:Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020. - стр. 8.

управляемую подсистему и контролируемая в показателях экономической и коммуникационной эффективности.

Предлагается обоснование необходимости и достаточности определения управления коммуникациями посредством вышеуказанных понятий. Императивом управления коммуникациями является целенаправленный и осознанный характер деятельности компании, как субъекта управления, ввиду общего требования к целеполаганию в процессе управленческой деятельности вне зависимости от объектной, в данном случае функциональной направленности.

Предметная составляющая управления коммуникациями раскрывается через промоушен-микс, или коммуникационный микс, или систему продвижения. Система продвижения представлена следующими классическими элементами: рекламой, PR, стимулированием сбыта, прямыми продажами и директ-маркетинга. Выбор и сочетание набора инструментов, относимых к промоушен-миксу, есть одно из условий эффективности маркетинговых коммуникаций.

Функциональный компонент собственно управленческой деятельности отражён в применении традиционных функций менеджмента – планирования, организации, мотивации, координации и контроля – к объекту управления – системе коммуникаций.

Звеном определения является также указание требования к оценке эффективности. Согласно иерархии внутриорганизационных целей, цели управления коммуникациями необходимо подчиняются и устанавливаются в соответствии с целями маркетинга как уточнения пути их достижения на коммуникационном уровне. Цели маркетинга, в свою очередь, есть декомпозиция бизнес-целей на более низком уровне. Эффективность управления коммуникациями должна оцениваться в экономических и коммуникационных показателях.

Замечание относительно интеграции инструментов в омниканальной среде представляется наиболее существенным отличием от ранних

дефиниций понятия. Согласно определению Сухостав Е.В., омниканальный маркетинг представляет собой «маркетинговый подход, основанный на представлении единой ценности бренда через расширенную интеграцию маркетинговых каналов (офлайн и онлайн) и бизнес-процессов с целью создания единого потребительского опыта во всех возможных точках контакта с брендом».[27]

Специфика управления омниканальными коммуникациями состоит в двух аспектах: интеграции каналов сбыта и коммуникаций в «маркетинговый» канал и интеграции (или «срастании») онлайн и офлайн-каналов маркетинга в единый континуум.[28]

Помимо этого управление омниканальными коммуникациями подразумевает единство ассортимента, цен, клиентской базы и коммуникационной стратегии посредством создания «квалифицированной омниканальной базы данных с едиными клиентскими идентификаторами».[29] Характерным постулатом омниканальности является тезис об уникальной и незаменимой функции каждого канала коммуникации как объекта управления и, как следствие, некорректность сопоставления эффективности каналов и выбора наиболее «эффективных».[30] Данный подход может быть реализован посредством фиджитал-технологий: физического взаимодействие потребителя с иммерсивным контентом, сенсорных экранов, приложений дополненной реальности и проч.[31]

---

[27] Сухостав Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сухостав Елизавета Васильевна; [Место защиты:Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020. - стр. 10.

[28] Сухостав Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сухостав Елизавета Васильевна; [Место защиты:Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020.

[29] Гордон Ю. Что такое маркетинг 360 и как он работает? // RB.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rb.ru/opinion/marketing-360/ (дата обращения: 9.12.2022).

[30] Тринеева Л.Т., Тесленко Д.В. Управление конкурентоспособностью предприятияна основе формирования стратегии маркетинга по принципу 360 градусов // Материалын XVII международной научно-практической конференции. МЦНС «Наука и просвещение». – стр. 56.

[31] Ярош О. Б. Фиджитал маркетинговые коммуникации как новая технология продвижения / О. Б. Ярош // Тенденции развития Интернет и цифровой экономики : труды IV Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь - Алушта, 03–05 июня 2021 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 95-97.

Далее требуется перейти к рассмотрению подходов к управленческой деятельности в сфере маркетинговых коммуникаций. К таковым относят административный, интеграционный, количественный, комплексный, ситуационный, стейкхолдерский, системный и прочие подходы.[32]

Наиболее корректно репрезентующими содержание бирюзовой парадигмы управления выступают стейкхолдерский, маркетинговый и комплексный. Учитывая обозначенную проблематику исследования предлагается сфокусироваться на раскрытии сущности стейкхолдерского и маркетингового подходов, преломив их к управлению коммуникационной деятельностью.

Согласно маркетинговому подходу к управленческой деятельности, система управления всецело ориентируется на потребителя, а предприятие нацеливается на предоставление больших в сравнении с конкурентами ценностей и выгод потребителю. В контексте маркетингового подхода успех предприятия трактуется как, во-первых, результат удовлетворённости потребителя, а во-вторых, как достижение и долгосрочное сохранение конкурентных преимуществ.[33]

В свою очередь стейкхолдерский подход к управлению в традиционной форме предполагает учёт и соблюдение интересов, запросов и требований агентов внутренней и внешней микросреды, полномочных влиять на деятельность организации и достижение её целей.[34] В рамках разрабатываемой же проблематики видится альтернативное участие стейкхолдеров: предлагается рассматривать их в качестве активных участников-партнёров, способствующих достижению коммуникационных

---

[32] Составлено автором по материалам Фудина Е. В. Теоретико-методологические основы управления производственной деятельностью организации / Е. В. Фудина // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, аудита и анализа в современных условиях : Монография / Под общей редакцией Н.Н. Бондиной. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 163-177 и Керимова Ч.В. Использование стейкхолдерского подхода при определении направлений инновационного развития компании // Учет. Анализ. Аудит. – 2018. – № 4. – с. 46-55. – doi: 10.26794/2408-9303-2018-5-4-46-55.

[33] Стельмашенко Е. В. Маркетинговый подход к стратегическому управлению предприятием / Е. В. Стельмашенко, А. В. Макаревич // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – стр 140.

[34] Freeman R. Strategic management. A stakeholder approach. Pitman Publishers, Boston, 1984.

целей организации на взаимовыгодных условиях. Предпосылками применения стейкхолдерского подхода в области управления коммуникационной деятельностью предлагаются: снижение уровня доверия потребителя классическим бренд-коммуникациям, обеспечение коммуникацией посредством ресурсов стейкхолдеров прозрачности, снижение неудовлетворённости услугами организации, правомерность представления заинтересованных сторон-бенефициаров в качестве потенциальных «адвокатов» бренда, а также рост стоимости размещения рекламы, высокая конкуренция за внимание потребителя и прочее.

На основании изложенного предлагается гипотеза о допустимости и целесообразности включения стейкхолдеров в перечень объектов управления, нацеленного на реализацию омниканального (посредством задействования большего объёма каналов связи, принадлежащих стейкхолдерам) подхода к маркетингу для достижения целей предприятия.[35]

На инструментально-методическом этапе исследования требуется провести теоретический анализ методов и форм управления коммуникациями с целью их классификации, указания ключевых факторов, воздействующих на выбор конкретных форм и методов управления, а также факторов их трансформации для изучения текущего состояния и характеристики ключевых параметров данных факторов на эмпирическом этапе.

Форма управления в общем виде определяется как выраженное внешне «действие органа системы исполнительной власти или его должностного лица, осуществлённое в рамках их компетенции и вызывающее определённые последствия».[36] Конкретизируя термин до уровня форм управления организацией, содержание категории представляется тождественным организационной структуре управления и сводится к «совокупности управленческих связей между управляющей и управляемой

---

[35] Бутусова Д. А. Концептуально-теоретические предпосылки стейкхолдерского подхода к управлению коммуникациями / Д. А. Бутусова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 1. – С. 74-81.

[36] Росинский Б.В. Административное право. Словарь-справочник.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право. 2000.- 271 с.

подсистемами», посредством которых производится характеристика состава подразделений и отдельных субъектов организации и типы информационных вертикальных и горизонтальных связей между ними.[37] В качестве разновидностей управленческих форм предлагается рассматривать типы организационных структур двух групп: бюрократические и адаптивные.[38]

Однако предлагаются и иные подходы к определению содержания форм управления организацией и, соответственно, выделению их типов, которые систематизированы на рисунке 1.1.1.

Рис. 1.1.1 – Типология подходов к определению форм управления организацией [39]

[37] Ланкин В.Е., Горелова Г.В., Сербин В.Д и др. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях Монография. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с.

[38] Содаткадамова Н. Г. Понятие организационной структуры и её виды // E-Scio. 2021. №6 (57).

[39] Составлено автором по материалам Родионовой В.Н., Федорковой Н.В., Чекменевой А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во РИОР, 2007. – стр. 5; Ильиной А.В., Волченко А.М. Система управления по целям: основные принципы и преимущества // Science Time. 2017. №1 (37);

Согласно подходу, ориентированному на технологию управления, форма управления рассматривается как основополагающий критерий, на воплощение которого направлена реализация комплекса управленческих функций посредством совокупности управленческих приемов, регламентов и практик.[40] Подход, ориентированный на состояние внешней среды, предлагает эволюцию форм управления организацией в зависимости от нарастающего уровня нестабильности внешней среды. Наиболее чутко отвечающей современным рыночным реалиям и вместе и от этого когерентным типом формы управления выступает управление на основе гибких экстренных решений.

В рамках диссертационной работы предлагается следовать подходу, ориентированному на порядок и характер связей между элементами управляющей и управляемой подсистем на основании возможности наглядной формализации трансформирующейся формы управления объектом, а также следовании данному подходу Лалу Ф., в рамках результатов научно-практических изысканий которого проводится данное исследование.

Однако стоит отметить, что выбор формы управления не представляется универсалией и определяется рядом факторов: размером и видом деятельности организации, размерностью и объёмом цепочки создания стоимости продукта, этапом жизненного цикла организации (зарождение, младенчество, высокая активность, юность и проч.) и другими факторами.[41]

Цыганков В. А. Система управления наукоемким производством: учеб. пособие / Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – стр.69; Содаткадамова Н.Г. Понятие организационной структуры и её виды // E-Scio. 2021. №6 (57), Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — стр. 387-389; Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/press/management/1998-6/10.shtml (дата обращения: 08.01.2023).

[40] Койкова Т. Л. Управленческие технологии и их роль в деятельности современного менеджера // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 8. – С. 346–350.

[41] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.- стр. 391-394 и Иванов Н. А. Взаимосвязь этапов жизненного цикла организации и ее организационной структуры управления // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 7(121). – стр. 91.

Форму управления собственно маркетинговыми коммуникациями предлагается трактовать как совокупность организационно-экономических связей между управляющей системой, представленной руководителем функционального подразделения или иным субъектом, исполняющим данную функцию, и управляемой подсистемой в составе сотрудников функционального подразделения, прочих агентов, выполняющих функцию коммуникации с потребителями (агенты внутренней и микросреды организации) и реализуемой ими посредством технологий и инструментов деятельности по взаимодействию с потребителями и прочими хозяйствующими субъектами рынка, а также типов горизонтальных и вертикальных информационных связей между подсистемами.

Полагается, что применение форм управления организацией, релевантных бирюзовой парадигме, методом дедукции допустимо спроецировать на управление функциональной коммуникационной подсистемой организации. Предлагается актуализировать формы управления маркетинговыми коммуникациями, добавив к ним децентрализованную форму. Децентрализованная форма управления маркетинговыми коммуникациями разрабатывается в рамках подхода, ориентированного на порядок и характер связей между элементами управляющей и управляемой подсистем. Когерентными децентрализованной форме управления коммуникациями представляются такие типы форм управления коммуникациями (по технологическому критерию) как управление по ситуации, управление в стиле коучинг, управление на основе потребностей и интересов и (по критерию состояния внешней среды) управление на основе гибких экстренных решений.

Внедрённую и реализуемую в организации форму управления предлагается рассматривать как призму, через которую подбирается портфель методов управления функциональной подсистемой.

Методы управления организацией правомерно трактовать как «совокупность способов и методик влияния на управляемый объект для

достижения установленных организацией целей».[42] В качестве основных средств влияния на управляемую систему Лехтянской Л.В. принимаются иерархическая подчинённость, контроль и мотивация. Помимо этого и сама организационная структура предприятия представляется необходимо иерархией соподчинённости, что вступает в противоречие с положениями бирюзовой парадигмы менеджмента и позволяет отнести соответствующую авторскую позицию к оранжевой (конкурентной) парадигме управления.[43] Положения подходов к управлению, соответствующих бирюзовой парадигме, указывают, что усиление координации элементов системы возможно не только благодаря иерархической организационной структуре, но и посредством формирования общей для команды идеи – эволюционной цели. Это актуализирует важность исследования методов управления, релевантных для бирюзовой парадигмы, и проверку применимости данных методов системе управления коммуникациями.

Необходимо отметить недостаточно обширную представленность в литературных источниках результатов исследований проблем выбора и специфики применения методов управления коммуникациями. Так, предлагается выделять следующие группы методов управления коммуникациями: принуждение, убеждение и манипулирование; социальное взаимодействие, беседа, внутрисредовое взаимодействие и целевой обмен информацией.[44]

Однако по предмету управления изложенные методы в большей мере релевантны, вероятно, для коммуникационной деятельности с учётом маркетингового и психологического аспектов, но не с точки зрения аспекта управленческого, что актуализирует значимость исследований в области

---

[42] Лехтянская Л.В. Методы управления, используемые в организации для эффективного функционирования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №12-1. – стр.214.

[43] Лехтянская Л.В. Методы управления, используемые в организации для эффективного функционирования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №12-1. – стр. .215.

[44] Хуснимарданов Т. Р. Методы, формы и средства коммуникационного менеджмента для продвижения хореографической деятельности спортивного бального коллектива / Т. Р. Хуснимарданов, З. И. Исламова // XVII Акмуллинские чтения : Материалы Международной научно-практической конференции, Уфа, 02–03 декабря 2022 года. Том 1. – Уфа: Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы, 2022. – С. 227-229.

управления коммуникациями. Исходя из этого, при формировании фонда методов управления коммуникациями в качестве основного общенаучного метода предлагается использовать дедукцию, посредством чего проецировать применение общеорганизационных методов на управление маркетинговыми коммуникациями организации. Многообразие подходов к классификации методов управления представлено таблицей 6 Приложения 2.

В рамках данного исследования предлагается сфокусироваться на анализе трансформации методов по критерию характера содержания, позволяющему наиболее полно раскрыть сущность методов управления, и по степени новизны. Типы методов управления, соответствующие данным разновидностям, представлены на рисунке 1.1.2.

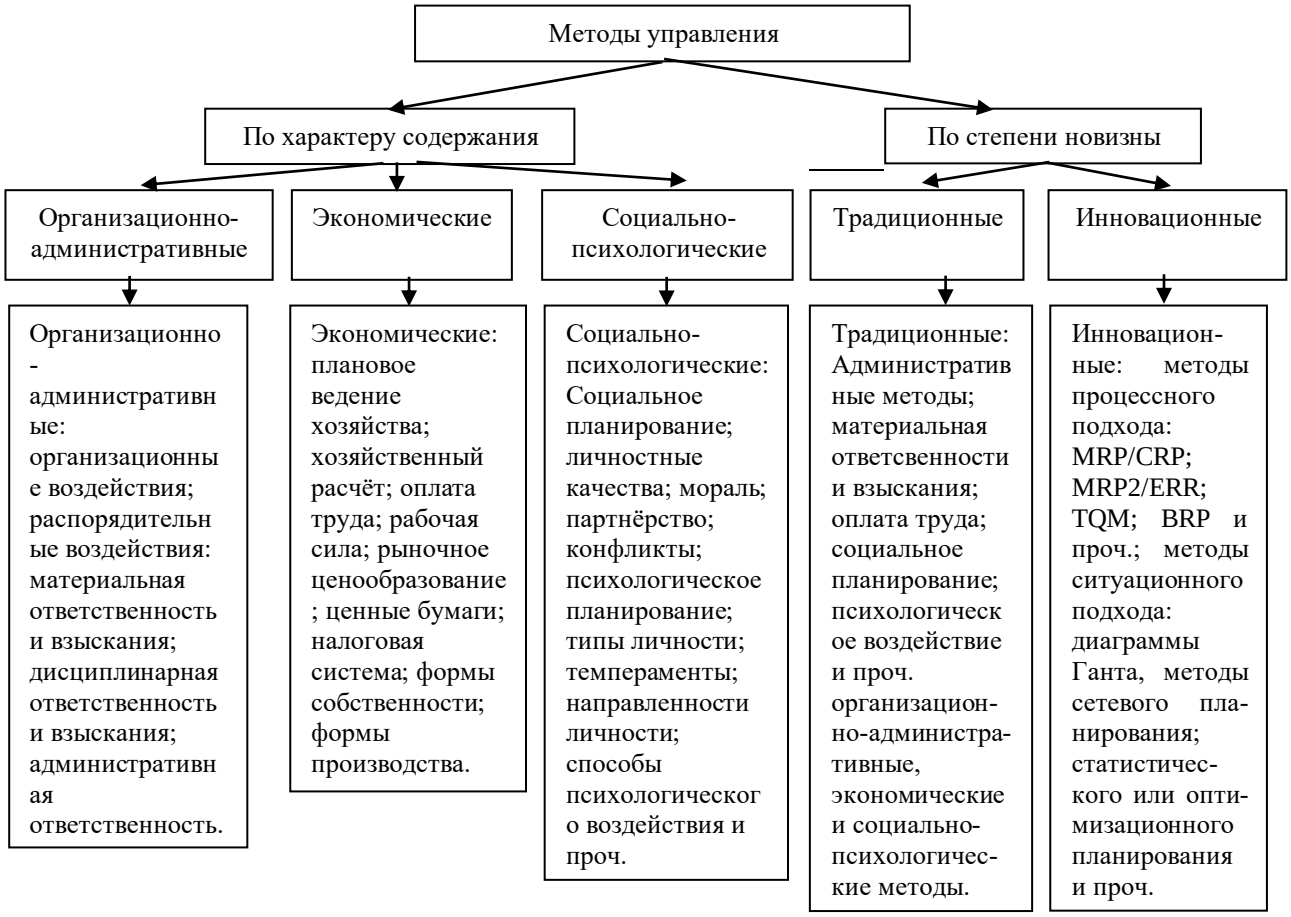


Рисунок 1.1.2 – Типы методов управления организационно-экономическими системами по содержанию и критерию новизны[45]

[45] Составлено автором по материалам Анопченко Т.Ю. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов под редакцией Анопченко Т.Ю. – М.: Кнорус, 2016. – 316 с.

В результате характеристики методов по приведённым критериям на теоретическом этапе исследования требуется выявить методы, релевантные управлению коммуникационной деятельностью как специфическим объектом менеджмента. В последствии же по результатам эмпирического анализа особенностей управления коммуникациями на рынке услуг и общественного питания отобрать актуальные методы для данного рынка.

Помимо соответствия методов управления предмету, в отношении которого они применяются, существует ряд параметров, воздействующий на формирование фонда методов и специфику их применения, в числе которых уровень экспликации и содержания объекта исследования. Так, например, Глазкова В.В. выявляет в рамках традиционных групп административных, экономических и социально-психологических методов специфические разновидности методов, применяемых при управлении инновационным развитием единых теплоснабжающих станций как объекта управления.[46] В качестве факторов, предопределяющих выбор методов для реализации управленческого воздействия, предлагается учитывать также: полноту описания проблем, их тип, приоритетность и уровень формализации, технологичность и уровень информационного обеспечения субъекта управления, механизм принятия управленческих решений, подход к планированию, мировоззренческие установки, культура, поведение и системы организации, что Лалу Ф. выделяет в качестве факторов, отличающих методы управления оранжевых и бирюзовых организаций, специфику объекта управления, объём полномочий субъекта управления, наличие у него доступа и прав применения отдельных методов, состояние рынка труда, уровень конкуренции за человеческие ресурсы и уровень самодисциплины.[47]

---

[46] Глазкова В. В. Организационно-экономический механизм управления инновационным развитием единых теплоснабжающих организаций / В. В. Глазкова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 7-2. – С. 116-121. – DOI 10.17513/vaael.2907. – стр. 119.

[47] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — стр. 284.

Такие факторы как нечётко сформулированные цели и критерии управления, вероятностный характер реализации событий внешней для системы среды, а также неясность мотивов руководителей могут выступать основанием к применению «мягкого системного подхода» к выбору совокупности средств управления объектом.[48] «Мягкий системный подход» ориентирован на решение сложных, нестандартных задач, к которым правомерно отнести и задачи по управлению коммуникационной политикой в условиях нестабильности.

В таблице 1.1.1 представлена характеристика состояния параметров, определяющих содержание фонда методов управления организационно-экономической системой, которые соответствуют бирюзовой парадигме как фундаментальной системе взглядов, разделяемой организацией, и конкретизируют объект диссертационного исследования – систему управления коммуникациями организации ресторанного бизнеса.

Таблица 1.1.1 – Характеристика параметров объекта управления, определяющих набор релевантных методов управления[49]

№	Параметр, определяющий выбор метода управления организационно-экономической системой	Состояние параметра, соответствующее бирюзовой парадигме
1	Предмет управления	Процесс: непрерывно функционирующая система управления коммуникациями
2	Уровень экспликации объекта управления	Микро-микроуровень – функциональное подразделение организации
3	Содержание объекта управления	Функциональная подсистема управления маркетинговыми коммуникациями
	Состояние внешней среды	Турбулентное
4	Школа стратегического управления, которой когерентны методы (изменить формулировку)	Стратегическая школа обучения
5	Полнота описания проблемного состояния, уровень формализации	Различная степень формализации проблем
6	Объём полномочий субъекта управления	В рамках уровня экспликации объекта управления – функционального коммуникационного подразделения
7	Стиль управления	Демократический

Таблица 1.1.1 являет собой, следовательно, комплексную характеристику параметров подсистемы управления, для которой требуется уточнить методы управления в рамках данной работы.

---

[48] Локтионов М. В. Мягкий системный подход в организационных исследованиях / М. В. Локтионов // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 79. – стр. 52.

[49] Составлено автором.

На данном этапе после установления характеристик объекта управления, для которого применение методов бирюзовой парадигмы представляется целесообразным и обоснованным, предлагается выявить собственно фонд «бирюзовых» методов.

В рамках парадигмы бирюзовых организаций доминанта смещается от экономических методов к социально-психологическим, при этом, очевидно, организационные и экономические факторы не исключаются, но снижается их вес. Лалу Ф. к характерным для бирюзовых организаций причисляет, например, тренинги по укреплению организационной культуры, метод самоуправления, разработку бюджета всеми сотрудниками и проч. Развёрнуто методы, характерные для бирюзовых организаций, которыми предполагается дополнить традиционные методы менеджмента, изложены в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2 – Методы управления, соответствующие бирюзовой парадигме управления.[50]

Группа «бирюзовых» методов управления организацией	Методы управления организационно-экономической системой
Организационно-административные	Самоуправление
	Коллегиальное принятие решений
	Динамическое управление на основе экстренного реагирования (в противовес прогноза и контроля)
	Открытые инновации и сотрудничество со стейкхолдерами и краудсорсиннг
	Форсайт (включая методы анализа больших данных, бенчмаркинга, моделирования, экспертных панелей, глубинных интервью, деревья целей, анализа стейкхолдеров и проч.)
	Динамическое управление на основе экстренного реагирования (в противовес прогноза и контроля)
Экономические	Разработка бюджета всеми сотрудниками организации
	Коллегиальное распределение фонда оплаты труда отдела коммуникаций между сотрудниками
	Бонусы/премии на уровне всего отдела (а не отдельным сотрудникам)
Социально-психологические	Тренинги по укреплению организационной культуры, тренинги личностного развития, тренинги по развитию профессиональных навыков
	Коучинг

[50] Составлено автором по материалам Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — стр. 224, 261, 344, ; Васильев М.К., Леурда О.П. Инновационные методы управления: ключевые стратегии для успешного менеджмента // Научный лидер. 2023. №29 (127). Режим доступа: https://scilead.ru/article/4812-innovatsionnie-metodi-upravleniya-klyuchevie- (дата обращения: 16.03.2022); Драганюк А. О. Эволюция Форсайта: от Прогнозирования и Планирования к Форсайту / А. О. Драганюк // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 6-1. – С. 36-41. – DOI 10.17513/vaael.2855.

Правомерность применения изложенных в таблице 1.1.2 методов управления в отношении подразделения, реализующего коммуникационную функцию, носит вероятностный характер и будет проверена на эмпирическом этапе исследования.

По результатам изучения литературных источников по вопросам формирования методической базы реализации управления омниканальными коммуникациями предлагается заключить следующее:

1. Спецификой состояния отраслевого рынка, на котором реализует деятельность объект исследования, вызовами рынка труда и прочими факторами обусловливается следование в рамках данной работы императивам стратегической школы обучения и бирюзовой парадигме управления. Последнее предполагает в качестве основных принципов управленческой деятельности демократизацию управления и внедрение самоуправления, адаптивность взамен долгосрочных предписательных стратегий, привлечение стейкхолдеров к управленческому процессу и др.

2. По итогам обзора сложившихся в научной литературе трактовок управления коммуникациями, а также учитывая концептуально-теоретическую базу исследования, представленную бирюзовой парадигмой, и омниканальность как специфику объекта управления, термин «управление маркетинговыми коммуникациями» представляется возможным охарактеризовать как целенаправленную деятельность компании, реализуемую посредством комплекса методов управления, направленных на взаимодействие объектов системы продвижения (управляемой системы), интегрируемых в омниканальной среде, планируемую, организуемую и координируемую в строгом соответствии с целями компании, мотивирующую управляемую подсистему и контролируемую в показателях экономической и коммуникационной эффективности.

3. Представлено обоснование основных преимуществ следования в рамках работы стейкхолдерскому подходу. При этом полагается представить стейкхолдеров в роли дополнительных объектов управления, обладающих

потенциальной возможностью реализации коммуникационных функций организации.

4. Основаниями к задействованию стейкхолдеров в качестве дополнительных объектов управления коммуникациями выступает снижение доверия потребителей как реципиентов коммуникации организации к классическим каналам бренд-коммуникаций, обеспечение многоканальности в коммуникации с потребителями, высокая конкуренция за внимание потребительской аудитории и другое.

5. Разработаны типология форм управления организацией, релевантных также на уровне функциональной подсистемы. На основании анализа литературных источников выделено три подхода к содержанию форм управления – форма как технология управления, форма как организационная структура и форма как способ реагирования на внешнюю среду - и соответствующие им типы форм управления. Предложено дополнение форм управления коммуникацией децентрализованной формой.

6. Проведена многокритериальная классификация методов управления и выявлены слабая представленность методов управления коммуникациями и отсутствие представленности в литературных источниках упорядоченного комплекса методов управления коммуникациями, соответствующего бирюзовой парадигме. Данный комплекс методов сформирован и представлен тремя классическими для методов управления видами (экономическими, организационно-административными и социально-психологическими), из которых элиминированы нерелевантные объекту и децентрализованной форме методы и которые дополнены бирюзовыми методами. Состав комплекса обоснован на теоретическом уровне и требует эмпирической валидации на последующих этапах работы.

1.2 Обоснование концептуального механизма управления маркетинговыми коммуникациями в омниканальной среде

Целесообразность исследования разновидностей механизмов управления коммуникациями в контексте проблематики изучения трансформации методов и форм управления коммуникациями обусловливается:

- реализацией системного подхода: механизм позволяет сформировать непротиворечивую целостную схему из отдельных анализируемых компонентов – субъекта и объекта управления и возникающих управленческих связях между ними, методов и форм управления, целей управления и прочего;

- возможностью принимать обоснованные управленческие решения относительно объекта механизма – маркетинговых коммуникаций;

- наглядностью, возможностью продемонстрировать места элементов в подсистеме управления коммуникациями и их связи;

- недостаточной изученностью проблемы формирования и применения механизмов управления коммуникациями с учётом отраслевой специфики ресторанного бизнеса, представляющий интерес для данного исследования.

Целью данного этапа исследования является теоретический анализ ключевых структурных элементов механизма управления коммуникациями с учётом современных рыночных реалий. Для достижения цели необходимо выполнение следующих задач:

1. Сформулировать концептуально-теоретическую базу исследования, определяющую ключевые императивы в области современного управления коммуникациями;

2. Провести анализ содержания представленных в литературных источниках управленческих механизмов и установленных ими связей между элементами механизмов;

3. Произвести классификацию основных моделей управления коммуникациями.

4. Выявить перечень факторов, воздействующих на содержание механизма управления коммуникациями для анализа их состояния на эмпирическом этапе исследования.

В литературных источниках излагается многообразие трансфигураций механизма управления организаций, проявляющих свойства оранжевой (конкурентной) модели управления: механизм управления инновационным развитием единой теплоснабжающей организации Глазковой В.В., процессно-ориентированный механизм управления Иванова Д.Ю., механизм управления организационной культурой Курта О.Б ., слабодетализированный механизм Яркиной Н.Н. и проч.[51]

Анализ литературных источников продемонстрировал также обилие различных моделей и механизмов менеджмента, ориентированных на разные уровни управления и вменяющих разные объекты. Отдельно следует почеркнуть выявленную терминологическую неоднозначность: различными авторами даётся название как «механизма», так и «модели» для схем, являющих объект данного этапа исследования и репрезентующих относительно идентичные предметы. Представляется допустим выделить три уровня моделей и механизмов управления организацией. К таковым предлагается отнести:

- модели и механизмы управления организацией (бизнес-единицей), исследуемые Дэвидом Ф., Минцбергом Г., Поповым С.А., Томпсоном Д., Эндрюсом К. и другими зарубежными и отечественными учёными;

- модели и механизмы управления маркетингом, отражённые в трудах Ангелиной И.А. и Казаковой К.С., Изаковой Н. Б. и Капустиной Л. М., Мишулина Г.М. и Серикова Д.Ю., Полусмаковой Н.С. и Трубиной В.С., Ратмела Д., Эйглие П. и Лангеарда Е. и других;

---

[51] Яркина Н.Н. Комплексность механизма управления предприятием // БИ. 2014. №4. – стр. 326; Иванов Д. Ю. Модели и механизмы внутрифирменного управления: учеб. пособие / Д.Ю. Иванов. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – стр. 19; Яркина Н.Н. Комплексность механизма управления предприятием // БизнесИнформ. 2014. №4.

- модели и механизмы управления маркетинговыми коммуникациями, наиболее точно соответствующие объекту исследования и представленные в работах Бернета Дж. и Мориарти С., Волкова А. С. и Разиной Н.А., Карповича В.Ф., Фадеевой Н. В. и других.

По трактовке Галактионова С.Е., под моделью стратегического управления организацией в общем виде предлагается понимать «теоретически и практически выстроенную совокупность представлений о том, как выглядит и как должна функционировать система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность».[52] Механизм же управления являет собой, согласно трактовке Дафта Р.Л., «совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей с целью побуждения их к достижению организационных целей».[53] Для ряда конфигураций моделей управления коммуникациями справедливо наименование их механизмами.

Следовательно, механизм управления маркетинговыми коммуникациями может быть представлен в качестве совокупности представлений о действительной форме и предписываемом функционировании подсистемы управления функциональным подразделением организации – маркетинговыми коммуникациями, - методах воздействия на управленческий объект и способах адаптации к изменениям параметров внешней среды для достижения целей управления коммуникациями.

Согласно подхода классика менеджмента Ансоффа И. к трактовке стратегического управления, под последней следует понимать модификацию корпоративного планирования, спецификой которой является наличие «чётко

---

[52] Галактионов С.Е. Обзор основных методик классификаций моделей управления // Вестник молодежной науки. 2017. №2 (9). - стр. - 1

[53] Дафт Р.Л. Менеджмент / Учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Ричард Дафт [пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина] – М., 2013 – 656 с.

выделенного и организованного», «воплощаемого в специальных документах стратегического планирования», а также выработка «структуры управления корпорацией, системы и механизмов взаимодействия отдельных звеньев» с целью формирования долгосрочной конкурентной стратегии и «создания управленческого инструментария для превращения этих стратегий в текущие производственно-хозяйственные планы».[54] Исходя из посылки, что моделирование процесса управления организацией есть разработка структуры управления, отражающая взаимодействие включенных в неё звеньев, актуальность изучения и использования моделей есть необходимый инструмент реализации управления.

Выбор подходов к формированию структуры и содержания механизма управления маркетинговыми коммуникациями может быть обоснован комплексом современных экономических концепций в их взаимосвязи и взаимовлиянии: концепции стратегического управления, изложенной в рамках предыдущих этапов исследования, концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций, концепции Маркетинга 4.0, а также омниканальным подходом к маркетинговым коммуникациям как объекту управления.

Магистральная линия концептуально-теоретической базы исследования задана концепцией Маркетинга 4.0. Относящийся к группе концепций, предложенных авторским коллективом Котлера Ф., Картаджайа Х. и Сетиавана А.. В контексте концепции Маркетинга 4.0 принципиально важными являются следующие тезисы:

- усиление горизонтальных коммуникационных связей потребителей с брендом и другими потребителями;[55]

- модификация, усложнение и частичное ослабление контроля бренда над клиентским путём;

---

[54] Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2014. – 225 с.

[55] Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете/ Котлер Ф., Картаджайа Х. - М.: Бомбора, 2019. - стр. 7.

- «отвлеченное» состояние потребителя в процессе выбора продукта при наивысшей степени информированности;

Значимое замечание к концепции Маркетинга 4.0 состоит в тезисе о том, что цифровые коммуникации не заменяют, а дополняют традиционные, обеспечивая тем самым максимизацию удовлетворённости потребителя на протяжении всего клиентского пути.[56] Очевидной оказывается тесная связь концепции Маркетинга 4.0 и омниканального маркетинга.

Императивом омниканального маркетинга выступает пересечение каналов коммуникации и сбыта, что необходимо должно найти отражение в механизме управления коммуникациями, наглядно демонстрирующего данную интеграцию в единый «маркетинговый канал».[57] Сухостав Е. предлагается модель управления омниканальным маркетингом, содержащая 4 ключевых компонента: потребитель, бренд, интеграция (сочетание цифровых и традиционных каналов сбыта и коммуникации, единство продуктового портфеля, цен и информации, а также логистику) и технологии.[58] Данная модель остаётся статичной и не вскрывает социальную составляющую коммуникаций и роль и место горизонтальных связей и референтных групп в системе управления коммуникациями.

Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций констатирует необходимость управления коммуникациями и тщательного контроля реализации коммуникационной политики во всех точках контакта. Как замечают Дж Бернет и С. Мориарти в рамках концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций, коммуникационные послания могут носить как запланированный, а следовательно, и контролируемый характер (реклама, стимулирование сбыта, директ-

---

[56] Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете/ Котлер Ф., Картаджайа Х. - М.: Бомбора, 2019. - стр. 34.

[57] Сухостав Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Елизавета Васильевна; [Место защиты:Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020. - 26 с.

[58] Сухостав Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сухостав Елизавета Васильевна; [Место защиты:Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020. - 26 с.

маркетинг), так и незапланированный (поведение линейного персонала, оборудование точек продаж, обратная связь бренда на отзывы потребителей).[59] В связи с вышеизложенным к формируемому механизму управления коммуникациями предъявляется требование к уточнению состава объектов управления подсистемой маркетинговых коммуникаций с целью снижения риска неконтролируемости источников.

Далее целесообразно проанализировать специфику механизмов каждого уровня управления: объект и предмет моделей, а также ключевые структурные элементы моделей для оценки актуальности моделей современным реалиям и соответствия отраслевой специфике ресторанного бизнеса. Логика анализа выстроена от общего (механизмы и модели управления организацией) к частному (механизмам и моделям управления коммуникациями). На рисунке 1.2.1. представлены три уровня моделирования, находящихся в иерархической связи, примеры механизмов и моделей каждого уровня и авторы моделей соответствующего уровня.

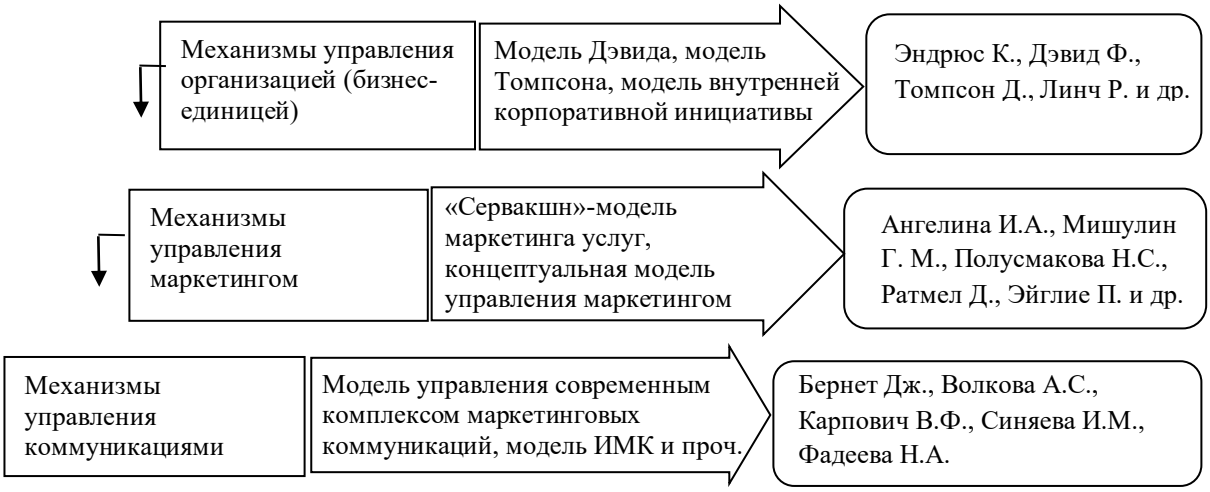


Рис. 1.2.1 - Каскад механизмов и моделей управления различными иерархическими уровнями организации[60]

Минцберг Г. отмечает, что традиционно стратегический менеджмент как вид деятельности представляется циклическим процессом, включающим три последовательные стадии: «формулирование, внедрение и контроль»

[59] Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход. - СПб.: Питер, 2015. - стр. 23.

[60] Составлено автором.

результативности стратегии, что сам учёный находит в недостаточной степени отражающим «существенные противоречия и разногласия» практической реализации стратегии.[61]

В рамках принятой в качестве фундамента для разработки механизма управления коммуникациями в данном исследовании школы обучения разработка модели управления видится проблематичной ввиду сложности формализации предмета управления, рассматриваемого данной школой – процесса формирования и развития корпоративной инициативы, творческого по своей природе. При этом предлагается модель внутренней корпоративной инициативы Бургельмана Р., относимая к школе обучения, которая допускает возможность разработки стратегии управления организацией не только высшим менеджментом, но и другими участниками данного процесса. Модель состоит из «одновременных, взаимозависимых и последовательных» управленческих действий, характеризуемых одним из трёх уровней иерархии менеджмента и процессами определения, стимулирования, формирования структурного и стратегического контекста.[62]

Школа обучения выдвигает значимый для непостоянной внешней среды организации тезис относительно хронологии управленческих действий: любые действия первичны, за ними следует анализ результата этих действий и затем – выбор наиболее желательных действий, способствующих достижению результата.[63] Эта идея коррелирует с принципами бережливого производства и актуальна для турбулентных рынков, при разработке коммуникационных стратегий на которых активно используется различные методы тестирования рекламных кампаний перед полномасштабным запуском этих компаний.

---

[61] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр. 23.

[62] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр.176.

[63] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр.181.

Другим важным принципом, требующим учёта при выработке модели управления, как на уровне организации, так и на функциональном уровне, привнесённом школой обучения, является признание контроля над принятием ряда ключевых решений не только со стороны высшего менеджмента организации, но и со стороны иных агентов внешней и внутренней среды.[64] В таком случае, при разработке механизма управления коммуникациями представляется необходимым учёт теории стейкхолдеров, а именно механик их взаимодействия и взаимовлияния с организацией.

Модель стратегического менеджмента Дэвида Ф. явно дифференцирует три ключевых управленческих вехи: разработку, внедрение и оценку стратегии.[65] Ключевым методом при разработке стратегии в рамках данной модели мыслится SWOT-анализ ввиду высокого внимания к благоприятным и негативным факторам внешней среды, а также сильным и слабым сторонам организации как к компонентам, определяющим желаемые параметры развития компании и собственно стратегию её развития.

В определённой степени схожей с моделью Дэвида Ф. представляется модель стратегического менеджмента Томпсона Д., состоящая из четырёх вех: стратегического анализа, стратегического выбора, реализации стратегии и мониторинга и оценки результатов реализации стратегии, связанных каждая с каждой прямой и обратной связью.[66] Присутствие вехи стратегического выбора роднит данную модель с моделью Эндрюса К. – представителя школы дизайна.

В качестве модели, отвечающей требованию гибкости, а следовательно и адаптивности изменчивым факторам внешней среды, предлагается принять модификацию модели стратегического управления Линча Р., выработанную в рамках гибкого стратегического подхода. Модель состоит из двух вех:

---

[64] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр. 180.

[65] Маркелова Ю.В., Вагапова Р.И. Роль менеджмента в стратегическом менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №2-1. – стр. 164.

[66] Маркелова Ю.В., Вагапова Р.И. Роль менеджмента в стратегическом менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №2-1. – стр. 164.

стратегического анализа и развития и реализации стратегии, включающих слабодетализированные действия и связующий элементы модели непрерывный мониторинг.[67] Отличительным свойством модели выступает цикличность – наличие обратной связи между заключительным этапом – реализацией стратегии – и начальными аналитическими этапами.

Одной из наиболее детализированных моделей допустимо назвать модель стратегического управления Попова С.А., отличительной особенностью которой является отображение в модели содержание общей стратегии компании, а именно каскада стратегий компании (стратегии бизнесов, стратегии специализированных видов деятельности и стратегии функциональных подсистем).[68]

Резюмируя аналитический обзор моделей управления организацией, можно выявить следующие относительно устойчивые характеристики:

- хронологические блоки: аналитико-постановочный этап, этап внедрения и реализации и этап оценки и контроля;

- основные структурные элементы: анализ внешней и внутренней среды; определение миссии, ценностей, целей компании; выработка или выбор из альтернатив общей стратегии; разработка целей и программ по функциональным подсистемам; контроль и оценка эффективности от внедрения стратегии управления организацией;

- цикличность: присутствие обратной связи между этапами контроля результатов внедрения стратегии управления и анализа факторов внутренней и внешней среды, предшествующих разработке или корректировке стратегии.

Выявленные константы предполагается использовать в качестве базовых принципов при разработке механизма управления коммуникациями как функционально подсистемы организации.

---

[67] Маркелова Ю.В., Вагапова Р.И. Роль менеджмента в стратегическом менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №2-1. – стр. 164.

[68] Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. – стр. 19.

Следующим уровнем, выступающим объектом моделирования управления в контексте заданной исследованием проблематики, является маркетинговая деятельность компании. В литературных источниках предложено многообразие моделей данного уровня: модель маркетинга услуг Ратмела Д., «Сервакшн»-модель маркетинга услуг Эйглие П. и Лангеарда Е., модель управления маркетингом Мишулина Г.М. и Серикова Д.Ю., модель системы управления региональным маркетингом Полусмаковой Н.С. и Трубиной В.С, модель управления маркетингом некоммерческих организаций (НКО) Ангелиной И.А. и Казаковой К.С., концептуальная модель управления маркетингом Изаковой Н. Б. и Капустиной Л. М. и прочие.[69] Далее излагаются особенности моделей и производится их критическое осмысление.

Наибольшую ценность в контексте разработки механизма управления коммуникациями представляет изучение отдельных элементов и связей между ними в модели Ангелиной И.А. и Казаковой К.С., предлагающих модель управления маркетингом некоммерческих организаций (НКО).[70] Недостатками модели видится некорректная репрезентация в модели элементов комплекса маркетинга: отсутствие комплексности (опущены продуктовая политика, ценообразование и сбыт как элементы маркетинг-микса) и логическая ошибка (на одном уровне представлены «продвижение услуг» и реклама и PR, являющаяся подмножеством множества «комплекса продвижения»).

В основе модели управления системой маркетинга Искосковой М.О. и Каргиной Е.В. можно отметить дифференциацию трёх областей маркетинга, реализация которых обеспечивает комплексный подход к управлению

---

[69]Ангелина И. А. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций / И. А. Ангелина, К. С. Казакова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – С. 3-17; Искяндерова Т. А. Формирование модели трансформации системы управления маркетингом инновационно ориентированных организации и оценка ее результативности / Т. А. Искяндерова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 1, № 5. – С. 95-104.

[70] Ангелина И. А. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций / И. А. Ангелина, К. С. Казакова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – стр 7.

маркетингом: интегрированный маркетинг, внутриорганизационный маркетинг и маркетинг взаимоотношений.[71] Модель не указывает на взаимосвязь трёх данных областей маркетинговой деятельности и связи между отдельными их элементами, то есть, лишена системного подхода в анализе системы маркетинга. Кроме этого, в данной модели отсутствуют признаки собственно моделей управления: указания на управляющую и управляемую системы, включение в модель функций, методов управления, а также блоков контроля над результатами управления и проч. Изложенные посылки ставят под сомнение правомерность наименования данной модели моделью управления маркетингом.

Выдающейся по своей структуре и компонентам видится модель маркетинга предприятия, действующего на рынке алкогольной продукции региона Каревой Е.С. Данная модель лишена констатации управленческих связей, методов и функций, отсутствует также хронология управления маркетингом, распространённая в прочих моделях, многообразие чего может подразумеваться в содержании межрегиональных, местных и индивидуальных программах торгового маркетинга, однако не зафиксировано однозначно.

Концептуальная модель управления маркетингом Изаковой Н. Б. и Капустиной Л. М. чётко дифференцирует управляющую и управляемую подсистемы. Организационная функция, проявляющаяся в распределении функций маркетинга и информационном обеспечении управления маркетингом, приписана управляющей системе; функции анализа, планирования, реализации планов и программ, а также контроля отнесены к системе управляемой.

Модель управления внутренним маркетингом Науразбаевой Ю.В., Шестерниной М.В. и Касимовой Э.Р., содержащая три основные вехи

---

[71] Искосков М. О. Модель управления системой маркетинга на предприятиях промышленного сектора / М. О. Искосков, Е. В. Каргина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2019. – Т. 2, № 3. – С. 60-67.

управления: диагностику системы, разработку стратегии и сбор данных о результативности, а также подчёркивается полицикличность модели посредством связи этапа оценки результатов с начальными этапами с целью корректировки стратегии.[72]

Одна из современных трактовок управления маркетингом подтверждает тезис о необходимости «согласования внутренних возможностей [организации] с возможностями и ограничениями внешней среды», что находит отражение в многообразных моделях управления маркетингом, однако, как будет указано далее, игнорируется моделями управления подсистемой коммуникаций.[73]

Подводя итог обзора механизмов и моделей управления маркетингом, правомерно заключить:

- проанализированные механизмы и модели управления маркетингом (в частности модели Искосковой М.О. и Каргиной Е.В., Каревой Е.С.) отличаются тем, что не содержат свойственных управленческим моделям характеристик: указания управляющей и управляемой систем, а также связей между ними, методов, функций управления и проч.; признание данного тезиса не позволяет квалифицировать данные механизмы и модели как механизмы управления маркетингом;

- в ряде узкоспециализированных механизмов управления маркетингом (по отраслям и рынкам: модель маркетинга промышленного предприятия, модель управления маркетингом предприятия сферы услуг и проч.) слабо отражена отраслевая специфика, что позволяет сформулировать предположение об универсальном характере данных механизмов;[74]

- одним из способов формирования модели управления маркетингом выступает применение постулатов процессного подхода: так, формальными элементами схемы процесса управления маркетингом наделены модели

---

[72] Науразбаева Ю.В., Шестернина М.В., Касимова Э.Р. Модель управления внутренним маркетингом вуза // Russian Journal of Education and Psychology. 2015. №10 (54).

[73] Шаповалов В.А. Управление маркетингом: учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. - стр. 9.

[74] Пасечникова Л.В., Панкова С.В., Афанасьев В.Н. Теоретические аспекты маркетингового управления в сфере услуг // Вестник ОГУ. 2012. №1 (137).

управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B Изаковой Н. Б. и Капустиной Л. М., модель управления внутренним маркетингом Науразбаевой Ю.В., Шестерниной М.В. и Касимовой Э.Р. и система управления маркетингом инновационно ориентированной организации Искандяровой Т.А.[75] Применение данного подхода обеспечивает видение функциональной системы управления маркетингом как части совокупности взаимосвязанных процессов компании.

Анализ следующего иерархического уровня моделей управления – модели управления коммуникациями – представляет центральный интерес, соответствуя объекту исследования. Целесообразно приступить к анализу моделей управления маркетинговыми коммуникациями с определения функций, которые они призваны выполнять.

Как инструмент управленческой деятельности, применение механизма управления коммуникациями должно способствовать выполнению следующих функций: планирование системы маркетинговых коммуникаций и постановка конкретных и измеримых управленческих задач, организация процесса реализации коммуникаций, координация деятельности исполнителей, мотивация и формирование комплекса стимулов, контроль – анализ результатов деятельности, выявление отклонений от плана, нейтрализация причин отклонений.[76]

В литературных источниках изложены и обоснованы такие модели управления коммуникациями как модель подсистемы управления маркетинговыми коммуникациями в предприятиях аграрной сферы Карповича В.Ф., модель управления современным комплексом коммуникаций маркетинга в организациях Синяевой И.М., модель интегрированных маркетинговых коммуникаций Дж. Бернета и С. Мориарти,

---

[75] Искяндерова Т. А. Формирование модели трансформации системы управления маркетингом инновационно ориентированных организации и оценка ее результативности / Т. А. Искяндерова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 1, № 5. – С. 95-104.

[76] Фудина Е. В. Теоретико-методологические основы управления производственной деятельностью организации / Е. В. Фудина // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, аудита и анализа в современных условиях : Монография / Под общей редакцией Н.Н. Бондиной. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 163-177.

модель коммуникаций в системе маркетинга фирмы Волкова А. С. и Разиной Н.А., модель формирования коммуникационного комплекса компании Фадеевой Н. В. и прочие.

Структурная модель подсистемы управления маркетинговыми коммуникациями в предприятиях аграрной сферы Карповича В.Ф. прозрачно фиксирует субъекты и объекты управления, группируемые по функциональному признаку в блоки, а функциональная модель отражает связи между изложенными функциями.[77] Функциональная модель управления коммуникациями Карповича В.Ф. констатирует взаимосвязь подсистемы управления коммуникациями с внешними для неё средами: иными управляющими подсистемами, руководством и далее – внешней средой организации, что комплементарно основным положениям стратегических школ обучения и внешней среды. Однако не уточняется, какие именно этапы связываются с внешней средой, какой характер их взаимного влияния и т.д.

Модель управления современным комплексом коммуникаций маркетинга в организациях Синяевой И.М. носит иерархический характер. Данная модель лишена ряда свойственных для собственно управленческих моделей компонентов и наиболее подробно раскрывает подсистему коммуникации, представляющийся её и объектом и предметом, а не управленческую систему. Дискуссионным остаётся конечный выбор трёх концепций (холистической, когнитивной и нейромаркетинговой), исчерпывающе определяющих разработку и реализацию комплекса маркетинговых коммуникаций. Также видится неоднозначным обособление от «коммуникаций «12Р» «коммуникаций позиционирования» и «коммуникаций диджитал-маркетинга», традиционно представляемых составными компонентами комплекса маркетинга. Преимуществом данной

[77] Карпович В. Ф. Организация подсистемы управления маркетинговым коммуникациями в предприятиях агропромышленного комплекса / В. Ф. Карпович // Проблемы управления (Минск). – 2006. – № 3(20). – С. 159-162.

модели допустимо назвать подробное указание элементов общей системы менеджмента организации, воздействующих на подсистему маркетинговых коммуникаций и декларацию необходимости учёта наиболее современных маркетинговых концепций при разработке и реализации программ управления коммуникациями.

Следующая модель – модель Бернета Дж. и Мориарти С. в качестве предмета избирает собственно маркетинговые коммуникации организации и формально не ориентирована на управленческую деятельность, но может содержать значимые для раскрытия специфики объекта управления аспекты.

Наиболее комплексной и системной в изложении и структурировании элементов объекта данной исследовательской работы – системы коммуникаций – представляется модель интегрированных маркетинговых коммуникаций Бернета Дж. и Мориарти С.[78] Ценным вкладом данной модели в развитие анализа коммуникационного процесса является признание трёх «не коммуникационных» элементов маркетинг-микса (продукт, сбыт, цена) источниками информации, способными оказать воздействие на процесс принятия решения о покупке.[79]

Однако модели ИМК можно выдвинуть критическое замечание. Примечательно, что при консенсусе учёных в вопросе определения высокой значимости потребительского опыта как в масштабе управления маркетингом в целом, так и на уровне управления коммуникациями, всё многообразие подходов к управлению коммуникациями всё же ориентировано на внутриорганизационные элементы (каналы и инструменты, а также методы управления ими). В модели ИМК это выражается в иерархическом, трёхуровневом представлении программы коммуникации, изолированной от внешней среды и, хотя и признающей возможность «незапланированных» источников коммуникации», не предлагающей

---

[78] Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход. - СПб.: Питер, 2015. – стр. 391.

[79] Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход. - СПб.: Питер, 2015. – стр. 391.

исчерпывающее представление о них и способ организации управления ими. Помимо этого, роль обратной связи от потребителей ограничивается также характером новизны продукта и предлагает «обманчивые результаты» для продуктов, связанных с «подрывными» инновациями.[80] Модель ИМК являет собой, таким образом, «закрытую» систему, не отражающую связи с внешними агентами.

В модели коммуникаций в системе маркетинга фирмы Волкова А. С. и Разиной Н.А. фундаментальными элементами выступают субъекты коммуникаций: группы продавцов и группы потребителей, которые взаимодействуют посредством совокупности каналов прямой и обратной связи с целью обмена товара и услуг на деньги. Однако данная модель не может рассматриваться как корректно отображающая систему управления коммуникациями ввиду отсутствия в ней управленческих функций, методов и инструментов.[81]

Фадеевой Н. В. на базе ключевых принципов систематизированного коммуникационного комплекса, сформулированных Кетовой Н.П. и Овчинниковым В.Н., предлагается модель формирования коммуникационного комплекса компании, констатирующей воздействие на коммуникационную политику компании таких факторов как содержание и характеристика элементов комплекса маркетинга (в частности продуктовой, ценовой и сбытовой политики), общеорганизационных императивов (стратегии компании, цели и задач), а также состояния рынка, на котором функционирует организация. Последняя группа факторов, составленная Фадеевой Н.В. из специфики рынка, ситуации в отрасли и ключевых трендов, представляет наибольший интерес в контексте проблематики исследования системы управления коммуникациями и требует проведения эмпирического исследования методами PEST-анализа, контент-анализа и другими.

---

[80] Кристенсен К. М. Дилемма инноватора / Клейтон М. Кристенсен; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — стр. 230.

[81] Волков Александр Сергеевич, Разина Н.А. Принципы и модель управления коммуникациями в системе маркетинга фирмы // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2012. №1 - стр. 88.

Ценным дополнением к исследованию проблематики управления коммуникациями может выступить уточнение двух направлений управляемой системы коммуникаций, предложенных в механизме управления маркетинговыми коммуникациями Чаловой А.А. и Тарасовой Е.Е.: управление медиа и управление персоналом. Помимо этого в механизме агрегируются виды координации как функции управления коммуникации, что предполагается учесть при формировании модели управления коммуникациями для предприятий ресторанного бизнеса, разрабатываемой в рамках исследования.[82]

Обобщая результаты анализа содержания и структуры механизмов и моделей управления коммуникациями комплексной репрезентации объекта исследования, предлагаются следующие выводы:

- существующие механизмы управления коммуникациями являют относительно «закрытые», системы, не отражающие или не предполагающие вклад субъектов внутренней и микросреды предприятия в процесс принятия и исполнения управленческих решений, обоснованных школой обучения;

- выявлена лакуна в направлении исследований и разработки механизмов управления коммуникациями на рынке предприятий ресторанного бизнеса;

- период разработки проанализированных механизмов относится к 2006-2019 годам, что позволяет выдвинуть предположение о необходимости их актуализации в соответствии с меняющимися факторами внешней и внутренней среды организаций, воздействующих на содержание и структуру механизмов;

- отмечается недостаточная разработка проблемы формирования механизмов управления коммуникациями, достаточно точно

---

[82] Чалова А. А. Стратегический подход к управлению маркетинговыми коммуникациями / А. А. Чалова, Е. Е. Тарасова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2(42). – стр 118.

характеризующих управленческую составляющую объекта и при этом связывающих эти элементы в единую систему.

Проведённое теоретическое осмысление представленных в литературных источниках механизмов и моделей управления различными иерархическими уровнями организации позволяет выявить ряд критериев, отличающих модели друг от друга и произвести их классификацию по данным критериям. Многокритериальная классификация механизмов управления различными иерархическими уровнями организации предложена рисунком 1 Приложения 3.

В рамках этапа исследования, посвящённого теоретическому анализу механизмов управления различными уровнями иерархии, были изучены различные подходы к разработке и модификации механизмов, выбор которых носит контекстуальный характер и зависит от набора факторов, представленных в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Факторы, определяющие выбор механизма управления коммуникациями.[83]

Фактор	Содержание фактора
Вид рынка	B2C, B2B, B2G, и т.д. Традиционно принято считать, что потребители на рынке B2B ориентированы на принятие решений на основе рациональных причин, в то время как на рынке B2C на базе причин иррациональных. Это оказывает непосредственное воздействие на управление коммуникационным процессом организации. Подобный подход излишне упрощён, однако может учитываться в системе прочих факторов.
Отрасль компании	Сектор и профиль деятельности компании, а также ценовой сегмент и факторы конкурентоспособности.
Объекты управления коммуникациями	Традиционные СМИ, традиционные СМИ и стимулирование сбыта, традиционные СМИ и новые социальные медиа[84]
Каналы и плейсменты коммуникаций	Канал коммуникации накладывает отпечаток на восприятие послания, а следовательно, должен приниматься в расчёт; медиа-послания должны быть гибкими и потенциально адаптивными под различные каналы.[85]
Реципиенты коммуникационного процесса	Однородные массы, раздробленные индивидуалисты, объединённые в социальные сети.[86]

[83] Составлено автором

[84] Борисов И. «Денцу»: от AIDMA к AISAS. Креативные технологии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://voxfree.narod.ru/Dentsu-ot-AIDMA-k-AISAS.html (дата обращения: 23.06.2022)

[85] Бутусова Д.А. Генезис информационных моделей в управлении маркетингом // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 8. – doi: 10.18334/ce.16.8.115135

[86] Борисов И. «Денцу»: от AIDMA к AISAS. Креативные технологии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://voxfree.narod.ru/Dentsu-ot-AIDMA-k-AISAS.html (дата обращения: 23.06.2022)

Характеристику состояния предложенных параметров необходимо учитывать при выборе или разработке механизма управления коммуникациями организации. Задачей практического исследования диссертации выдвигается анализ современного состояния вышеназванных критериев.[87]

На основании анализа определяющих содержание современной подсистемы управления коммуникациями концепций и изложенных в литературных источниках моделей управления разными иерархическими уровнями организации предлагаются следующие выводы:

1. При исследовании механизмов и моделей управления выявлена недостаточная разработка моделирования на уровне собственно управления маркетинговыми коммуникации. При этом относительно более широко освещается разработка моделей более высокого порядка (модели управления организацией, модели управления системой маркетинга) или более низкого порядка (модели иерархии результатов, являющие схемы анализа воздействия коммуникаций, модели информационного воздействия и т.д);

2. Установлена слабая детализация, узкая специализация на отдельных отраслях немногочисленных механизмов управления коммуникациями, недостаточная репрезентация собственно управленческих компонент (функций управления, методов и форм реализации управления, оценки результатов в достижении поставленных перед функциональной подсистемой целей);

3. Существующие механизмы управления коммуникациями являют относительно «закрытые», внутриорганизационные системы, не отражающие или не предполагающие вклад субъектов внешней микросреды предприятия – стейкхолдеров, обоснованный в рамках стратегической школы обучения и подкреплённой признанием горизонтальных коммуникаций между брендами и потребителями.

---

[87] Борисов И. «Денцу»: от AIDMA к AISAS. Креативные технологии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://voxfree.narod.ru/Dentsu-ot-AIDMA-k-AISAS.html (дата обращения: 23.06.2022).

4. Составлена многокритериальная классификация проанализированных механизмов по таким критериям как специализация, адаптивность, воплощаемый подход, соответствие школам стратегий, структура, уровень управления и прочим.

5. Современные организации функционируют в быстроменяющейся внешней среде, влекут трансформацию форм и методов управленческой деятельности и требуют при принятии управленческих решений необходимого учёта факторов внешней среды.[88] К ключевым параметрам, воздействующим на выбор или разработку механизма управления коммуникациями, предлагается отнести вид рынка, состав объектов управления и ожидания управляемых кадров, отрасль компании, используемые каналы омниканальной коммуникации и прочее.

1.3 Инструментально-методические подходы к оценке результативности управления маркетинговыми коммуникациями современных компаний

Значимость исследования проблемы оценки эффективности управления маркетинговыми коммуникациями в контексте изучения процесса трансформации методов и форм управления коммуникациями обусловливается ориентацией управленческой деятельности на количественно и качественно измеримые цели. Так, результативное управление необходимо должно подкрепляться количественными показателями меры достижимости целей.

Такие факторы как кадровый голод, рост стоимости размещения рекламных сообщений в традиционных каналах коммуникации, рост объёма рекламных сообщений и провоцируемое им повышение конкуренции за внимание потребителя, требуют оценки результатов управления

[88] Анопченко Т.Ю. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов под редакцией Анопченко Т.Ю. – М.: Кнорус, 2016. – стр 16, 18.

коммуникациями с целью перераспределения и оптимизации затрат различных ресурсов, что обусловливает народно-хозяйственную актуальность исследования.

Очевидна значимость эффективности коммуникационного менеджмента в общей системе управления организацией:

- внимание управлению коммуникационной политикой оказывает влияние на общую эффективность работы организации посредством влияния на систему показателей эффективности управления организацией, экономические показатели, капитализацию бренда и прочее;

- задачами коммуникационной политики являются формирование спроса на товар с целью стимулирования сбыта для повышения эффективности предпринимательской деятельности;

- эффективное управление коммуникационной деятельностью формирует связь с рынками и внешними для организации его агентами: потребителями, партнёрами, конкурентами и прочими заинтересованными сторонами.[89]

При этом в литературных источниках не сформировалось общепризнанного универсального метода оценки результативности управления коммуникациями, учитывающего функциональную специфику объекта. Так, точность оценки эффективности осложняется непрозрачностью показателей по отдельным каналам, выступающим объектами управления, наличием временного лага между деятельностью и результатом, многофакторностью и многокритериальностью коммуникационной подсистемы. Указанные аспекты доказывают необходимость дальнейшего исследования проблемы.

Целью инструментально-методологического этапа исследования является выработка и обоснование комплекса критериев, имеющих

---

[89] Фадеева Н. В. Управление маркетинговыми коммуникациями: формирование комплекса и интеграционные императивы / Н. В. Фадеева // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 2(47). – DOI 10.25683/VOLBI.2019.47.226. – стр 201.

количественное измерение и всесторонне характеризующих результативность управления маркетинговыми коммуникациями организации в омниканальной среде, отражающих следование постулатам избранной бирюзовой парадигмы. Постановка цели требует реализации следующих задач:

1. Уточнить содержание категории «результативность управления маркетинговыми коммуникациями».

2. Установить и обосновать цели управления омниканальной коммуникационной подсистемой организации.

3. Проанализировать представленные в литературных источниках методы оценки результативности управления маркетинговыми коммуникациями организации.

4. Выявить ключевые критерии оценки результативности управления коммуникационной подсистемой, адекватно отражающей положения парадигмы бирюзовых организаций.

Вопросы изучения сущности эффективности и результативности управленческой деятельности отражены в работах Виханского О. С., Друкера П., Грудистовой Е. Г., Епифановой Н.Ш., Наумова А.И., Новоселовой С.Е. и иных авторов. К проблемам выявления критериев результативности управления обращались Бест Р., Дударева О. В., Морозова Н. А., Толстых Т. О., Шевчук Н. В. и другие исследователи теории и практики менеджмента. Исследование методов оценки результативности управления коммуникациями представлены в трудах Доната Б., Грудистовой Е. Г., Новоселовой С.Е., Олива Р.А., Толстых Т. О.

Таким образом, можно утверждать, что заявленная проблематика представляется в достаточной степени изученной. Однако при этом факторы современной организационной и коммуникационной среды, специфика отбора критериев результативности, соответствующих бирюзовой парадигме, а также отраслевые особенности объекта не находят достаточного освещения. Анализ литературных источников по проблеме методических

подходов к оценке эффективности управления коммуникациями продемонстрировал слабую разработанность данного управленческого аспекта.

Эффективность менеджмента может быть определена как «степень результативности производственной деятельности», иными словами – степень достижимости поставленных целей.[90] Новосёлова С.Е. определяет эффективность управления как «относительную характеристику результативности <…> управляющей системы», выражаемую в различных качественных и количественных показателях, характеризующих состояние объекта и субъекта управления.[91] Заявленная классиком современного менеджмента Друкером П. сущность эффективности управления, положенная в основу концепции управления по целям, представляет результативность управленческой деятельности, выраженную в экономической задаче, решению которой необходимо подчинить всю совокупность управленческих решений и действий.[92] При этом признаётся существование неэкономических результатов управления, однако однозначно отмечается их вторичность в приоритетах организации (работа менеджмента в целом «считается неудовлетворительной, если компания не достигает требуемых экономических показателей»).[93] В качестве категорий результативности менеджмента предлагается выделять «действенность, производительность, экономичность, прибыльность, качество продукции, инновационная активность и качество трудовой жизни работников».[94]

Обзор литературных источников, посвящённых проблеме выявления сущности эффективности управления маркетинговыми коммуникациями, продемонстрировал слабую проработанность аспекта собственно

---

[90] Епифанова Н.Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. 2005. №4.- стр. 93

[91] Новоселова С.Е. Сущность эффективности управления предприятием в теории и практике менеджмента // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. №35. – стр. 47.

[92] Друкер П. Практика менеджмент. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — стр. 16.

[93] Друкер П. Практика менеджмент. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — стр. 22.

[94] Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение. – М. : Прогресс, 1989. – стр. 69-71.

управленческой эффективности. Например, Агрова К.Н. основное внимание отводит оценке эффективности коммуникационной деятельности (эффективность управления маркетинговыми коммуникациями как «степень приспособленности [маркетинговой системы] <…> для увеличения прибыли или стоимости компании»).[95] При этом отмечается и подход, учитывающий при оценке эффективности управления коммуникациями комплекс критериев, включая критерии экономической, социальной, коммуникационной и функциональной эффективности.[96] Вышесказанное свидетельствует об отсутствии единого универсального взгляда на трактовку содержания эффективности управления коммуникациями и позволяет сформулировать такую трактовку для дальнейшего исследования.

Требуется также отметить различные существенно отличающиеся точки зрения на содержание «эффективности управления» коммуникациями или иными организационно-экономическими системами. Первая точка зрения предполагает определение эффективности посредством отношения результатов управленческой деятельности к затратам на её реализацию; управление эффективно в случае превышение результата над затратами.[97] Противоположный взгляд на данную дефиницию более широко трактует эффективности управленческой деятельности и предлагает оценку эффективности как посредством отношения результатов к затратам, так и на основе учёта «оптимальности, оперативности, соответствия [полученных результатов] цели» управленческой деятельности.[98] Однако ввиду строгой ориентации категории «эффективность» на отношение результатной и затратной частей и неполной репрезентации посредством такого подхода

---

[95] Агрова К.Н. Обзор концептуальных подходов к эффективности эффективности системы управления маркетинговыми коммуникациями // Universum: Техническая наука. 2015. №4-5 (17).

[96] Грудистова Е. Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса / Е. Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. – 2014. – Т. 1, № 2(2). – стр.74.

[97] Грудистова Е. Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса / Е. Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. – 2014. – Т. 1, № 2(2). – стр.73.

[98] Токарь Н. В. Теоретические и практические подходы к оценке эффективности управления организацией // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. №10. – стр. 144

специфики объекта (эффективность управления коммуникациями состоит не только в экономических результатах, но и в коммуникационных) в рамках исследования предлагается использовать более широкую категорию «результативности».

Содержание дефиниции «результативность управления маркетинговыми коммуникациями» в рамках вырабатываемой децентрализованной формы к управлению коммуникациями предлагается определить как степень достижимости поставленных управляемой подсистеме маркетинговых коммуникаций организации на данном функциональном уровне организации целей посредством самоорганизации, целостного проявления потенциала сотрудников и следованию эволюционной цели как стратегическому ориентиру.

Общей целью управления маркетингом является объединение в едином процессе удовлетворения потребностей клиентов с одной стороны и достижение целей организации – с другой, посредством управления процессами исследования рынка, коммуникации, формирования систем сбыта и прочего.[99] Как можно заключить из изложенного, цель управления коммуникациями сужается до выполнения функциональных задач, разработанных и направляемых «сверху-вниз» системой маркетинга как «заказчиком», и состоящих из формирования узнаваемости бренда, трансформации мнений о бренде, формирования потребности в товаре, стимулировании продаж товара и прочих, при максимизации эффективности по выбранному критерию (целевому, ресурсному и т.д.).[100]

Экстраполируя дефиницию на управление маркетинговыми коммуникациями и учитывая ожидаемые функции «выхода» процесса управления коммуникациями, цель управления маркетинговыми коммуникациями состоит в обеспечении эффективного функционирования

---

[99] Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Экономистъ, 2003.— стр. 10.

[100] Юткин Н. Что такое каскад целей и какая от него польза бизнесу // Endy DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://endylab.ru/blog/kaskad_celey (дата обращения: 14.02.2023).

коммуникационной системы организации посредством реализации стратегической, имиджевой, репутационной, маркетинговой и управленческой функций для достижения целей маркетинга как функциональной подсистемы более высокого порядка.[101] Таким образом, цель управления коммуникациями носит обслуживающий характер и подчинена цели управления маркетингом, которая, в свою очередь, служит глобальной цели управления организацией. Точное содержание цели управления коммуникациями носит уникальный характер и диктуется видением и миссией организации, ресурсами и возможностями, состоянием внешней среды. Важно также заменить, что каждый из этапов управления наделён собственной точечной целью, обеспечивающей достижение общей цели управления коммуникациями.[102]

Обзор литературных источников по проблеме разработки метода, позволяющего комплексно оценить результативность управления коммуникациями, продемонстрировал дисбаланс в объёме исследований с существенным превалированием методов оценки результативности маркетинговых коммуникаций при недостаточном внимании к управленческому аспекту деятельности. Некоторые методические подходы к оценке результативности управления коммуникациями представлены в таблице 7 Приложения 4.

Обзор существующих методических подходов к оценке результативности или эффективности управления коммуникациями продемонстрировал отсутствие единого, универсального и общепринятого показателя, позволяющего комплексно оценить состояние объекта, ввиду многоаспектности данной оценки, что обусловливает актуальность

---

[101] Грудистова Е. Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса / Е. Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. – 2014. – Т. 1, № 2(2). – стр.74.

[102] Кулаков В. А. Управление маркетинговыми коммуникациями современной организации / В. А. Кулаков, С. С. Еремеев // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы VI Международной научно-практической конференции. В 2-х ч., Горловка, 19 марта 2021 года / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2021. – стр.194.

выработки метода оценки, позволяющего рассчитать интегрированный показатель результативности управления коммуникациями. Аргументом в пользу применения комплексного показателя является комплексность показателей, которая, выступая индикатором деятельности предприятия, позволяет оценить объект «как целое, как <…> сложную и динамическую систему», характеризуя объект с точки зрения потребителей, сотрудников, прочих стейкхолдеров, а также состояния бизнес-процессов, финансов и проч.[103]

В литературных источниках традиционно предлагается два вида эффективности управления: экономическая (или «внешняя эффективность») и социальная («внутренняя эффективность», или «удовлетворение мотивов индивидов»).[104] Однако предлагается выделить и третий блок, или направление, оценки – системный.

В соответствии с сущностью каждого вида результативности управления организацией предлагаются их эквиваленты на уровне управления коммуникациями.[105]

Ввиду того, что дефиниция «эффективность» представляется многосоставным, реализацию оценки эффективности предлагается проводить на основании частных показателей.[106] Комплексность оценки предполагается обеспечить посредством учёта показателей на нескольких уровнях системы управления. Новосёловой С.Е. предлагается три уровня оценки системы управления организацией: как составной части системы более высокого порядка, как «самостоятельная» система и как совокупность «компонентов, входящих в эту систему».[107] Учитывая специфику объекта исследования,

---

[103] Толстых Т. О., Дударева О. В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник ВГТУ. 2011. №11-3.

[104] Толстых Т. О., Дударева О. В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник ВГТУ. 2011. №11-3.

105 Новоселова С.Е. Сущность эффективности управления предприятием в теории и практике менеджмента // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. №35. – стр. 47.

[106] Багиев Г.Л., Машутина М. А. К вопросу формирования и оценки маркетингового потенциала пространственно-сетевого ресурса фирмы // ПСЭ. 2014. №1 (49). – стр.138.

107 Новоселова С.Е. Сущность эффективности управления предприятием в теории и практике менеджмента // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. №35. - стр. 49.

оценку результативности подсистемы управления коммуникациями предлагается производить на трёх уровнях:

- функциональный уровень: оценивается экономическая результативность объекта как внутреннего процесса организации по критериям и показателям, характеризующим степень достижения коммуникационных задач (Поршнев А.Г. определяет это как «результативность в достижении целей управляемого объекта», т.е. результативность «внутри» системы коммуникациями);[108]

- уровень управления человеческими ресурсами коммуникационного подразделения организации: в рамках разрабатываемого метода оценивается социально-организационная результативность (результативность деятельности управляющего субъекта «над» системой коммуникаций, метарезультативность системы коммуникаций или результативность управления коммуникациями, что комплементарно замечанию Жеронкина Р.С. о дефиниции эффективности управления как критерия оценки эффективности труда субъекта управления);[109]

- системный уровень: необходимость оценки обусловливается свойством эмерджентности подсистемы управления коммуникациями (на данном уровне измеряется результативность подсистемы, предполагающая оценку тех качественно новых критериев эффективности подсистемы, которыми не обладают составляющие её элементы).[110]

Следующей задачей видится выявление конкретных критериев, соответствующих приведённым уровням оценки, показатели которых позволят дать комплексную оценку результативности объекта. Под критериями результативности управления маркетинговыми коммуникациями предлагается понимать качественные и количественные показатели (в том

---

[108] Поршнев А.Г., Разу М.Л., Тихомиров А.В. Менеджмент: теория и практика в России. – М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2003. – стр 376.

[109] Жеронкин Р.С. Определение понятия эффективности управления // E-Scio. 2019. №7 (34).

[110] Господинов С.Г. Эмерджентность и эволюция систем // Образовательные ресурсы и технологии. 2022. №1 (38). – стр. 95.

числе комплексные), или мерила, значение которых позволяют оценить достижение целей и задач управления коммуникациями.[111]

Для установления необходимого и достаточного набора таких критериев требуется указать отличительные свойства объекта управления.

Императивами управления маркетинговыми коммуникациями, отвечающего принципам бирюзовой парадигмы, правомерно считать: интегративность (в трёх аспектах: сбыта и коммуникаций в единый маркетинговый канал, онлайн и офлайн каналов взаимодействия, деятельности компании и её конкурентов), стратегическая гибкость вместо предписательных стратегий, смещение доминирующей функции управления от контроля к координации, социальную ориентацию (находящую отражение в переориентации приоритетов от интересов инвесторов к интересам стейкхолдеров) и технологичность (современные технологии на благо и в интересах общества: сотрудникам – новые инструменты для творческой работы; клиенты – защита персональных данных и цифровая безопасность.[112]

Толстых Т.О. и Дударевой О.В. критерии результативности разделяются на две группы: «универсальный» для большинства организаций перечень критериев и набор неких «конкретных» показателей, отражающих факторы уникальности бизнеса. Для идентификации последних предлагается использование декларации о целях организации как стратегических ориентирах или выявление критериев путём опроса заинтересованных сторон с последующей проверкой на «практичность, пригодность и полезность».[113]

Первым уровнем, для которого представляется необходимым произвести отбор критериев, выступает функциональный уровень. Мерилом эффективности данного уровня является степень достижимости задач

---

[111] Шевчук Н. В. Классические и современные подходы к оценке эффективности и результативности механизмов государственного управления / Н. В. Шевчук // Менеджер. – 2021. – № 1(95). – С. 240-247. – DOI 10.5281/zenodo.4911166. – стр. 243.

[112] Бутусова Д. А. Трансформация принципов стратегического управления коммуникациями в омниканальной среде / Д. А. Бутусова // Управление и экономика народного хозяйства России : Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 28–29 февраля 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – стр. 84.

[113] Толстых Т. О., Дударева О. В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник ВГТУ. 2011. №11-3.

коммуникационного процесса. В таком случае приоритетом видится установление коммуникационных задач. Основные подходы к постановке коммуникационных целей представлены в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1 – Подходы к постановке коммуникационных целей как составляющих комплекса управленческих целей коммуникационной подсистемы.

Автор	Перечень коммуникационных целей
Бернет Дж. и Мориарти С.	Преобразование установленных на предыдущем этапе финансовых целей организации в маркетинговые и далее - коммуникационные цели.[114]
Бест Р.	- коммуникации имиджа бренда; - коммуникация информации о бренде; - коммуникация действий в отношении бренда.[115]
Юткин Н.	- формирование отношения к товару, потребности в товаре; - формирование имиджа отдельного продукта или бренда; - повышение узнаваемости товара или бренда; - стимулирование продаж, переключение внимания с продукта конкурентов на бренд компании и прочие.[116]
Ибрагимов И. А.	- предоставление информации потенциальным потребителям; - формирование желаемого образа продукта или бренда; - стимулирование к совершению целевого действия; - формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребительской аудиторией.[117]
Кулаков В.А.	- создание положительного имиджа бренда; - формирование отношения к продукту и потребностей; - увеличение прибыли и рентабельности предприятий; - формирование лояльности потребителей; - стимулирование объёма продаж в случае снижения спроса.[118]

Согласно подходу к группам целей Беста Р., в свою очередь, бренду требуется определить приоритетную коммуникационную цель, распространяющуюся на всю коммуникационную политику предприятия. Однако видится и альтернативный взгляд, в соответствии с которым коммуникационная цель устанавливается для каждого этапа коммуникации в зависимости от степени осведомлённости потребителя о продукте, этапа

---

[114] Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход. - СПб.: Питер, 2015. - стр. 146.

[115] Бест Р. Маркетинг от потребителя/ Бест Р. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - стр. 428.

[116] Юткин Н. Что такое каскад целей и какая от него польза бизнесу // Endy.- Режим доступа: https://endylab.ru/blog/kaskad_celey (дата обращения: 02.08.2022).

[117] Ибрагимов И. А. Теоретические и методологические основы интегрированных маркетинговых коммуникаций / И. А. Ибрагимов // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 28(70). – С. 49-59.

[118] Кулаков В. А. Менеджмент взаимодействия с потребителями современной организации / В. А. Кулаков, С. С. Еремеев // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы VI Международной научно-практической конференции. В 2-х ч., Горловка, 19 марта 2021 года / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2021. – стр. 196.

клиентского пути и готовности совершить целевое действие. Таким образом, каждому шагу клиентского пути присваивается собственная цель, совокупность которых подчинена общей маркетинговой задаче организации.

Солидарен с таким мнением И. Ибрагимов, отмечающий, что цели «определяются на разных этапах управления и составляют последовательность их реализации», которую демонстрирует каскад целей.[119]

Следующим за идентификацией коммуникационных целей этапом выработки метода оценки результативности управления коммуникациями выступает выявление критериев оценки достижимости целей.

Так, Окольнишникова И.И. в качестве групп объектов оценки эффективности маркетинговых коммуникаций предлагает покупателей, поведение потребителей, конкурентов, инновации, экономические показатели.[120] Морозова Н. А., в свою очередь, систему оценки результативности управления коммуникациями сводит к: оценке структуры коммуникационного пространства, коммуникационному синергизму, качеству посланий, удовлетворению коммуникационных потребностей и прочее.[121] Под удовлетворённостью потребителей предлагается понимать разницу между ожидаемым от ресторанной услуги результатом с фактически воспринятым потребителем результатом.[122]

Предлагается использовать данный перечень критериев как базовый. Из него целесообразно исключить оценку открытости руководства к получению обратной связи и коммуникационной культуры сотрудников как

---

[119] Кулаков В. А. Менеджмент взаимодействия с потребителями современной организации / В. А. Кулаков, С. С. Еремеев // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы VI Международной научно-практической конференции. В 2-х ч., Горловка, 19 марта 2021 года / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2021. – стр. 194.

[120] Окольнишникова И.Ю. Разработка методических подходов к оценке эффективности брендинга // КЭ. 2011. №1. – стр. 132.

[121] Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2010. №2.

[122] Неганов С. А. Качество услуг: расхождение между ожиданиями потребителей и предложениями поставщиков / С. А. Неганов, В. П. Неганова // Транспорт: логистика, строительство, эксплуатация, управление : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 18 мая 2023 года. Том Выпуск 7 (255). – Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2023. – стр. 267

выходящие за пределы собственно маркетинговых коммуникационных целей, изложенных выше. Оценку целостности коммуникационной системы и коммуникационный синергизм предлагается объединить в критерий интеграция каналов коммуникации с потребителями на основании существования единого показателя, позволяющего оценить эти критерии (IONOF - уровень интеграции онлайн- и офлайн-каналов).[123]

Критерии технической обеспеченности и «удовлетворение коммуникационным процессом» предлагается элиминировать из перечня ввиду их направленности на внутрикорпоративную коммуникационную эффективность, при том, что на функциональном уровне оценки результативности управления коммуникациями фокус направлен на внешнюю (с потребителями) коммуникацию. В связи с изложенным, представляется правомерным трансформировать последний критерий в «удовлетворённость потребителей коммуникационным процессом», что свидетельствует о смещении предмета оценки с внутреннего (удовлетворённость сотрудников) на внешний (удовлетворенность потребителей). Критерий эффективности коммуникаций предполагается сохранить неизменным.

На основании систематизации различных подходов к постановке коммуникационных целей предлагается причислить к значимым критериям результативности управления коммуникациями также потребительскую лояльность, на необходимость чего напрямую указывается Кулаковым В.А. (цель «формирование лояльности») и косвенно Ибрагимовым И.А. (цель – «формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребительской аудиторией»).[124] Аргументом в пользу необходимости учёта

---

[123] Сухостав Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сухостав Е.В.; [Место защиты: Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020. - стр. 20.

[124] Кулаков В. А. Менеджмент взаимодействия с потребителями современной организации / В. А. Кулаков, С. С. Еремеев // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы VI Международной научно-практической конференции. В 2-х ч., Горловка, 19 марта 2021 года / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2021. – стр. 196; Ибрагимов И. А. Теоретические и методологические основы

лояльности как частного критерия представляется также тезис Ларионова В.А. о прочной «эмоциональной связи» лояльных потребителей с организацией и более высоком пороге переключения на конкурирующую организацию, что выступает компонентом конкурентного преимущества.[125] Аналогично требуется оценивать и узнаваемость бренда как одну из ключевых метрик результативности коммуникационной политики согласно целям по Бесту Р., Юткину Н., Ибрагимову И.А.

Подкреплением значимости включения критерия лояльности в комплекс учитываемых критериев результативности управления коммуникациями в рамках бирюзовой парадигмы может выступать нацеленность на этот показатель (NPS, индекс лояльности потребителей) российских пионеров внедрения положений бирюзовой парадигмы. Так, ПАО Сбербанк принимал в качестве показателя результативности при переходе к бирюзовой парадигме индекс лояльности потребителей и зафиксировал его рост на уровне 30%.[126]

Вторым уровнем оценки результативности управления коммуникациями предложено принять управление человеческими ресурсами соответствующего функционального подразделения организации. На данном этапе необходимо определить критерии социально-организационной результативности уровня.

Аргументом в пользу целесообразности выделения данного уровня для выработки комплексного показателя оценки подсистемы управления коммуникациями представляется утверждение Грудистовой Е.Г. о необходимости учёта элементов организационной культуры как «одного из маркетинговых ресурсов фирмы» и «средства коммуникативной политики»

интегрированных маркетинговых коммуникаций / И. А. Ибрагимов // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 28(70). – С. 49-59.

[125] Ларионов В. А. Исследование клиентской лояльности в сфере оказания гостиничных услуг / В. А. Ларионов // Финансовые исследования. – 2023. – Т. 24, № 1(78). – С. 105-111. – DOI 10.54220/finis.1991-0525.2023.78.1.01. – стр. 109.

[126] Никоненко А.Р. Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России // Н.Экс.Т. 2021. №4. – стр. 58.

при анализе эффективности системы коммуникаций организации.[127] Также стоит привести замечание относительно организационной действенности как сущностной характеристики организации на ровне с эффективностью. Полагается, что двойственность есть отражение удовлетворения личных мотивов сотрудников организации, возможность организации способствовать удовлетворению данных мотивов и вместе с тем средством обеспечения эффективности функционирования самой организации.[128]

Обширная классификация критериев и показателей оценки трудового потенциала сотрудников излагается Судаковой Е.С. В рамках формируемого в исследовании метода оценки результативности управления маркетинговыми коммуникациями предлагается учесть такие из них как соответствие ценностей сотрудника организационным ценностям и целостность раскрытия потенциала сотрудника («оценка компетенций») ввиду соответствия целям оценки и императивам бирюзовой парадигмы организации.[129] Весомость последнего критерия утверждается и Епифановой Н. Ш. посредством признания в качестве приоритетных критериев эффективности организации «ориентацию на социальные аспекты обучающихся организаций», включающие стремление к целостному раскрытию потенциала сотрудников и стимулирования самоорганизации.[130]

Следующим критерием, который представляется обоснованным учитывать при оценке результативности управления подсистемой коммуникаций, выступает удовлетворённость трудом. Учёт, а также проведение мероприятий, нацеленных на повышение уровня удовлетворённости трудом, способствуют росту экономии численности

---

[127] Грудистова Е. Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса / Е. Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. – 2014. – Т. 1, № 2(2). – С. 71-79.

[128] Шабурова А.В. Функции руководителя Ч.Барнарда // XVI Международная студенческая научная конференция. Студенческий научный форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scienceforum.ru/2022/article/2018028877?ysclid=luznw53ppx963780274 (дата обращения: 17.01.2023).

[129] Судакова Екатерина Сергеевна Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика // Вестник евразийской науки. 2014. №4 (23). - стр. 5, 6.

[130] Епифанова Н.Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. 2005. №4.

сотрудников и снижению таких показателей как себестоимость посредством сокращения текучести кадров, заболеваемости, фонда оплаты труда за счёт снижения трудоёмкости и проч.[131] Данные задачи относят к области маркетинга персонала как деятельности, нацеленной на «достижение успеха организации путем выявления потребностей целевых рынков для более эффективного удовлетворения выявленной потребности».[132] Помимо этого удовлетворённость трудом рассматривается как один из фундаментальных критериев результативности управления в парадигме бирюзовых организаций. Включение сопряжённого с удовлетворённостью критерия лояльности сотрудников в комплекс организационно-управленческих также представляется целесообразным.[133]

Одним из ведущих критериев результативности подсистемы управления маркетинговыми коммуникациями на уровне управления человеческими ресурсами представляется также постоянство кадров.[134] Данный показатель наиболее остро отражается на комплексной оценке результативности управления коммуникациями в ситуации кадрового голода, наблюдаемого на рынке сейчас.[135]

В качестве критериев оценки третьего уровня – системного – представляется допустимым придерживаться традиционных критериев оценки результативности организационно-экономических систем: управляемость системы, характеризующая меру реализации управленческих решений, и адаптивность, позволяющая системе гибко реагировать на изменчивые факторы внешней и внутренней среды организации, что видится

---

[131] Грудистова Е. Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса / Е. Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. – 2014. – Т. 1, № 2(2). – С. 71-79.

[132] Джуха В. М. Маркетинг персонала: эволюционные основы актуальных тенденций / В. М. Джуха, А. В. Батыргалиев // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 62-69. – DOI 10.54220/1994-0874.2024.46.31.007. – стр.66.

[133]Фуколова Ю. Бирюзовый след: реализовать идеи самоуправления сложно, но количество экспериментов растет // Большие идеи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/792137/ (дата обращения: 19.01.2023).

[134] Азанов Д.В. Основные показатели оценки кадрового потенциала предприятия. Показатели динамики персонала // Мировая наука. 2018. №4 (13). – стр. 72.

[135] Жильникова И. Макротренды, акценты, рынка труда и новая роль HR // Hh.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rostov.hh.ru/article/32527 (дата обращения: 18.03.2024).

ключевым фактором успеха предприятий, придерживающихся гибкого, противопоставляемого предписательному подходу к управлению.[136] Список критериев оценки результативности системы предлагается дополнить критерием «рациональности организационной структуры», что продиктовано бирюзовой парадигмой, ориентирующей бизнес на сокращение управленческо-административного персонала.

Обоснование необходимости и достаточности набора критериев оценки результативности управления коммуникациями, которые будут положены в основу при выработке комплексного показателя оценки результативности управления коммуникациями, представлено в таблице 8 Приложения 4.

В рамках эмпирической части исследования представляется необходимым произвести валидацию необходимости и достаточности включения данных критериев в комплексную оценку результативности управления коммуникациями посредством опроса экспертов, а на этапе методической разработки сформировать на их базе метод комплексной оценки результативности управления.

Резюмируя аналитический обзор литературных источников, посвященных проблеме оценки результативности управления коммуникациями, правомерны следующие выводы:

1. В рамках данной исследовательской работы предлагается придерживаться содержания термина «результативность управления маркетинговыми коммуникациями» как степени достижимости поставленных управляемой подсистеме маркетинговых коммуникаций организации на данном функциональном уровне организации целей посредством самоорганизации, целостного проявления потенциала сотрудников и следованию эволюционной цели как стратегическому ориентиру. Такая трактовка наиболее корректно отражается сущность результативности управления согласно бирюзовой парадигме управления.

---

[136] Агиевич Т.Г., Даева Т.А. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления // Дискуссия. 2014. №4 (45).

2. Анализ основных подходов к оценке эффективности управления коммуникациями позволил выявить наиболее релевантный бирюзовой парадигме – системный – подход. Таковой требует оценки управленческой эффективности с учётом совоздействия организации и внешних агентов друг на друга, что когерентно как стейкхолдерскому подходу, так и императивам бирюзовой парадигмы управления.

3. Изучение и сопоставление возможностей и недостатков основных инструментально-методических способов оценки результативности коммуникационного менеджмента позволило выявить отсутствие единого общепризнанного способа комплексной оценки результативности управления коммуникациями на всех уровнях.

3. С целью формирования метода комплексной оценки результативности управления коммуникациями выявлены три аспекта, всесторонне характеризующие результативность деятельности: функциональная результативность, управленческая результативность и результативность управления коммуникациями как системой.

4. Три указанных уровня оценки результативности уточняются посредством комплекса критериев. Функциональную результативность предлагается определять посредством оценки уровня лояльности потребителей, узнаваемости бренда, и прочих, результативность управления человеческими ресурсами правомерно оценивать посредством критериев постоянство сотрудников, удовлетворённость сотрудников трудом и прочих, оценку результативности управления коммуникационным подразделением как системой возможно оценить с помощью критериев рациональности организационной структуры, управляемости и адаптивности системы.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В ОМНИКАНАЛЬНОЙ СРЕДЕ

2.1 Анализ социально-культурных и технологических предпосылок модификации методов и механизма управления маркетинговыми коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса: децентрализованная схема управления

Значимость следующего, эмпирического, этапа исследования, состоящего в выявлении и анализе факторов макросреды организации и выявлении ведущих трендов, подкрепляется несколькими аргументами.

Во-первых, теоретически обоснованное посредством стейкхолдерского подхода и положений стратегической школы обучения расширение перечня объектов управления коммуникациями, а также отбор релевантных бирюзовой парадигме методов реализации управленческой деятельности требуют эмпирической верификации для последующей адаптации к практике применения объектом исследования.

Во-вторых, необходимостью точной идентификации новых объектов управления, соответствующих открытому механизму управления коммуникациями и включающих помимо традиционных объектов (сотрудников коммуникационного подразделения организации) иных сотрудников организации, выполняющих коммуникационные функции, а также агентов внешней микросреды организации потенциал которых в выполнении коммуникационных функций видится возможным.

В-третьих, при разработке механизма управления коммуникациями значимую роль играют данные о развитии общества, типах производств, свойственных данному обществу, характере связей между потребителями, а

также коммуникационных технологиях, что актуализирует важность проведения комплексного анализа данных факторов внешней макросреды.[137]

В-четвёртых, теоретический анализ продемонстрировал недостаточность разработки проблематики управления коммуникациями на рынке общественного питания, что свидетельствует о лакуне в научном знании. С другой стороны рынок общественного питания и коммуникационная деятельность на нём наделены рядом специфических свойств, что обусловливает целесообразность продолжения исследования на эмпирическом уровне.

Наконец, при прогнозировании тренда развития исследуемой области (в частном случае – содержания и методов управления коммуникациями) применяется метод кросс-культурного анализа, позволяющий определить, проявляется ли тенденция, формирующаяся в одной индустрии, и в прочих индустриях тоже, что даёт возможность выявить тренд и валидировать его влиятельность. Тренды, сформулированные в результате сканирования перечня индустрий, обретают новый набор смыслов.[138] Реализация этого анализа требует комплексного обзора трендов разных областей деятельности. Данными аспектами обусловливается актуальность комплексного анализа процессов и явлений макросреды организации с целью разработки актуального состоянию объекта механизма управления маркетинговыми коммуникациями.

Целью данного этапа исследования является выявление и обоснование ведущих рыночных предпосылок, определяющих необходимость актуализации методов и форм управления коммуникациями. Для достижения поставленной цели требуется выполнение следующих задач:

1. Представить общую характеристику сущности рынка общественного питания Российской Федерации.

---

[137] Борисов И. «Денцу»: от AIDMA к AISAS. Креативные технологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://voxfree.narod.ru/Dentsu-ot-AIDMA-k-AISAS.html (дата обращения: 14.11.2022)

[138] Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство / Реймонд М. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – стр. 52.

2. Провести комплексный анализ внешних факторов макросреды организации, воздействующих на схему и содержание маркетингового коммуникационного процесса.

3. Обосновать необходимость трансформации схемы управления маркетинговыми коммуникациями.

4. Охарактеризовать новый этап развития управления коммуникациями посредством сравнительного анализа аналогичных процессов эволюции, происходящих в технологической и культурной среде.

5. Сконструировать актуальную децентрализованную схему управления коммуникациями и на её основе изложить содержание авторской децентрализованной формы управления коммуникациями. Конструирование альтернативной схемы связи между субъектами коммуникации актуально ввиду снижается эффективность классических каналов бренд-коммуникаций, кризиса доверия потребителей рекламным каналам и повышения конкуренции за внимание потребителя в них.

В рамках теоретического этапа исследования были изложены концептуальные императивы управления маркетинговыми коммуникациями и сформулированы предпосылки трансформации сущности управления коммуникациями, методов и механизма реализации управления. В рамках эмпирического этапа предполагается произвести комплексный анализ факторов, воздействующих на содержание и структуру механизма управления маркетинговыми коммуникациями.

Структура эмпирико-аналитического раздела выстроена по принципу перехода от общего к частному. Таким образом, первый подраздел предлагает аналитический обзор ведущих факторов макросреды организаций ресторанного бизнеса, воздействующих на управление коммуникациями. Во втором подразделе проводится исследование внешних факторов микросреды: потребительской аудитории, конкурентов, партнёров, поставщиков, посредников и прочих, а также определение ключевых характеристик рынка ресторанных услуг, обусловливающих специфику управления

коммуникациями на предприятиях данного рынка. В третьем подразделе представляется характеристика организации ресторанного бизнеса и изучается непосредственный объект диссертационного исследования – действующая модель реализации управления коммуникациями предприятия ресторанного бизнеса ООО «Бар» (авторского мясного ресторана, функционирующего в городе Ростов-на-Дону) и ООО «Маг» (авторского бара с тель-авивской кухней, функционирующего в городе Ростов-на-Дону), характеристики которых позволяют рассматривать данные организации в качестве типичной для отрасли, что обосновывает пригодность выбора ее в качестве объекта. Таким образом реализуется системный подход к исследованию объекта.

Для выполнения поставленных задач используются методы контент-анализа, PEST-анализа и сравнительного анализа. Цель проведения PEST-анализа заключается в выявлении факторов внешней макросреды, воздействующих на форму и содержание управления коммуникациями организации ресторанного бизнеса и определяющих требования трансформации методов и механизма управления коммуникациями предприятия российского рынка общественного питания. Предметом анализа, в таком случае, выступает совокупность организационно-экономических отношений, возникающих относительно структуры связи между субъектами и объектами управления, состав и содержание объектов управления и способы реализации управленческого воздействия.

Согласно «ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования», предприятие общественного питания определяется как «имущественный комплекс, используемый юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем для оказания услуг общественного питания, в т.ч. изготовления продукции общественного питания, создания условий для потребления и реализации продукции общественного питания и покупных товаров как на месте изготовления, так и

вне его по заказам, а также для оказания разнообразных дополнительных услуг».[139] В источниках представлены различные подходы к классификации объектов общественного питания по характеру деятельности; некоторые из них изложены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Классификация предприятий российского рынка общественного питания

№	Сегменты рынка общественного питания	Автор	Дата публикации
1	Рестораны различных категорий; клубы; развлекательные центры; бары; кафе, кофейни, чайные; пиццерии, гриль-бары, пельменные, блинные, пирожковые; бистро, закусочные; различные заведения быстрого питания; предприятия питания в гостиницах, пансионатах; сетевые предприятия питания	Горенбургов М.А., Хайкин М.М.[140]	2012
2	Ресторан; кафе; бар; столовая; предприятие быстрого обслуживания; буфет; кафетерий; магазин (отдел) кулинарии	ГОСТ 30389-2013[141]	2013
3	Ресторан, бар, кафе, предприятие быстрого обслуживания, предприятие выездного обслуживания, закусочная, столовая, буфет, магазин кулинарии	Захарова И.И., Шавандина И.В., Дубиновский М.З.[142]	2014
4	Рестораны премиального сегмента; мультиформатные ресторанные дома; кейтеринговые компании; рестораны демократичного формата (кофейни, пиццерии, суши-бары, пабы, стейк-хаусы); рестораны быстрого обслуживания; уличное питание	Власова О.В.[143]	2019
5	Столовые; закусочные; столовые, находящиеся на балансе организаций; кафе; рестораны; бары	Федеральная служба государственной статистики	2022
6	Заведения быстрого питания (fast-food); рестораны типа столовой (fast-casual); демократичные рестораны с системой «а-ля карт» (casual-dining); заведения сегмента выше среднего с более изысканным маркетинг-миксом, но демократичным ценником (casual-up-dining); заведения высокой кухни,	Щепетова И.В.[144]	2022

[139] "ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования" (вместе с "Минимальными требованиями к предприятиям (объектам) общественного питания различных типов") [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124542/282b4e491770b598cbc8405bdcc96f9057954e8f/ (дата обращения: 13.06.2023)

[140] Горенбургов М.А., Хайкин М.М. Экономика ресторанного бизнеса : учебное пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / М. А. Горенбургов, М. М. Хайкин. — М. : Издательский центр «Академия», 2012. — стр. 11.

[141] "ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования" (вместе с "Минимальными требованиями к предприятиям (объектам) общественного питания различных типов") [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124542/45e9aa89e76b026b419f8ab49a957d01b96bb139/ (дата обращения: 13.06.2023)

[142] Захарова И. И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны / И. И. Захарова, И. В. Шавандина, М. З. Дубиновский // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-9. – стр. 1965-1966.

[143] Власова О.В. Рынок общественного питания в России: особенности и тенденции развития // Экономические исследования. 2019. №2.

[144] Щепетова И.В. Особенности анализа клиентского опыта в российских компаниях eating-out-рынка // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2022. — No3. — С.222–237.

Продолжение таблицы 2.1.1

	использующие селебрити-маркетинг (fine-dining); премиальные рестораны, часто имеющие клубный формат (luxe)		
7	Fast-food; fast-casual; столовая, кафе при АЗС, пекарня, кофейня, grab & go, пиццерия, суши-шоп, casual dining, fine dining	Infoline[145]	2022

Стоит отметить важный в контексте классификации предприятий общественного питания тренд на конвергенцию и появление новых форматов предприятий: гастролавки, гастромаркеты, фудмоллы и прочие.

Приведенные выше подходы к классификации предприятий общественного питания релевантны для российского рынка. Локализация обусловлена спецификой и уровнем экспликации избранного объекта исследования – предприятия общественного питания, функционирующего в Российской Федерации.

Классификация, представленная в таблице 2.1.1 производится на основе различных факторов, в том числе: содержание продуктового портфеля предприятия, специфика технологического процесса, наличие в ассортименте алкоголя, способы реализации товара, средний чек, наличие и количество посадочных мест, индивидуальные характеристики и прочее.[146] И.И. Захарова, И.В. Шавандина и М.З. Дубиновский, в свою очередь, предлагают следующие критерии: ассортимент продукции, локация, интересы потребителей, а также цель посещения предприятия, формы и методы сервиса, состав и назначение помещений и проч.[147]

Перечисленные параметры оказывают воздействие также на комплекс коммуникаций, целесообразный для применения предприятием того или иного класса.

Предполагается, что набор методов управления для изложенных классов предприятий носит относительно однородный характер ввиду

---

[145] Рынок общественного питания России 2022 года. Текущее состояние. Перспективы развития / Info Line [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://goo.su/eTyfg4E (дата обращения: 24.06.2023)

[146] Рынок общественного питания России 2022 года. Текущее состояние. Перспективы развития / Info Line [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://goo.su/eTyfg4E, стр. 23-24 (дата обращения: 24.06.2023)

[147] Захарова И. И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны / И. И. Захарова, И. В. Шавандина, М. З. Дубиновский // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-9. – С. 1962-1967.

схожести продукта, запасов интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов и прочего. Не исключается возможность экстраполяции результатов исследования на сервисные предприятия иных сфер, однако данное утверждение требует дополнительного исследования.

PEST-анализ проводился в два этапа: сбор информации и характеристика возможного развития ключевых факторов внешней среды, а впоследствии – их оценка. В качестве информационно-аналитической базы были использованы форсайтинговые отчёты, прогнозные статьи и трендбуки в области экономики, менеджмента, политики, социологии, технологий, дизайна, рынка питания вне дома и прочих от ведущих исследовательских компаний, таких как Accenture, Deloitte, Dentsu, Economist, McKinsey и других. Оценка каждого выявленного в ходе контент-анализа фактора влияния проводится по двум критериям: степень влияния фактора на форму, содержание и методы реализации управления коммуникациями (оценивается по трёхбалльной шкале; фактору присваивается оценка 1, если его влияние низко, 2, если среднее, 3, если влияние существенное), а также вероятность изменения фактора на федеральном рынке (оценивается по пятибалльной шакале; фактору присваивается значение 1 при минимальной вероятности изменения, фактору присваивается значение 5 при максимальной вероятности изменения фактора). Общая оценка фактора представляет собой оценку вероятности реализации каждого фактора с поправкой на его вес (вес представлен отношением оценки степени влияния фактора (от 1 до 3) к сумме оценок по всем факторам (в данном случае – 187)). Горизонт прогнозирования охватывает десятилетний период (2023 – 2033 г.).

Результаты проведённого PEST-анализа представлены в таблице 9 Приложения 5. Предлагается систематизация и характеристика наиболее влиятельных факторов, которые необходимо учесть при обосновании трансформирующихся методов и форм управления коммуникациями в современной омниканальной среде, в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Ведущие факторы трансформации методов и форм управления коммуникациями[148]

№ п/п	Факторы внешней макросреды (из таблицы 6 Приложения 4)	Предмет управления, на который воздействует фактор	Решение, которое требуется принять в отношении предмета с учётом воздействия внешнего фактора
1	S4, S7, T3, T4, T5, E8, E11	Состав объектов управления	Открытость: снижение доверия потребителей к рекламно-маркетинговой информации, распространяемой организацией, рост конкуренции за внимание потребителя, а также инфляция медиа побуждают организации привлекать стейкхолдеров в качестве источника коммуникации, рассматриваемого в качестве новых объектов управления. Омниканальность; развитие новых каналов коммуникации, обусловленное инновационными технологиями, а также конвергенция цифровых и традиционных каналов в ещё большей мере актуализирует интегрированный подход к коммуникациям и требует рассмотрения в качестве объекта управления коммуникациями всего комплекса маркетинга
2	S7, E5, E8, E11, E13	Форма управления	Децентрализация: решение о включении в комплекс объектов управления новых стейкхолдеров, преломляясь через тенденцию к демократизации технологий, культуры и собственно коммуникаций (WEB 3.0, культура 3.0) образует требование к трансформации форм управления в децентрализованные (или ограниченно децентрализованные) схемы, когерентные формам бирюзовых организаций.
3	E5, S1, S2, S8, S16	Методы управления	Самоуправление: трансформация формы трудовой деятельности (удалённая и гибридная работа), вида занятости (совмещение сотрудниками нескольких рабочих мест), типа мотивации (важность самовыражения и гибкости в работе для сотрудников-центениалов требуют внедрения методов самоуправления, гегемонии координации над контролем микроменеджмента и прочего.
4	E1, E11, S15, S5, S8	Механизм управления	Открытость и гибкость: неопределенность и неоднозначность факторов внешней среды требует стратегической гибкости, необходимо отражаемой механизмом управления

[148] Составлено автором по материалам Lis J., Wurmser Y. Tech Trends to Watch for 2023: Brands Look Beyond Hype to Build Value / EMarketer / URL https://docs.google.com/presentation/d/1ehOfyq-ZRLPmrdOq1Z5U3mJaIKb1kVND/edit?usp=sharing&ouid=100177199221701902701&rtpof=true&sd=true ; 2023 Digital Trends/ Experience Index // Adobe [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1Tdo19FCd7kGjvjD73QHRvf1600qNlR_p/view?usp=drive ; A New Dawn for the CPG Industry [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1HN2rbp2df51DRHkdStSbrzcgElQTxULQ/view?usp=drive ; Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive ; Haank A., Nassab J., Jong R., Bollen A., Aboh F., Belfor R., Soerjoesing N., Bromet A. Culture + Chaos + Community / Amaru / URL: https://drive.google.com/file/d/15piUxfCnW3i4UQS02__AifOC0I354W6j/view?usp=sharing ; Isaza J. Trends 2023 // DDB Latina [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1-6Df7PMZtlW4Dzhrx_sXK-N3zBaAFOMH/view?usp=drive_link , NMi Group и АКАР: в 2022 году рекламный рынок сделал ставку на трейд-маркетинг и e-com // Sostav [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/nmi-group-reklamnyj-rynok-delaet-stavku-na-trejd-marketing-e-com-i-traditsionnye-media-57487.html ; Tech Trends 2023 // Deloitte insights [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1IUQhkvCsLLsprCXMUOuNf4bQ0O14ovNX/view?usp=drive_link , Деготькова И. Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет // RBC [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898 ; Хватков Г. Окей, бумер: как хантить сотрудников поколения Z и как потом ими управлять // Skillbox Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/management/kak-khantit-sotrudnikov-iz-pokoleniya-z-i-kak-potom-imi-upravlyat/

Продолжение таблицы 2.1.2

			коммуникации посредством цикличности и быстрой оборачиваемости цикла. Открытость механизма управления новым объектам управления (внутренним и внешним стейкхолдерам) есть необходимое условие устойчивости коммуникационной подсистемы и диверсификации каналов коммуникации.
5	E5, E9, E13, T5, T8, T10	Метод оценки результативности	Интегративность и комплексность: выдвижение новых объектов требует формирования нового метода всесторонней оценки результативности управления ими

Резюмировать проведённый PEST-анализ предлагается следующими императивами управления коммуникациями:

- необходимо выявлять и формировать новые высокоэффективные и низкоконкурентные каналы связи с потребителями, рассматриваемые в качестве новых объектов управления коммуникациями;

- сформировавшиеся тенденции к децентрализации находят отражение в технологической, социальной и культурной сферах; применение её основных принципов оправданно и целесообразно и в сфере управления коммуникациями;

- модифицируется ведущая функция в управлении коммуникациями, которой при реализации децентрализованной формы становится координация объектов управления (агентов внутренней и внешней микросреды).

Ответом на постановку изложенной выше проблемы может оказаться трансформация формы управления коммуникациями. На данный момент наблюдается демократизация в области управления: переход части власти над коммуникациями от централизованных компаний (собственно организаций) и отдельных индивидов (управляющей стороны) к коллективам и сообществам.[149] Схожие явления фиксируются в области культуры: формируется новый этап развития культуры – культура 3.0, для которой свойственны демократизация самовыражения художников, аутентичная представленность различных социальных групп и объединение творцов в

[149] Haank A., Nassab J., Jong R., Bollen A., Aboh F., Belfor R., Soerjoesing N., Bromet A. Culture + Chaos + Community / Amaru / URL: https://drive.google.com/file/d/15piUxfCnW3i4UQS02__AifOC0I354W6j/view?usp=sharing p. 18.

микросообщества вокруг специфических ниш, а также деструктивизация массовой культуры, её нишефикация и фрагментизация.[150]

В результате организации привлекают внешних субъектов к сотворчеству.[151] Последнее обеспечивает практическое подтверждение тезиса о привлекательности для организаций привлечения внешних агентов для достижения задач в управлении и реализации коммуникаций будь то потребители или партнёры в лице креаторов.

Обзор ключевых технологических факторов внешней макросреды демонстрирует технологическую обеспеченность и доступность реализации фрагментации объектов управления коммуникациями и привлечения к реализации коммуникационных задач организаций заинтересованных сторон. Подчеркнём особую значимость в конструировании современной схемы управления коммуникациями технологий уровня WEB 3.0 как на концептуальном, так и на инструментальном уровне. Концептуально воздействие выражается в основополагающих принципах технологии: децентрализации данных, открытости исходного кода и прозрачности и свободы от цензуры, при которой модерацию реализует сообщество; инструментально – посредством использования в процессе реализации управленческих воздействий соответствующих технологий.[152]

На данном этапе основным вопросом оказывается поиск возможных путей практического применения ранее предложенной децентрализованной формы управления коммуникациями, позволяющего задействовать новые каналы связи в качестве объектов управления, вовлечь эти объекты в реализацию коммуникационных функций организации с целью повышения результативности управления коммуникациями.

---

[150] Haank A., Nassab J., Jong R., Bollen A., Aboh F., Belfor R., Soerjoesing N., Bromet A. Culture + Chaos + Community / Amaru / URL: https://drive.google.com/file/d/15piUxfCnW3i4UQS02__AifOC0I354W6j/view?usp=sharing p. 5.

[151] The global media landscape / GLOBAL MEDIA WHITE PAPER / URL: https://drive.google.com/file/d/1-Ht6JJ91o2mZDtU5_6iIkS5JnEk4DEfh/view?usp=sharing p. 84.

[152] Шатухин Д. Что такое WEB 3.0, и почему он всем стал нужен? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://habr.com/ru/articles/653533/ (дата обращения:19.12.2022)

Представляется допустимым провести аналогию между децентрализацией в области управления коммуникациями и социально-философским концептом ризомы, предложенным Делёзом Ж. и Гваттари Ф.П., которым философы предприняли попытку дать характеристику состоянию социальной среды. Ризома представляет собой «внеструктурный и нелинейный способ организации целостности», позволяющей целостности трансформироваться и развиваться и представляющей полярную противоположность линейным закрытым структурам, обладающим единым центром, стержнем или осью.[153] Аналогично допустимо представить децентрализованную форму управления коммуникациями между множеством объектов.

Частичную репрезентацию ризома получила в схеме горизонтальных связей Котлера Ф., при которых прежняя, вертикальная, линейная и односторонняя коммуникационная связь организации трансформировалась в горизонтальную связь потребителей с компанией, и друг другом, существенно демократизировав коммуникации. Горизонтальные связи являются также маркером управления бирюзовыми организациями.[154] Однако ризомой в истинной форме это назвать ещё недопустимо.

На базе концепта ризомы Делёза Ж. и Гваттари Ф.П. представляется возможным сформировать современную схему децентрализованной формы управления, включение новых объектов управления в которую обусловлено экстраполяцией горизонтального коммуникационного канала через потребителей, как агентов микросреды, на прочих агентов микросреды организации. На рисунке 2.1.1. предлагается сопоставление децентрализованной схемы управления с существующими типами схем коммуникаций организаций.

---

[153] Грицанов А.А., Румянцева Т. Г., Можейко М. А. История Философии: Энциклопедия. — Минск: Книжный Дом, 2002 [Электронный ресурс]. Режим доступа:.https://dic.academic.ru/dic.nsf/philosophy_history/485/%D0%A0%D0%98%D0%97%D0%9E%D0%9C%D0%90 (дата обращения: 12.01.2023).

[154] Маргушина Ю. Бирюзовые организации в России. Хайп или корпоративная эволюция? Опыт DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand (дата обращения: 21.07.2023).

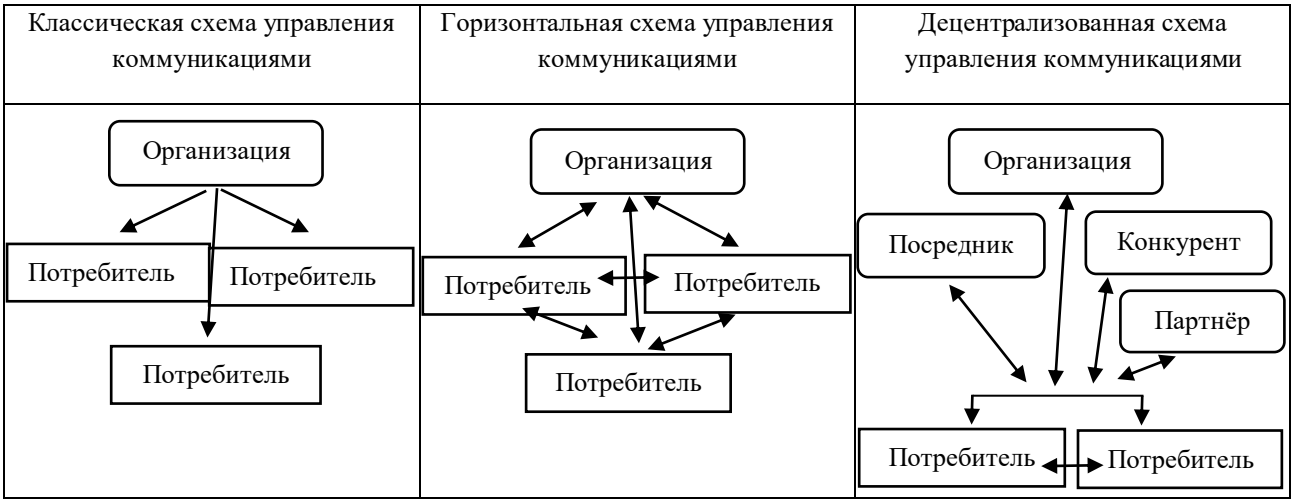


Рис. 2.1.1 – Классическая, горизонтальная и децентрализованная схема управления коммуникациями.[155]

Целесообразно почеркнуть, что именно возможности современных диджитал и, как следствие, фиджитал технологий предлагают платформу для организации и реализации коммуникаций между потребителями, партнёрами, прочими внешними организациями.[156]

Значимым в проблематике расширения состава объектов управления и трансформации управленческих связей в управлении коммуникациями является замечание Зунде В.В. относительно реорганизации системы маркетинговых коммуникаций организации при внедрении ИМК, сопровождаемой включением части действий, традиционно не относимых к системе коммуникаций, в составляющие комплекса маркетинга[157].

Однако Зунде В.В. указывает в качестве примера таких видов деятельности внутренние действия персонала (также рассматриваемого

---

[155] Составлено автором.

[156] Ларионов В. А. Роль цифрового маркетинга и влияние социально-демографических факторов в продвижении гостиничных услуг / В. А. Ларионов, И. Н. Ефременко, О. А. Митько // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2019. – № 4(68). – С. 96-101.

[157] Зундэ В. В. Концепция и алгоритмизированная модель формирования системы интегрированных маркетинговых коммуникаций российских компаний : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Зундэ Виктория Викторовна. – Ростов-на-Дону, 2009. – 61 с.

классиками стейкхолдерского подхода в числе внутренних заинтересованных сторон), в то время как фокус внимания данного исследования сосредоточен как на внутренних, так и внешних агентах влияния.

Для дальнейшего хода исследования необходимо ввести понятие децентрализованной формы управления коммуникациями, схема реализации которой характеризует современные культурно-технологические аспекты управленческой деятельности.

С этой целью обратимся к трактовке термина коммуникаций в менеджменте и укажем типы коммуникационных связей в менеджменте.

В качестве трактовки коммуникаций в менеджменте предлагается «социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по разным каналам при помощи различных средств коммуникации».[158] Типы каналов коммуникаций в менеджменте наглядно отображены на рисунке 2.1.2.[159]

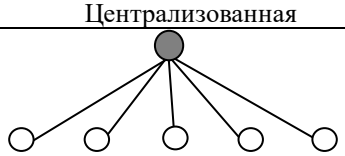
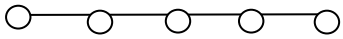
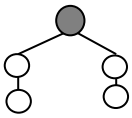
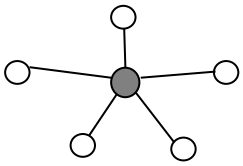
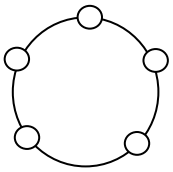
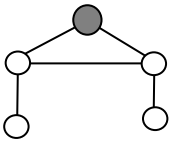
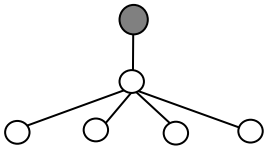
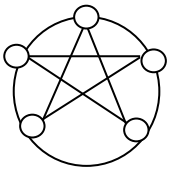
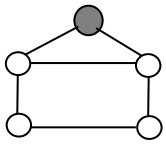
Централизованная	Децентрализованная	Смешанная
		
а) фронтальная	а) цепная	а) «тент»
		
б) радиальная	б) круговая	б) «палатка»
		
в) иерархическая	в) полная	в) «дом»

Рис. 2.1.2 - Типы коммуникационных каналов в менеджменте[160]

[158] Исламова Н.В. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2009 — стр. 8.

[159] Еникеев М.И. Юридическая психология. С основами общей и социальной психологии. – М.: Норма, 2005. – стр. 50.

[160] Составлено автором по материалам Еникеев М.И. Юридическая психология. С основами общей и социальной психологии. – М.: Норма, 2005. – стр. 50.

Ключевой критерий дифференциации типов каналов – наличие и положение доминирующего субъекта: для централизованных типов свойственно наличие главенствующего субъекта (управляющей подсистемы), для децентрализованных типов характерно коммуникативное равенство субъектов (управляющей подсистемы) и объектов (управляемой подсистемы) в принятии и передаче информации, для смешанных типов – сочетание свойств централизованных и децентрализованных структур.

Таким образом, на основании контент-анализа форсайтинговых отчётов в области социально-культурных и технологических тенденций применительно к структуре связи между субъектами и объектами управления, составу и содержанию объектов управления, обусловливающих эмпирическую истинность термина, а также теоретических аспектов коммуникаций в менеджменте, обосновывающих аналитическую истинность, правомерно выразить сущность децентрализованной формы управления коммуникациями. Так, децентрализованная форма управления коммуникациями состоит в открытом способе организации процесса маркетинговых коммуникаций компании посредством дополнения объектов управления альтернативными источниками связи (агентами внешними и внутренними агентами), сокращении властных полномочий и вмешательства управляющей подсистемы и расширении организационных и творческих полномочий подсистемы управляемой, а также использование специфического набора методов менеджмента омниканальными коммуникациями, что позволит повысить управленческую и коммуникационную результативность.

Отметим, что в смежной области управления коммуникациями – в маркетинговой деятельности - понятие децентрализации фактически уже используется, однако относится к направлению организации работы подразделения маркетинга внутри предприятия, например:

- децентрализация функций, предполагающая специализацию отдельных департаментов на узких задачах, передачу прав на инициативы

региональным маркетинговым командам в федеральных, международных или транснациональных компаниях или задействование внешних коммуникационных агентств и специалистов на аутсорсинге для более узкой спецификации контента, увеличения скорости принятия решений и внедрения разработок;[161]

- децентрализация как структура управления маркетингом в крупных предприятиях, включающая центральную службу маркетинга, являющую собой функциональное подразделение компании, и отделы маркетинга в производственных подразделениях и предполагающая, в противовес указанному в предыдущем пункте подходу, снижение специализации отдельных единиц.[162]

Как следует из изложенных выше подходов собственно децентрализация носит ограниченный характер: задачи и содержание деятельности внутренних отделов (и при первом, и при втором типе) и внешних подрядчиков определяются и контролируются внутренним центральным отделом маркетинга. Ключевыми отличиями вырабатываемой децентрализованной формы управления коммуникациями выступают:

- децентрализованный характер инициатив маркетинговых коммуникаций: от односторонней нисходящей вертикали принятия решений от руководителей к исполнителям – к многосторонней схеме, включающей агентов управляющей и управляемой систем;

- предметная направленность на управление собственно маркетинг-миксом как объектом управления в рамках концепции ИМК;

- открытость: расширение состава объектов управления новыми агентами – агентами внешней микросреды и внутренней среды организации, участвующими в коммуникационной деятельности организации;

---

[161]Децентрализованная структура маркетинга и обязанность социальных платформ регулировать контент потребителей / VC.RU [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vc.ru/marketing/134791-decentralizovannaya-struktura-marketinga-i-obyazannost-socialnyh-platform-regulirovat-kontent-potrebiteley (дата обращения: 3.02.2023).

[162] Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник – 3-е издание, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002 г. – стр. 169.

- интеграция онлайн- и офлайн-каналов коммуникации, каналов сбыта и коммуникаций, агентов внутренней и внешней микросреды как объектов управления;

- изменение роли условно «центрального» подразделения организации, реализующего коммуникационные функции, от органа управления для внутренних объектов или заказчика для внешних команд к мотиватору и координатору.

При децентрализованной форме управления коммуникациями происходит трансформация содержания основополагающих для процесса терминов – «управление», «объект управления», «контроль» и т.д. Вопреки тому, что децентрализация предполагает увеличение степени свободы в реализации маркетинговых посланий субъектов, изменяет механизм управления и рычаги стимулирования управляемой подсистемы, управленческая функция промоутируемой организации сохраняется. В противном случае децентрализации в чистой форме представлялась утопией, а, следовательно, на данный момент носит ограниченный характер. Однако для краткости будем опускать в дальнейшем тексте «ограничение». Аргументами, подтверждающими возможность практического управления децентрализованными коммуникациями могут послужить:

- отсутствие децентрализации в чистом виде, предполагающей полную автономность и независимость элементов коммуникации, таким образом, элементы коммуникации поддаются управлению и корректировке;

- возможность использования общих управленческих принципов и инструментов бирюзовых организаций в частном случае менеджмента взаимодействия с потребителями;[163]

- следуя бирюзовому подходу, использование позитивных стимулирующих методов, не допускающих негативной мотивации и штрафных санкций;

---

[163] Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – стр. 64

- готовность рынка к сотрудничеству, технологические возможности координирования процессов и т.д., что не исключает предшествующих схем, а формирует платформу для следующего этапа и разнообразит их.

Согласно изложенному, острую актуальность получает задача определения методов стимулирования, координирования и контроля результативности коммуникаций в рамках вырабатываемой формы. На данном этапе в таблице 2.1.3 предлагается характеристика целей и содержания управления коммуникацией между различными парами субъектов и объектов децентрализованной формы управления с учётом наличия прямой и обратной связи между всеми участниками.

Таблица 2.1.3 – Содержание управления коммуникациями между управляющей и управляемой подсистемой коммуникации[164]

Элементы схемы управления коммуникацией (субъекты и объекты)	Цель коммуникации	Объекты и предметы управления коммуникацией
Бренд ⇨ Потребитель	Информирование (коммуникация информации о бренде, формирование имиджа бренда, действий в отношении бренда)	Промоушн-микс (реклама, PR, стимулирование сбыта, личные продажи, директ-маркетинг)
Потребитель ⇨ Потребитель	Укрепление социального капитала	Отзыв об опыте пользования продуктом или взаимодействия с брендом, обмен мнениями
Потребитель ⇨ Бренд	Улучшить качество продукта, получить материальные и нематериальные бонусы	Обратная связь об опыте пользования продуктом
Бренд ⇨ Стейкхолдеры	Стимулирование распространения рекламно-маркетинговой информации о бренде	Стейкхолдеры как объекты управления. Условия, договоры и соглашения о сотрудничестве, методы управления
Стейкхолдеры ⇨ Бренд	Сотворчество и совместное решение бизнес-целей	Стейкхолдеры как объекты управления. Условия, договоры и соглашения о сотрудничестве и механика реализации
Стейкхолдеры ⇨ Потребитель	Реализация маркетинговой коммуникации стейкхолдерами для достижения коммуникационных задач бренда	Промоушн-микс (реклама, PR, стимулирование сбыта, директ-маркетинг)
Потребитель ⇨ Стейкхолдеры	Сотворчество и созидание, вовлечение	Обратная связь об опыте пользования продуктом

[164] Составлено автором

Подчеркнём, что ограниченность децентрализации может проявляться в однозначном нарицании связей, исходящих от организации и её стейкхолдеров, являющих собой коммуникантов, к однозначному реципиенту – потребителю, прямыми, а от потребителя к организации, его расширенной коммуникационной структуре, состоящей из партнёров, конкурентов, поставщиков и т.д. – обратной.

Для изложения подробной характеристики децентрализованной формы управления предлагается обратиться к сопоставительному анализу признаков и специфики децентрализации в сфере технологий и культуры, ввиду выявления схожих процессов между формой управления, интернет-технологиями и тенденциями в области культуры. Так, допустимо сопоставить этапы эволюции Интернет-технологий WEB 1.0, WEB 2.0 и WEB 3.0, культуры 1.0, 2.0 и 3.0. и управления коммуникациями. Последние предлагается маркировать управлением коммуникациями 1.0, 2.0, 3.0, изменение в функциях, методах управления, а также схеме управленческих связей в которых тесно связаны с цифровыми технологиями.

В качестве критериев предлагается использовать субъекты и объекты деятельности, структуру связи между элементами в сравниваемых сферах, содержание объекта анализа и причину кризиса каждого этапа. Сравнительный анализ представлен в таблице 10 Приложения 5.

Сравнение основных вех развития технологий, культуры и маркетинговых коммуникаций позволило установить общие черты между соответствующими уровнями. В качестве резюме анализа констатируем наличие единого концептуального ядра у этапов 1.0, 2.0, 3.0 в технологической, культурной и коммуникационной сфере: для этапа 1.0 - единоначалие и универсальность, для этапа 2.0 - частичная демократизация и взаимосвязь, для этапа 3.0 - децентрализация, интеграция и сотворчество.

На основании изложенного правомерно сформулировать характеристику содержания управления коммуникациями каждого уровня, представленную рисунком 2.1.3.

Рисунок 2.1.3 – Характеристика этапов развития управления коммуникациями организации[165]

Сравнение свойств этапов развития деятельности по управлению коммуникациями позволяет констатировать два направления трансформаций.

Во-первых, модифицируется содержание собственно управления: от директивной и контролирующей власти ключевая функция управляющей стороны смещается к координации.

Во-вторых, изменяется состав участников управленческой деятельности: современный этап развития требует включения в процесс управления новых агентов – внешних и внутренних стейкхолдеров, реализующих коммуникационную функцию организации, в качестве объектов.

Изложенные социально-экономические, поведенческие, культурные и технологические аспекты макросреды являют собой предпосылки трансформации существующей модели управления коммуникациями с целью приведения её к требованиям рынка: классические (вертикальные, закрытые и директивно управляемые брендами) модели необходимо реконструировать

[165] Составлено автором

в открытую, основанную на децентрализованном типе связей между участниками, учитывающую интересы и ожидания всех сторон коммуникаций современную модель.

Таким образом, резюмируя результаты анализа форсайтинговых отчётов, прогнозных статей и трендбуков с целью идентификации наиболее влиятельных факторов внешней маркосреды, обусловливающих трансформацию формы, методов и механизма управления коммуникациями, предлагаются следующие выводы:

1. Анализ действующего состояния и перспектив развития макросреды предприятий общественного питания позволил выявить ключевые факторы, воздействующие на трансформацию формы и методов управления коммуникациями. К таковым предлагается отнести: трансфигурацию формы трудовой деятельности и вида занятости сотрудников, специфический тип мотивации сотрудников поколения Z, а также факторы функциональной специфики объекта управления – снижение доверия потребителей к традиционным рекламным каналам, обилие рекламных сообщений, рост конкуренции за внимание потребителя, удорожание размещения рекламы, развитие новых каналов и способов маркетингового взаимодействия, конвергенция цифровых и традиционных каналов и прочее.

2. Выявленные факторы требуют изменения формы управления коммуникациями и изменения методов управления коммуникационной подсистемой. Так, представляется целесообразным привлечение к реализации коммуникационный функций стейкхолдеров в качестве объекта управления, модификация формы управления коммуникациями в децентрализованные схемы, внедрение методов самоуправления в портфель методов управления коммуникациями, используемый предприятиями ресторанного бизнеса, предпочтение контролю координации.

3. Вышеназванные факторы и провоцируемые ими нововведения обусловливают необходимость разработки и внедрения в деятельность организаций ограниченно децентрализованной формы управления

коммуникационной деятельностью. Реализация децентрализованной формы предполагает включение новых объектов управления в коммуникационную подсистему организации и расширение полномочий при принятии стратегических решений объектов управления посредством самоуправления. Выгодами такой формы представляются гибкость, диверсификация каналов коммуникации как объектов управления, повышение устойчивости коммуникационной подсистемы и повышение вовлечённости сотрудников и стейкхолдеров в реализацию коммуникационных функций.

4. Предлагается ключевые признаки нового этапа развития управления коммуникациями, в основу которого полагается децентрализованный тип связи между субъектами, привлечение к участию в коммуникациях организации стейкхолдеров и широкое использование цифровых технологий для осуществления маркетинговых коммуникаций.

5. Обоснованную в исследовании децентрализованную форму управления коммуникациями предлагается определить как открытый способ организации процесса маркетинговых коммуникаций компании посредством дополнения объектов управления альтернативными источниками связи, сокращении властных полномочий и вмешательства управляющей подсистемы и расширении организационных и творческих полномочий подсистемы управляемой, а также использование специфического набора методов менеджмента омниканальными коммуникациями, что позволит повысить управленческую и коммуникационную результативность.

2.2 Исследование отраслевой специфики управления маркетинговыми коммуникациями: российская практика управления и идентификация агентов внутренней и внешней микросреды предприятий ресторанного бизнеса

Целесообразность изучения состояния отраслевого рынка предприятий общественного питания в общем контексте выработки актуальной формы и

комплекса методов управления коммуникациями объясняется несколькими причинами.

Во-первых, на теоретическом этапе была обоснована зависимость состава методов управления и структуры и содержания механизма управления коммуникациями от отрасли деятельности компании. В связи с этим основой в разработке актуальной формы, механизма и методов реализации управленческой деятельности является изучение специфических свойств отрасли питания вне дома и характера влияния этих свойств на управление коммуникациями.

Во-вторых, модернизация комплекса методов управления коммуникационной подсистемой неуклонно требует выявления и определения сформировавшейся практики управления коммуникациями: выяснения наиболее распространённых и широко используемых методов управления, исследования опыта первопроходцев в применении «бирюзовых» методов управления к коммуникационной подсистеме организации, и, разумеется, констатации реальных проблемных ситуаций и вызовов, с которыми сталкиваются руководители коммуникационных подсистем организаций ресторанного бизнеса.

Цель данного этапа исследования заключается в обосновании рыночной актуальности децентрализованной схемы управления коммуникациями посредством изучения практики реализации управления коммуникациями российскими предприятиями ресторанного бизнеса и валидации правомерности расширения состава объектов управления коммуникациями стейкхолдерами. Сформулированной целью продиктована постановка задач:

1. Охарактеризовать состояние рынка общественного питания Российской Федерации посредством представленности на нём предприятий общественного питания различных сегментов и проанализировать динамику развития регионального рынка, на котором функционируют объекты исследования (Ростовская область), а также выявить специфические

свойства управления коммуникациями предприятия рынка общественного питания.

2. Систематизировать практику реализации управления коммуникациями на предприятиях ресторанного бизнеса, выраженную методами управления.

3. Обосновать правомерность и целесообразность включения стейкхолдеров в децентрализованную схему управления коммуникациями в качестве объектов управления, изложить результаты исследования наиболее влиятельных агентов и привести примеры специфических для ресторанной сферы объектов управления коммуникациями.

Для решения поставленных задач были использованы методы статистического анкетирования, экспертных оценок, ABC- и контент-анализ.

После проведения комплексного анализа на предшествующем этапе ведущих факторов макросреды, воздействующих на трансформацию методов и форм управления коммуникациями, требуется выявить также основные аспекты внешней микросреды предприятия ресторанного бизнеса. С целью уточнения отраслевой специфики объекта исследования требуется изложить основные характеристики состояния сферы общественного питания на российском рынке, а также выявить отличительные черты в области управления коммуникациями предприятий общественного питания.

Российский рынок общественного питания по состоянию на 2023 год насчитывает 194 320 предприятий, включая 36 195 (18,6%) столовых и закусочных, 62 102 (32%) предприятий общественного питания, находящихся на балансе иных организаций, 96 023 (49,4%) ресторанов, кафе и баров.

На исследуемом локальном рынке – Ростовской области – в 2023 году функционировало 5 612 предприятий (1 799 столовых, 1 381 столовых на базе предприятий, 2 432 ресторан, кафе и бар).[166] Оборот предприятий общественного питания в Ростовской области к 2023 году составил 73 574,8

[166] Оборот общественного питания: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya (дата обращения: 6.08.2023).

млн.р.; при этом оборот на душу населения в области составляет 17 692 р., что отражено на рисунке 2.2.1.

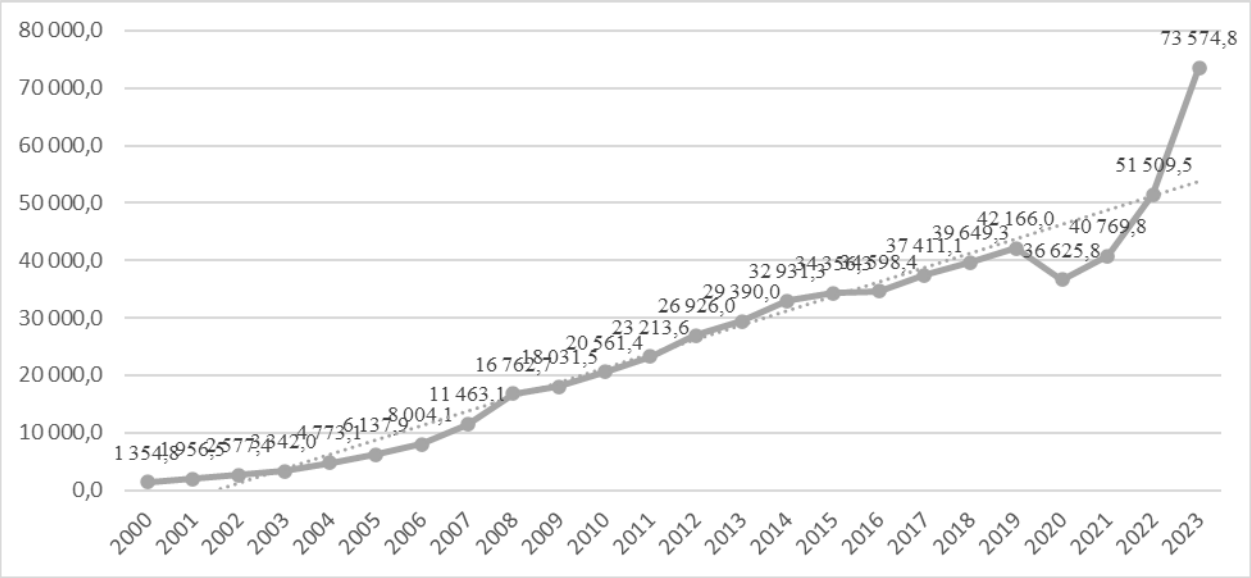


Рис. 2.2.1 – Оборот предприятий (млн. руб.) общественного питания в Ростовской области (2010-2023 г.)[167]

Общую тенденцию динамичного роста оборота предприятий общественного питания прерывают пандемийные годы – 2020 и 2021 – оказавшие существенное негативное влияние на рынок общественного питания. При этом с 2022 года рынок демонстрирует значительный рост. Одним из факторов роста в 2022 и 2023 году (73 574,8) может выступать затруднённость внешнего туризма и развитие туризма внутреннего; увеличенный туристический трафик в Ростов-на-Дону, таким образом, способствует увеличению гостепотока предприятий общественного питания и, следовательно, их выручке. Показатели роста оборота общественного питания по Ростовской области относятся к наиболее высоким по сравнению с другими областями и краями Российской Федерации на ряду с Республикой Тыва (рост в 2023 г. 206,1% по отношению к 2022 г.), Тульской областью (рост в 2023 г. 148,9% по отношению к 2022 г.) и Кабардино-Балкарской Республикой (рост в 2023 г. 130,7% по отношению к 2022 г.).

[167] Составлено автором по данным «Оборот общественного питания: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya (дата обращения: 15.05.2024).

Существенным основанием к разработке проблемы трансформации и применения методов управления на ресторанном рынке является ряд особенностей данного рынка, требующий учёта при выработке стратегии управления коммуникационной подсистемой.

В общем виде сфера услуг, к которой относится рынок общественного питания, характеризуется: неосязаемостью конечного результата оказания услуги, неотделимостью момента предоставления и потребления услуги, непостоянством качества услуг в зависимости от субъекта, предоставляющего услугу, места, времени и прочих факторов, несохраняемостью продукта, влекущую сложности при несовпадении объёма спроса и предложения в определённые моменты времени.[168]

Помимо этого специфическое свойство сферы услуг состоит и в том, что «выходом» производственного процесса является не только продукт, но и сформированная потребительская ценность, выражаемая в результате трансформации (территориальной при транспортных услугах, эмоциональных и ментальных при услугах психолога, интеллектуальной при образовательных услугах и проч.), произошедшей с клиентом. Следовательно, неотъемлемым элементом «входа» в данном случае является потребитель.[169]

Ресторанный сервис как специфическое направление сферы услуг относится к гибридной категории рыночного предложения, состоящей в равных долях из осязаемого товара (еда и напитки) и неосязаемой собственно услуги – сервиса, предоставляемого официантами, хостес и другими сотрудниками организации.[170] Согласно трактовке Горенбургова М.А. и ресторанный бизнес являет собой «организацию специфического вида обслуживания, которая удовлетворяет потребности клиента в качественном питании в специально отведенном для этого месте, предлагает определенный

---

[168] Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е издание. – СПб.: Питер, 2006 г. стр. 302-303.

[169] Пасечникова Л. В., Панкова С. В., Афанасьев В. Н. Теоретические аспекты маркетингового управления в сфере услуг // Вестник ОГУ. 2012. №1 (137). - стр. 122,123.

[170] Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е издание. – СПб.: Питер, 2006 г. – стр. 301.

перечень дополнительных услуг (музыка, развлечения) в соответствии с типом заведения и отвечает всем санитарно-гигиеническим требованиям и законодательным нормам».[171] Основные специфические характеристики управления маркетингом услуг общественного питания представлены в таблице 11 Приложения 6.

Изложенные особенности услуги как специфического продукта и отрасли общественного питания как частного примера сферы услуг, а также перечисленные в таблице 11 Приложения 6 императивы управления коммуникациями, формируемые под воздействием этих характеристик, требуется использовать в качестве ключевых оснований при обосновании актуальных методов управления омниканальными коммуникациями и модели управления ими.

Одним из аспектов специфики предприятий общественного питания, указанным в таблице 11 Приложения 6 выступает сложность унификации корпоративных структур и коммуникационных задач, стоящих перед входящими в корпорации организаций. Так, на рынке представлены такие типы корпораций различных форм собственности:

- международная, федеральная или локальная сеть предприятий (преимущественно сегмента фаст-фуд, фаст-кэжуал или кэжуал-дайнинг).

- сеть предприятий, развивающиеся по методу франчайзинга (например, международная сеть «Бургер Кинг», федеральные сети «Вкусно и Точка», сеть пиццерий «Додо», сеть кафе «АндерСон»).

- группы компаний, ресторанные группы и управляющие компании, в состав которых входят как сети, так и авторские проекты, развивающиеся по методу франчайзинга: Novikov Group (Moro, Meraki, Mr Lee, и проч.), Pinsky & Co (Ava, Folk, «5642 высота», Avocado Queen и др.) White Rabbit Family

[171] Горенбургов М.А., Хайкин М.М. Экономика ресторанного бизнеса : учебное пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / М. А. Горенбургов, М. М. Хайкин. — М. : Издательский центр «Академия», 2012. — стр 13.

(«Горыныч», Tehnikum, She и др.), «Шоколадница» (одноимённая сеть кофеен «Шоколадница», Кофе Хаус», «Ваби Саби», Panda Express) и др.

- управляющие компании, которые включают сети и авторские проекты, не предполагающие возможности франчайзинга: «Рестораны Раппопорта» («Dr. Живаго», «Белуга», сети «Китайская грамота», Erwin и др.), локальная ростовская управляющая компания «РестПрофи», в которую входят сети «Пить кофе», «Мама Донна», «Есть Торт» и проч., управляющая компания «Правый Берег», в составе которой сеть «Осака» и авторские проекты La Fabbrica, «Макао», «Ялла», и прочие.

- управляющие компании, в состав которых входят авторские проекты без возможности франчайзинга.

- самостоятельные проекты.

Требуется отметить, что в случае если проекты принадлежат одним собственникам, но имеют самостоятельные управленческие команды и отделы маркетинга, они отнесены к группе «самостоятельные проекты».

От типа корпоративной структуры и размера организации зависит форма управления коммуникациями, размер штата коммуникационного подразделения, полнота полномочий, функции сотрудников и структура подразделения управление коммуникационной политикой предприятий. Так, например, для организаций, тиражирование которых происходит методом франчайзинга, коммуникационная деятельность находится под юрисдикцией сразу двух субъектов: руководителя отдела маркетинга материнской компании и руководства отдела дочерней компании. Размер организации также выступает одним из факторов, определяющих человеческие и материальные возможности подразделения, реализующего коммуникационную функцию.

Реализацией коммуникационной деятельности могут заниматься штатные специалисты, фрилансеры, внешнее коммуникационное агентство или комбинация подходов к организации коммуникаций. Выбор формы и методов управления коммуникациями зависит также от подконтрольности

объекта управления организацией, то есть подхода к организации коммуникационной деятельности.

С целью выполнения следующей исследовательской задачи – характеристики многообразия методов управления коммуникациями в ресторанах России – требуется провести анкетирование руководителей департаментов маркетинга ресторанов. В таблице 2.2.1 представлены данные о количестве ресторанов различных сегментов, входящих в генеральную совокупность с детализацией по городам.

Таблица 2.2.1 – Распределение предприятий общественного питания различных сегментов с детализацией по городам (2024 г.) [172]

Города	Рестораны	Кафе	Столовые	Бары	Кафе-кондитерские / Кофейни	Фаст-фуд	Суши-бары	Итого по городу
Волгоград	130	401	144	253	195	931	74	2128
Воронеж	147	372	140	146	219	1286	64	2374
Екатеринбург	307	754	400	259	317	1513	116	3666
Казань	323	670	233	266	256	1179	95	3022
Краснодар	361	864	324	398	721	1720	179	4567
Красноярск	154	675	285	212	314	1187	93	2920
Москва	3826	7063	1459	2947	3666	14427	1031	34419
Нижний Новгород	265	729	203	252	152	879	68	2548
Новосибирск	234	739	390	308	480	1978	213	4342
Омск	111	386	171	124	168	1207	65	2232
Пермь	135	631	327	183	223	750	90	2339
Ростов-на-Дону	288	486	170	199	344	1090	54	2631
Самара	223	507	214	260	182	829	58	2273
Санкт-Петербург	1979	3152	866	1636	2108	4451	411	14603
Уфа	217	636	198	182	177	939	97	2446
Челябинск	214	537	354	179	228	958	64	2534
Итого по сегментам	8914	18602	5878	7804	9750	35324	2772	89044

Так, генеральная совокупность представлена множеством ресторанов всех ценовых сегментов, расположенных в городах с населением более 1 миллиона человек, и составляет 89 044 предприятий.

Размер выборки, соответствующий 95% доверительному интервалу и 6% доверительной вероятностью, составляет 266 объект. Объекты-

[172] Статистика городов по сферам экономики // 2GIS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://stat.2gis.ru/#/?city=12,13,15,20,27,32,35,1,38,41,42,44,45,60,63&rubric=75,28&value=rel (дата обращения: 28.08.2023).

респонденты представлены руководителями отделов маркетинга, отделов рекламы и PR и сотрудниками иных должностей, чьей задачей является управления коммуникационной подсистемой организации. Распространение анкеты производилось посредством рассылки по электронной почте. В ходе исследования анкеты были отправлены в 374 объекта-предприятия. Анкеты были заполнены 29 респондентами, руководящими коммуникационными подразделениями в более чем 287 объектах, что превышает целевой объём выборки и позволяет оценивать результаты как репрезентативные. Вся совокупность полученных анкет прошла проверку на брак. Форма анкеты представлена в Приложении 6.

Характеристика респондентов, вошедших в выборку исследования, представлена на рисунках 2-8 Приложения 6. Основные свойства выборки можно сформулировать как:

1. Широкая география исследования: представлена большая часть городов Российской Федерации с населением более 1 миллиона человек (рис. 2 Приложения 6).
2. Широкий спектр размеров организаций ресторанного бизнеса: представлены как респонденты, управляющие коммуникациями одного или нескольких предприятий, так и руководители отделов маркетинга крупных ресторанных групп и холдингов с количеством объектов более 26 предприятий (10% респондентов) – (рис. 3 Приложения 6).
3. В занимаемых респондентами должностях в организациях превалирует «директор по маркетингу» (28%) и «руководитель отдела маркетинга» (28%) – (рис. 4 Приложения 6).
4. В абсолютном большинстве организаций респондентов (69%) существуют внутренние коммуникационные подразделения (рис. 5 Приложения 6), при этом у 28% респондентов коммуникационное подразделение насчитывает 10 сотрудников и более. Однако 7% опрошенных руководителей коммуникационного процесса указали на отсутствие в штате специалиста по коммуникациям. 38%

руководителей отметили, что коммуникационный отдел состоит из трёх и менее сотрудников, что позволяет судить об относительно слабой специализации сотрудников и выполнения ими широкого спектра задач.

Все последующие данные, полученные в процессе исследования, взвешены с учётом количества объектов, коммуникационное подразделение которых возглавляют респонденты. На рисунке 7 Приложения 6 представлены виды организационных структур коммуникационных подразделений организаций, вошедших в выборку.

В качестве формы организации коммуникационного подразделения наиболее распространена функциональная структура (56%). Также популярны и другие структуры, которые правомерно охарактеризовать как высокоформализованные. При этом «бирюзовая» форма организации отдела встречается наиболее редко – в 1% опрошенных объектов. При условии подтверждения гипотезы о целесообразности внедрения форм и методов бирюзовой парадигмы управления в коммуникационный менеджмент, необходимо предложить способы перехода к структуре без иерархии и основания, указывающее на целесообразность такого перехода.

На рисунке 8 Приложения 6 предлагаются сведения о подходах к разработке и применению стратегии управления коммуникациями.

Довлеющим большинством предприятий отмечается применимость стратегического подхода в краткосрочной перспективе (разработка стратегии до 1 года – 50% предприятий). Показательно также и отсутствие формализованной стратегии в 6% организаций при наличии фундаментальных принципов, которыми руководствуются при принятии решений, и частично прописанная и корректирующаяся в процессе деятельности стратегия в 9% организаций. Строгоформализованная долгосрочная стратегия присутствует в 34% организаций. Данный результат позволяет сделать выводы о применимости стратегического подхода руководителями коммуникационных подразделений ресторанов (всего 1% объектов не имеют стратегических ориентиров и действуют ситуативно) и о

сформировавшемся на практике запросе на стратегически гибкие инструменты управления, позволяющие корректировать деятельность ввиду изменчивости факторов внешней и внутренней среды, что подтверждает актуальность внедрения положений бирюзовой парадигмы управления в деятельность коммуникационных подразделений ресторанов.

Следующим этапом исследования выступило изучение практики реализации методов управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса. Респондентам было предложено отметить используемые ими методы каждой из трёх классических групп – экономические, социально-психологические и организационно-административные методы. На рисунке 2.2.2 предложены применяемые руководителями коммуникационных подразделений экономические методы управления.

Рис. 2.2.2 – Применение экономических методов управления коммуникациями предприятиями общественного питания (2024 год).[173]

Как следует из рисунка 2.2.2, комплекс экономических методов имеет широкое применение. Наименее популярным методом оказалась тарифная ставка для сотрудников ввиду превалирования штатных сотрудников в организациях с окладной оплатой труда. Тарифная ставка может быть актуальной для сторонних специалистов, выполняющих узкую функцию.

[173] Составлено автором по результатам исследования.

Также респонденты отметили самым распространённым инструментов – формирование планов и менее популярными, но используемыми отбор критериев эффективности коммуникаций и оценку результатов. Ориентация руководителей коммуникационных подразделений на эффективность подтверждает актуальность выработки релевантного вырабатываемой децентрализованной форме метода оценки результативности ввиду наличия спроса на инструменты оценки.

Рисунок 2.2.3 отражает применяемые на практике организационно-административные методы.

Рис. 2.2.3 – Применение организационно-административных методов управления коммуникациями предприятиями общественного питания (2024 год).[174]

Очевидно, что характерные для «оранжевой парадигмы» (противопоставляемой «бирюзовой парадигме») – контроль исполнения работ и распоряжения и указания – пользуются популярностью на практике, что может выступать осложняющим фактором внедрения вырабатываемой децентрализованной формы, требующей снижения авторитарного контроля руководителя. Однако популярны также и конгруэнтные бирюзовой парадигме условно «мягкие» методы управления – целеполагание,

[174] Составлено автором по результатам исследования.

координация, наставления и инструктирование. Что позволяет судить и наличии перспектив к внедрению новой формы и трансформации методов управления коммуникациями.

На рисунке 2.2.4 представлены предлагаемые социально-психологические методы управления.

Рис. 2.2.4 – Применение социально-психологических методов управления коммуникациями предприятиями общественного питания (2024 год).[175]

В данном случае приемлемость и готовность руководителей коммуникационных подразделений к «бирюзовым» методам управления проявляется наиболее ярко в поддерживающих сотрудников методах и методах, позволяющих наиболее полно раскрыть для последующей реализации потенциала команды: советы, выявление личностных качеств, похвала, комплименты и прочее. В то же время запретительные средства находятся в конце списка по востребованности и популярности применения.

Ещё одной важной задачей данного этапа исследования выступило выявление практики применения бирюзовых методов в отношении коммуникационного подразделения ресторана. Для объективности данные

[175] Составлено автором по результатам исследования.

методы были представлены респондентам как «новые» (без упоминания бирюзовой парадигмы) и выделены отдельным блоком. Однако изложенные ниже методы допустимо впоследствии соотнести с классическими группами, представленными выше. Результаты применения бирюзовых методов продемонстрированы на рисунке 2.2.5.

Рис. 2.2.5 – Применение бирюзовых методов управления коммуникациями предприятиями общественного питания (2024 год).[176]

Всего 24 респондента (8,4%) указали на полное отсутствие практики применения методов, релевантных бирюзовой парадигме. Таким образом, 91,6% руководителей коммуникационных подразделений уже применяют отдельные бирюзовые методы. Наиболее популярные из них – ситуационное управление, тренинги и коллегиальные принятия решений.

Кроме этого 95 респондентов (33,1%) указали на применяемость открытых инноваций и привлечение к реализации коммуникационных функций ресторана стейкхолдеров, что напрямую подтверждает привлекательность и применимость данного метода – как одного из стержневых факторов научной новизны – в практике управления коммуникациями.

[176] Составлено автором по результатам исследования.

При выявленной привлекательности и фактическому использованию бирюзовых методов продолжение исследования видится целесообразным ввиду необходимости институализации возможности применения данных методов и формирования их в комплексные программы из оторванных выборочных методов.

Следующей необходимой для формирования практико-ориентированных рекомендаций по итогам научной работы информацией является выявление проблем управления маркетинговыми коммуникациями, с которыми сталкиваются руководители коммуникационных подразделений. Подобные проблемы представлены рисунком 9 Приложения 6.

В качестве наиболее часто встречающихся проблем управления коммуникациями правомерно выделить:

- сложность поиска квалифицированных сотрудников коммуникационного подразделения;

- трудности в планировании деятельности ввиду изменчивости факторов внешней среды;

- сложность оценки эффективности управленческой деятельности.

Эти и прочие проблемы, с одной стороны, являют собой аспекты актуальности и практической значимости диссертационной работы, а с другой – представляют задачи, которые целесообразно решить в рамках выработки децентрализованной формы управления коммуникациями.

Как было выявлено по итогам оценки применимости бирюзовых методов управления коммуникациями, вовлечение стейкхолдеров к реализации коммуникационных функций имеет фактическое подкрепление. В рамках предстоящего этапа исследования целью ставится эмпирически проверить гипотезу относительно правомерности и целесообразности включения стейкхолдеров в число объектов управления.

В общем виде перечень всевозможных стейкхолдеров был классифицирован по критерию роли в деятельности организации был предложен Стреттеном А. в работе «Идентификация и классификация

заинтересованных сторон программы / проекта».[177] Согласно результатам классификации Стреттон А. предлагает 55 организаций и лиц, выступающих в качестве заинтересованных сторон, которые объединены в 12 групп.[178] Предполагается использовать данную универсальную классификацию в качестве основы при идентификации специфического для организации ресторанного бизнеса круга стейкхолдеров.

В сформированные группы входят как агенты внешней макросреды, так и агенты внешней микросреды и агенты внутренней среды. Помимо этого в перечне присутствуют как стороны-бенефициары, заинтересованные в успехе организации, так и стороны-антагонисты, не заинтересованные в успехе организации. Очевидно, при выборе отдельных стейкхолдеров для задействования их в качестве объектов управления коммуникациями ресторана следует исключить из рассмотрения группы макросреды, воздействующие на организацию, но не поддающиеся воздействию организации, а также сторон-антагонистов как незаинтересованных в достижении целей организации.

Для валидации гипотезы о возможности и целесообразности дополнения горизонтальных каналов коммуникации агентами внешней микро- и внутренней среды было проведено исследование методом письменного опроса экспертов. В качестве критериев отбора экспертов применялись профессиональный опыт работы в ресторанной сфере, занимаемая управленческая должность и среднесписочная численность сотрудников ресторана. При интерпретации данных использовались метод Тьюмена и ABC-анализ.

Согласно результату ABC-анализа, итог которого изложен в таблице 2.2.2, к категории А, представляющей наибольший интерес для включения в модель управления коммуникациями в качестве объектов управления,

---

[177] Стреттон А. Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта // Управление проектами и программами. — 2012. — No3. — С.214–222.

[178] Стреттон А. Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта // Управление проектами и программами. — 2012. — No3. — С.216.

относятся лидеры мнений (инфлюенсеры, блогеры), СМИ (цифровые и традиционные медиа с региональным или федеральным вещанием), потребители, спонсоры, партнёры, посредники, менеджмент ресторана и члены команды ресторана. Последние образуют трудовой потенциал организации, включая «образовательный, квалификационный и профессиональный состав кадров», которые могут послужить основой для реализации внешних коммуникаций.[179] Общая воспринимаемая экспертами важность этих групп заинтересованных сторон оценена в 85%.

Таблица 2.2.2. – ABC-анализ стейкхолдеров как новых объектов управления коммуникациями.[180]

№	Подгруппа стейкхолдеров	Взвешенная важность	Доля важности подгруппы, %	Кумулятивный процент, %	Категория подгруппы
1	Лидеры мнений	0,114	16,64	16,64	A
2	СМИ	0,096	14,01	30,66	
3	Потребители	0,094	13,72	44,38	
4	Директор (управляющий)	0,058	8,47	52,85	
5	Члены команды	0,057	8,32	61,17	
6	Руководство	0,054	7,88	69,05	
7	Менеджер (администратор)	0,035	5,11	74,16	
8	Спонсоры организации	0,029	4,23	78,39	
9	Бизнес-партнёры	0,025	3,65	82,04	
10	Посредники	0,022	3,21	85,26	B
11	Подрядчики	0,021	3,07	88,32	
12	Общественные группы	0,021	3,07	91,39	
13	Заказчик организации	0,018	2,63	94,01	
14	Поставщики товаров и услуг	0,013	1,90	95,91	
15	Внутренний аудит	0,01	1,46	97,37	C
16	Конкуренты	0,006	0,88	98,25	
17	Консультанты	0,004	0,58	98,83	
18	Активисты	0,004	0,58	99,42	
19	Поставщики компонентов	0,003	0,44	99,85	
20	Защитники окружающей среды	0,001	0,15	100,00	
21	Религиозные организации	0	0,00	100,00	

Стейкхолдеры, определённые в группы B и C также представляют интерес и могут быть включены в разрабатываемую модель, однако их приоритетность существенно ниже.

---

[179] Жданова О.С. Особенности структуризации элементов экономического потенциала // Вестник Донского государственного аграрного университета. – 2016. - № 2-1(20). – с. 89-98.

[180] Составлено автором по результатам исследования.

С целью формирования комплексной оценки возможности групп заинтересованных сторон реализовать коммуникационную функцию, посредством чего влиять на успех управления коммуникациями, эксперты предоставили оценки факторов успеха и полномочий каждой группы. Таблица с исходными показателями и расчётом взвешенных оценок с помощью метода Тьюмена представлен в таблицах 12 и 13 Приложения 7. По результатам данных разработана наглядная матрица успеха заинтересованных сторон в участии в управлении коммуникациями в качестве объектов, представленная рисунком 2.2.6.

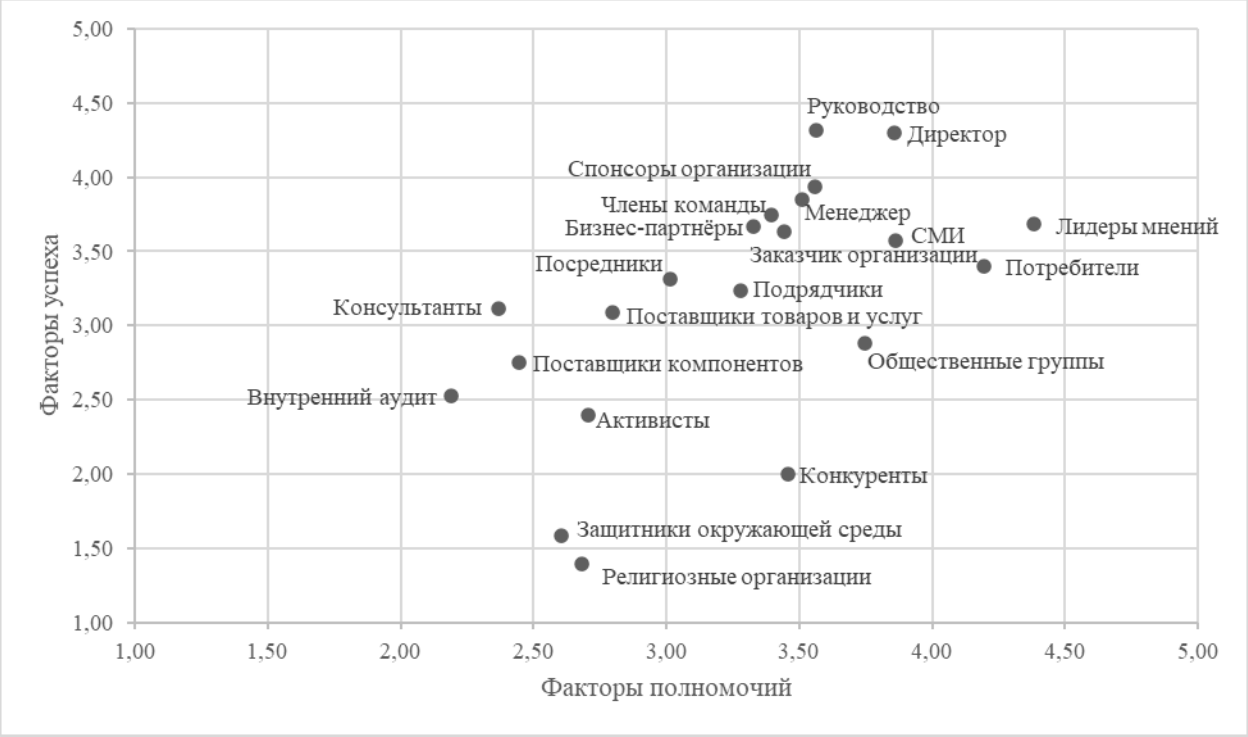


Рис. 2.2.6 – Матрица успеха заинтересованных сторон как объектов управления коммуникациями.[181]

Для интерпретации полученных данных предлагается воспользоваться сеткой успеха заинтересованных сторон, отображённой рисунком 2.2.7.

[181] Составлено автором по результатам исследования.

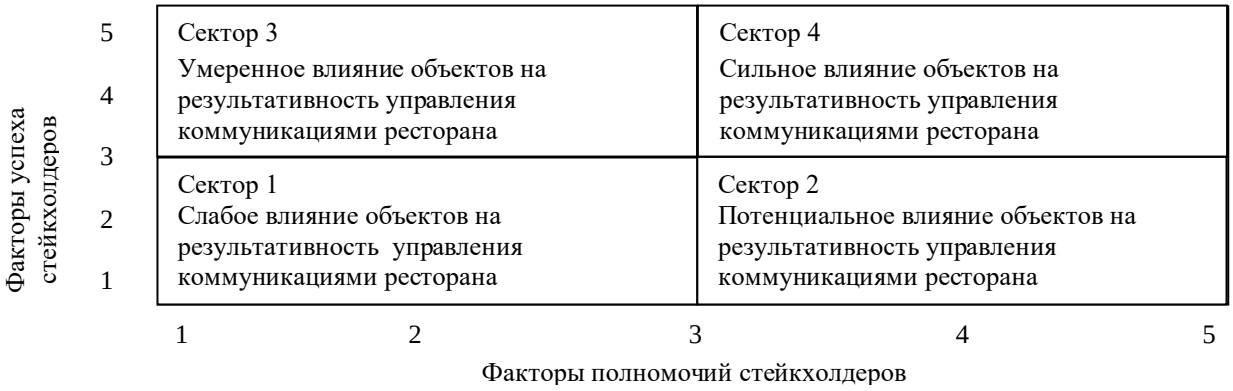


Рис. 2.2.7 – Сетка успеха объектов управления коммуникациями, представленными стейкхолдерами[182]

Таким образом, согласно рисунку 2.2.7, наибольшее воздействие на результативность управления коммуникациями предприятия ресторанного бизнеса оказывают такие группы заинтересованных сторон как:

- внутренняя среда организации: руководство, директор, спонсоры организации, члены команды и менеджеры;

- внешняя микросреда организации: лидеры мнений, потребители, СМИ, заказчики организации, партнёры и подрядчики.

Полагается предпочтительным при разработке программы по управлению взаимодействием с потребителями, включающей новые объекты управления коммуникациями (альтернативные источники коммуникаций), задействовать именно данные группы заинтересованных сторон как имеющие наилучше перспективы с функциональной точки зрения (по коммуникационным показателям охвата аудитории, доверия аудитории к ним, а также доступности и простоты реализации).

В заключение этапа исследования требуется выявить точных представителей организаций и физических лиц, актуальных для ресторанного бизнеса и входящих в анализируемые группы стейкхолдеров. Идентификация проводилась методом опроса экспертов ресторанного рынка. В рамках опроса эксперты перечисляли организации и лица, которые принимают

[182] Tuman J.Jr. (2006). Studies in communications management: achieving project success through team building and stakeholder management. Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J. (Eds.). The AMA Handbook of Project Management. 2 ed. New York: AMACOM, pp. 174–183.

участие в реализации коммуникаций организации, который представляет эксперт, или обладает потенциальной возможностью участвовать в них в качестве объекта управления. Результаты представлены в таблице 14 Приложения 7.

Отметим отдельно, что факторами эффективности реализации децентрализованной коммуникации посредством привлекаемых стейкхолдеров является как выбор релевантных лидеров мнений, так и тщательное изучение платформ реализации коммуникаций и целевой аудитории.[183]

Таким образом, проведённый этап исследования позволил проранжировать по приоритетности включения в модель управления коммуникациями группы стейкхолдеров в качестве объектов, а также идентифицировать конкретные организации, медиа и лица, включение которых в программы управления коммуникациями организации видится целесообразным. Впоследствии требуется выявить методы, релевантные для управления стейкхолдерами, реализующими коммуникации в современной омниканальной среде, и уточнить их содержание.

Комплекс эмпирических исследований, изложенных выше позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Рынок общественного питания в России представляется активными и развивающимся, что особенно заметно по увеличению оборота рынка по итогам 2022 и 2023 года. На рынке представлены предприятия различного формата: самостоятельные авторские рестораны, региональные, федеральные и международные сети кафе, холдинги и прочие, обладающие отличающейся степенью свободы в принятии решений относительно коммуникационной политикой, разным объёмом материальных и человеческих ресурсов, что требуется принимать во внимание при формировании политики управления коммуникациями в каждом частном случае.

---

[183] Писарева Е. В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде // Beneficium. 2023. №4 (49). – стр. 86.

2. Предприятия eating-out рынка обладают рядом специфических характеристик – комплекс маркетинга 7P, сегментация предприятий рынка, офлайн-тип деятельности, непрозрачность клиентского пути и сложность точной оценки результативности управления коммуникациями и прочее – что формирует уникальные требования к управлению коммуникационной подсистемой организации.

3. Анкетирование руководителей коммуникационных подразделений предприятий ресторанного бизнеса позволило валидировать комплекс методов управления, реально применяемый в отношении коммуникационной подсистемы. Также была выявлена фактическая практика применения отдельных «бирюзовых» методов управления коммуникационной подсистемой, что представляет практическое основание к правомерности включения этих методов в портфель методов управления коммуникациями.

4. Помимо этого, опрос экспертов в области маркетинговых коммуникаций предприятий общественного питания способствовал выявлению ряда практических проблем управления коммуникациями. К наиболее распространённым эксперты отнесли: сложность найма и удержания квалифицированных сотрудников, сложности планирования коммуникационной деятельности, трудности точной оценки результативности управления коммуникациями, низкую квалификацию сотрудников и прочее. Практическую значимость исследовательской работы составляет возможность решения проблем посредством разрабатываемой формы.

5. По результатам эмпирического исследования экспертами была валидирована практика привлечения агентов микросреды организации, а также агентов внутренней среды к выполнению коммуникационных задач организации, выведен и проранжирован в порядке убывания значимости перечень заинтересованных в участии в процессе маркетинговых коммуникаций ресторана сторон, представляемых новыми объектами управления коммуникациями.

2.3 Диагностика практики реализации управления коммуникациями в организациях ресторанного бизнеса (на примере ООО «Бар» и ООО «Маг»)

Необходимость комплексного анализа деятельности по управлению коммуникациями предприятий общественного питания ООО «Бар» и ООО «Маг» в качестве следующего этапа исследования объясняется необходимостью диагностики состояния объекта исследования для характеристики коммуникационной политики, выявления возможностей и ограничений, а также задач, стоящих перед коммуникационной подсистемой и требующих решения посредством внедрения вырабатываемой формы.

Цель подраздела состоит в изучении особенностей реализации управления омниканальными коммуникациями российских предприятий eating-out рынка. В соответствии с этим определены следующие задачи:

1 Изложить характеристику предприятия общественного питания, функционирующего в г. Ростова-на-Дону – ООО «Бар».

2 Провести диагностику состояния организации как системы и выявить сильные и слабые функциональные направления, а также предложить решение по нейтрализации слабых сторон.

3 Произвести анализ внешних факторов микросреды и внутренних факторов, а также сформировать рекомендации по совершенствованию управления коммуникациями ООО «Бар» и ООО «Маг».

4 Представить форму и изложить ключевые методы управления коммуникациями, применяемые на объектах исследования.

Для выполнения поставленных задач в ходе исследования были применены методы SWOT-анализа, SNV-анализа и управленческой диагностики с последующим построением деревьев проблем и решений.

Для проведения эмпирического этапа исследования были выбраны в качестве объекта рестораны ООО «Бар» и ООО «Маг». При этом ООО «Бар» представляется в качестве опорного объекта, на примере которого будет продемонстрирована методика диагностики управления

коммуникациями, в то время как для предприятия ООО «Маг» изложение этапов 1-3 оставлено за рамками диссертационной работы ввиду методической схожести и с целью избежания повторения. Согласно критериям, позволяющим классифицировать предприятия общественного питания, изложенным в подразделе 2.2, избранные объекты исследования обладают характеристиками, представленными в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Классификационные признаки ООО «Бар» и ООО «Маг»[184]

Критерий	Признак ООО «Бар»	Признак ООО «Маг»
Время функционирования	Более 10 лет	2,5 года
Формат	Casual dining, ресторан	Casual dining, бар
Размер среднего чека на гостя	3400 рублей	3200 рублей
Площадь зала	240 кв.м.	130
Количество посадочных мест	95	54
Система обслуживания	За столами (тейбл-сервис)	За столами (тейбл-сервис)
Формат доставки	Осуществляется курьерской службой без привлечения агрегаторов	Доставка отсутствует (не предполагается концепцией)
Тиражируемость	Авторское предприятие (единственный филиал)	Авторское предприятие (единственный филиал)

Исходя из данных критериев и классификации предприятий общественного питания информационного агентства Inofline, предприятия ООО «Бар» и ООО «Маг» относятся к сегменту casual dining (демократичный ресторан).[185] Такие характеристики ООО «Бар» и ООО «Маг» как объём населения города, в котором расположены объекты (более 1 миллиона жителей), способ организации коммуникационного подразделения (есть штатный специалист), тип организационной структуры коммуникационного подразделения (функциональный), горизонт планирования коммуникационной деятельности (формализованной стратегии нет, но есть ключевые принципы и стратегические ориентиры принятия решений) свойственны большинству (или существенному количеству) организаций рынка общественного питания, что позволяет рассматривать ООО «Бар» и ООО «Маг» в качестве типичных для отрасли и обосновывает

[184] Составлено автором по данным внутренней отчётности ООО «Бар»

[185] Рынок общественного питания России 2022 года. Текущее состояние. Перспективы развития / Info Line / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://clck.ru/3Aq9pn (дата обращения: 25.05.2024)

пригодность выбора их в качестве объектов исследования и апробации, что подтверждается рисунками 5, 7, 8 Приложения 6.

На данном этапе требуется приступить к комплексной диагностике ООО «Бар» по схеме из рисунка 2.3.1. Организационная структура ООО «Бар» может быть отнесена к линейно-функциональному типу, согласно которому отдельные функциональные направления объединяются в подразделения, управляемые единым начальником, в подчинении которого находится линейные сотрудники. Топ-менеджмент организации представлен генеральным директором и соучредителями; к среднему уровню менеджмента относятся исполнительный, арт-директор, директор по маркетингу, шеф-повар; низший (технический) уровень менеджмента представлен су-шефом, администраторами зала и старшим барменом.

Бизнес-стратегию развития ООО «Бар» допустимо отнести к типу стратегии усиления позиций компании на рынке. Конкурентная стратегия, по классификации Портера М., соответствует дифференциации и ориентирована на формирование уникального для ростовского рынка продукта – самого большого выбора премиальных и альтернативных стейков, а также блюд из субпродуктов, что подкрепляет позиционирование ООО «Бар» как мясного ресторана.[186] Таким образом, ведущими параметрами дифференциации являются глубина ассортимента основного продукта (мяса), а также наиболее полное в сравнении с конкурентами удовлетворение потребностей ядра целевой аудитории.

Бизнес-стратегия декомпозируется на функциональном уровне на маркетинговую, производственную, финансовую, кадровую и проч. Так, маркетинговая стратегия, подчинённая реализации бизнес-стратегии дифференциации и реализуемая ООО «Бар», соответствует наступательной стратегии, нацеленной на улучшение конкурентных позиций и преимуществ от дифференциации посредством повышения уровня удовлетворённости

[186] Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – стр. 75.

услугами и лояльности потребителей для стимулирования повторных визитов гостей в ресторан.[187] Полагается, что предложение целевой аудитории наиболее широкого ассортимента мясных блюд, H2H-сервиса, а также сопутствующих услуг и впечатлений повысит удержание существующих клиентов, увеличит частоту визитов в ресторан, что, в конечно счёте, выразится в росте выручки организации.

Коммуникационная стратегия, таким образом, ориентирована на транслирование информации о бренде: функциональных и эмоциональных преимуществ.[188] Коммуникационные задачи, которые решаются для достижения цели:

- сформировать у потребительской аудитории целостное восприятие преимуществ глубокого ассортимента основного продукта (блюд из мяса), физического окружения в ресторане и специфике сервиса H2H;

- создать интерес к транслируемой информации;

- повысить запоминаемость бренда за счёт транслирования устойчивых ключевых характеристик бренда;

- добиться желаемого отношения к бренду у гостей ресторана.

Исходя из изложенного, целью управления коммуникационной деятельностью выступает повышение результативности функционирования коммуникационной подсистемы ресторана посредством достижения комплекса задач, направленных на транслирование функциональных и эмоциональных преимуществ бренда.

Как было указано ранее, предприятие общественного питания как сервисная организация обладает рядом отличительный свойств. Специфика продукта накладывает также отпечаток на поведение потребителей в процессе выбора ресторана, его посещения, а также обмена мнениями и опытом с другими потребителями, что напрямую сопряжено с достижением указанных задач управления коммуникациями. От сегментации и поведения

---

[187] Бест Р. Маркетинг от потребителя/ Бест Р. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – с. 521-522.
[188] Бест Р. Маркетинг от потребителя/ Бест Р. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – с. 428.

потребителей, каналов присутствия потенциальных гостей ресторана, факторов выбора и прочих элементов потребительского поведения зависит результативность управления коммуникациями.

Вышеизложенное обусловливает необходимость сегментации потребительской аудитории ООО «Бар» методом анализа данных информационных систем организации и предполагает: определение критериев сегментации, сбор и анализ данных из информационной системы ООО «Бар», наблюдение за поведением потребителей и анализ содержания отзывов потребителей, формирование матрицы сегментов, расчёт долей сегмента.

Информационно-аналитическая базой для проведения сегментации гостей ООО «Бар» выступили отзывы гостей в открытых источниках (социальные сети и геолокационные сервисы, сервисы обмена отзывами), программа автоматизации бизнес-процессов (IIKO), а также система реализации программы лояльности (IIKO NET).

Традиционными при описании сегмента аудитории являются географические, демографические, социально-экономические, поведенческие и психографические критерии.[189] При этом, значимость высоко формализованных параметров (возраст, пол, уровень образования и дохода и т.п.) играют малозначимую роль ввиду нивелирования границ между сегментами, характеризуемыми данными параметрами.[190] При характеристике сегмента целесообразно использовать критерии мотива потребления, психографические и поведенческие характеристики, а впоследствии определить доли сформированных сегментов.

Мотив потребления выявляется методом Jobs to be done (JTBD, с англ. – «работа, которая должна быть сделана», или задача, для решения которой

---

[189] Депутатова Е. Ю. Современные тенденции развития омниканальности и сегментации потребителей в сфере услуг / Е. Ю. Депутатова, М. А. Перельман // Государство и рынок: новые векторы развития : Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 11 февраля 2022 года. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания "Новое время" (Чебоксары), 2022. – стр 97.

[190] Авруцкая И. Битва за гостя. Стратегия и тактика ресторанного маркетинга. М.: Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020. – стр.20

потребитель «нанимает бренд»).[191] Критерий мотивации применяется в качестве ключевого и дифференцирующего. Важно отметить в контексте выявления мотивов потребления на ресторанном рынке и методику motive-marketing. Суть данного подхода к сегментации заключается сопоставлении определённых повторяющихся временных интервалов (вечера пятниц и суббот, обеденное время понедельников-пятниц, вечернее время воскресений-четвергов и обеденное время суббот и воскресений) с мотивами посещения ресторанов в эти интервалы. Характеристика поведения потребителей в заданные промежутки времени осуществляется по таким показателям как продолжительность визита, размер и глубина чека, количество гостей и чеков, а также совокупная выручка по сегменту.[192] Специфика данного критерия заключается в том, что один и тот же потребитель может быть отнесен в более чем один сегмент потребителей. Это обусловлено тем, что мотив потребления представляет ситуативную характеристику потребительского поведения и одному индивиду могут быть присущи несколько мотивов в зависимости от целей и потребностей.

Для описания психографики гостей ООО «Бар» предлагается использовать методику R-TGI, являющую адаптацию американской методики TGI на российский рынок.[193] После описания сегментов целевой аудитории производится расчёт доли сегмента в выручке. Методика motive-marketing позволяет определить формальные границы каждого сегмента по времени и дням посещения ресторана. Таким образом, доля сегмента в выручке ресторана рассчитывается посредством отношения выручки, полученной согласно чекам, проведённым через систему автоматизации

---

[191] Швецова Т. Как использовать Jobs to be Done в маркетинге / Unisender [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.unisender.com/ru/blog/sovety/kak-ispolzovat-jobs-to-be-done-v-marketinge/ (дата обращения: 24.08.2023).

[192] Ицков С. Анализ продаж ресторана по методике Motive Marketing. Как управлять выручкой с помощью аналитики питания [Электронный ресурс]/ С. Ицков - Электрон. текст. дан. – Москва, 2019. – Режим доступа: https://welcomepro.ru/upload/iblock/4dd/4dd8ea492b5ae86bd0579bdf255cc0b1.pdf (дата обращения: 24.08.2023).

[193] Мухина М.К. Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов / Antema. Consulting and Events [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://antema.nichost.ru/library/marketing_obwie_voprosy/segmentirovanie/muhina_mk_izuchenie_stilya_zhizni_potrebitelej_i_segmentirovanie_rynka_na_osnove_psihograficheskih_tipov/ (дата обращения: 6.09.2023).

ресторанного бизнеса, к которой подключен ООО «Бар», в соответствующий сегменту промежуток времени, к общей выручке ресторана в анализируемый период.

Матрица с сегментами потребительской аудитории ООО «Бар» представлена в таблице 15 Приложения 8. Описание психографических и поведенческих характеристик основано на результатах наблюдения за поведением гостей ресторана, а также на мониторинге отзывов в геолокационных сервисах.[194] Согласно полученным результатам, сегментом, приносящим предприятию наибольшую выручку, является сегмент А – гости, посещающие ресторан по вечерам пятниц и суббот в компании друзей для длительного отдыха (41,89%), а также сегмент В представленный гостями, посещающими ресторан вечером в будни для ужина (39,85%).

В качестве факторов выбора ресторанной организации потребителями предлагается рассматривать триаду, предложенную Ярош О.Б., Кальковой Н.Н. и Митиной Э.А.: заметность ресторанной организации при поиске в Интернете, наличие опыта взаимодействия с организацией и доверие к ней.[195] Данные факторы свидетельствуют о значимости доверия (из личного опыта потребителя или «позаимствованного» из отзывов других пользователей) при принятии решения о посещении ресторана и подтверждают актуальность реализации децентрализованной формы управления коммуникациями.

С целью диагностики состояния организации ООО «Бар» как системы используется метод управленческой диагностики с построением диагностического профиля организации.

Для построения диагностического анализа использовался метод экспертных оценок. Для экспертного опроса в качестве респондентов

---

[194] Cow Bar & Restaurant / TripAdvisor / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298535-d6990062-Reviews-Cow_Bar_Restaurant-Rostov_on_Don_Rostov_Oblast_Southern_District.html , Корова. Бар-ресторан / 2ГИС / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://2gis.ru/rostov/firm/70000001006381180 , Корова / Яндекс.Карты / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://yandex.ru/profile/1213945383 (дата обращения: 11.09.2023).

[195] Ярош О. Б. Информационная асимметрия: методы и алгоритмы нейромаркетинга / О. Б. Ярош, Н. Н. Калькова, Э. А. Митина. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – стр. 21.

выбраны 6 руководителей среднего и высшего звена ООО «Бар», компетентные в соответствующей функциональной области. Экспертные оценки выставлялись в период с 28 ноября по 5 декабря 2023 г.

Эксперты назначали оценки по 9-балльной шкале, согласно которой:

- 1 – 4,4 балла: проблемная область;

- 4,5 – 5,4: область достижения плановых результатов;

- 5,5 – 9: область эффективной работы.[196]

Результаты опроса представлены в таблице 2.3.2. Расшифровка условных обозначений областей предложена в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.2 – Экспертные оценки состояния сфер деятельности ООО «Бар»[197]

Эксперт	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
1	7	5	5	7	6	6	6	3	3	5
2	6	6	8	6	5	5	4	5	4	4
3	6	5	4	6	6	6	6	3	3	5
4	8	5	5	7	6	5	4	3	5	5
5	8	5	5	6	5	4	4	4	5	4
6	6	7	4	6	4	5	4	4	4	5
Средний балл	6,8	5,5	5,2	6,3	5,3	5,2	4,7	3,7	4,0	4,7
Дисперсия	0,81	0,58	1,81	0,22	0,56	0,47	0,89	0,56	0,67	0,22
Коэффициент вариации, %	13,13	13,89	26,01	7,44	13,98	13,30	20,20	20,33	20,41	10,10

На основании полученных оценок рассчитываются статистические показатели: средний балл, дисперсия и коэффициент вариации. Средние оценки позволяют количественно охарактеризовать состояние каждой функциональной области организации на основании обобщённого мнения экспертов. Согласно полученным результатам:

- рассеивание мнений экспертов в оценке управленческой деятельности незначительное, эксперты едины во взглядах (показатель до 10%);

- рассеивание мнений экспертов в оценке производственной, финансовой, маркетинговой, технологической деятельности, а также организационного поведения среднее (показатель 10-20%);

---

[196] Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография / А.М. Григан. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. 316 с.

[197] Составлено автором по результатам экспертного опроса управленцев ООО «Бар».

- рассеивание мнений экспертов в оценке снабженческой, кадровой, инновационной и рекламной деятельности значительно (показатель 20- 33%).

По каждой из приведённых функциональных областей коэффициент вариации не превысил 33%, следовательно, совокупность данных является однородной. Это позволяет сделать вывод о значимости средних оценок. Результаты диагностики представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Результаты управленческой диагностики основных функциональных сфер деятельности ООО «Бар»[198]

Область диагностики	S^+	S^N	S^-
Производственная деятельность F1	S_2^+ (6,8)		
Финансовая деятельность – F2	S_1^+ (5,5)		
Снабжение материально-техническими ресурсами – F3		S^N (5,2)	
Управленческая деятельность – F4	S_1^+ (6,3)		
Маркетинговая деятельность – F5		S^N (5,3)	
Технологическая деятельность – F6		S^N (5,2)	
Управление персоналом – F7		S^N (4,7)	
Инновационная деятельность – F8			S_1^- (3,7)
Рекламная деятельность – F9			S_1^- (4)
Организационное поведение и имидж организации – F10		S^N (4,7)	

Таким образом, наиболее проблемными являются области инновационной и рекламной деятельности. Для наглядного отображения результатов опроса разработан диагностический профиль организации, представленный на рисунке 2.3.1.

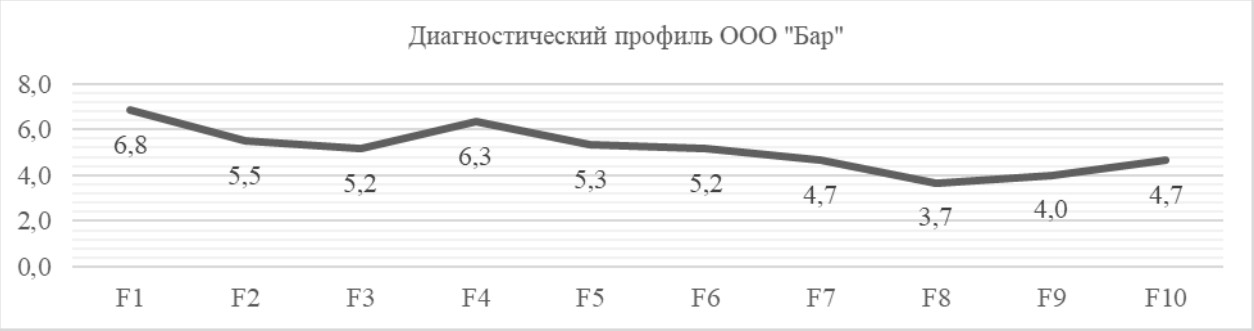


Рисунок 2.3.1 – Диагностический профиль ООО «Бар»[199]

Согласно рисунку, наиболее проблемными функциональными областями деятельности ООО «Бар» являются инновационная и рекламная деятельность. Объектная область данной исследовательской работы

[198] Составлено автором по результатам экспертного опроса управленцев ООО «Бар».
[199] Составлено автором по результатам экспертного опроса управленцев ООО «Бар»

представлена управлением маркетинговыми коммуникациями, следовательно, при разработке следующих этапов диагностики – формализации дерева проблем и дерева решений ключевых проблем – требуется сфокусироваться на данном аспекте управленческой деятельности. В общем виде проблемы управления могут быть представлены проблемами целеполагания, выбора способов достижения поставленных целей и обширная область проблем, связанных с реализацией планов и управлением изменениями, а также сопряжённых с ними проблем организационного, ресурсного и социально-психологического.[200] Дерево проблем управления коммуникациями ООО «Бар» представлено на рисунке 2.3.2.

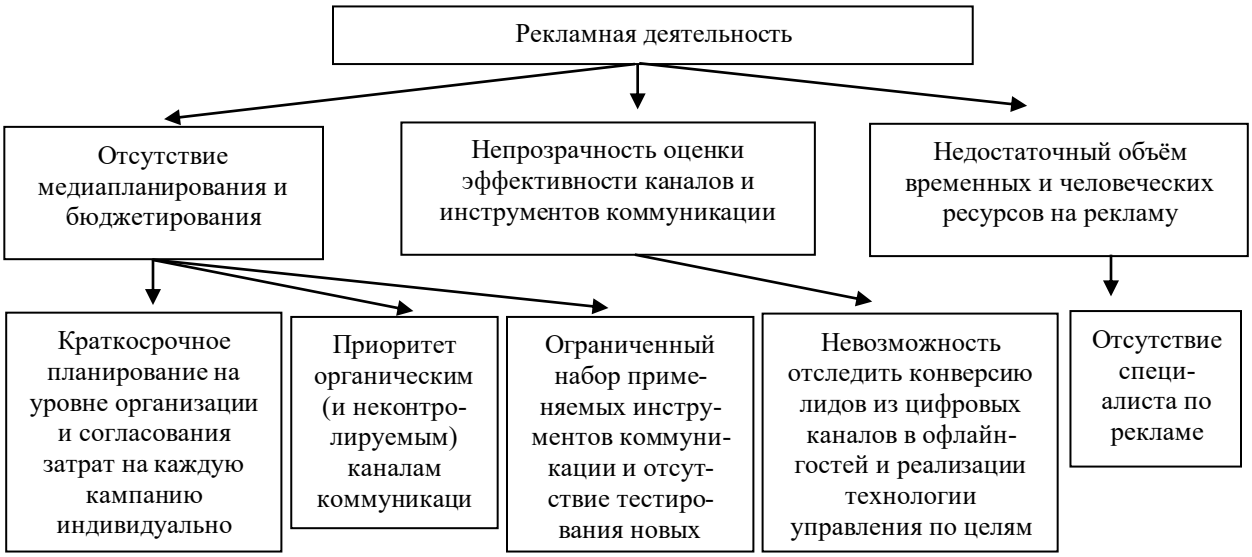


Рисунок 2.3.2 – Дерево проблем рекламной (коммуникационной) области деятельности ООО «Бар»[201]

Согласно весовым оценкам, рассчитанным методом SWOT-анализа, имеет наибольший вес, а, следовательно, в наибольшей степени нуждается в предупредительных мероприятиях такая корневая проблема как отсутствие долгосрочного планирования и необходимость согласования бюджета на каждую коммуникационную кампанию индивидуально. Высокие оценки в SWOT-анализе получили также слабая контролируемость ключевого

[200] Решение проблем управления // Corpsys [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://corpsys.ru/consultingservices/decision-of-problems-of-management.aspx (дата обращения: 16.09.2023)

[201] Составлено автором.

источника трафика и недостаточное использование возможностей омниканальной коммуникации (узкий набор инструментов, выступающих объектами управления, и отсутствие регулярного тестирования каналов коммуникации). Объединяющей основой изложенных проблем выступает стихийность управления коммуникациями, отсутствие планирования соответствующей деятельности. При том, что в аналитическом разделе данного исследования неоднократно отмечались недостатки предписательного, «инструкционного», подхода к управлению организацией в целом и функциональным подразделением в частности, полное отсутствие планов в каком бы то ни было виде грозит организации рисками. Область решения выявленных проблем состоит в выработке адаптивных, «мягких» планов, служащих стратегическими ориентирами в организации управления коммуникациями. Решению управленческих функций планирования и организации посвящено дерево решений, представленное рисунком 2.3.3.

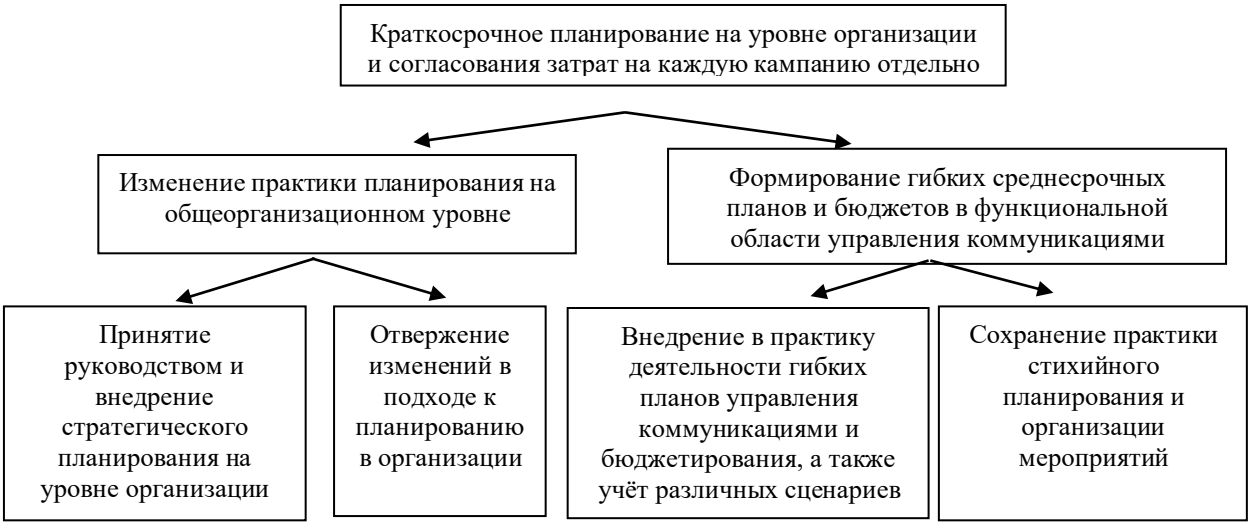


Рисунок 2.3.3 – Дерево решений в области управления коммуникациями ООО «Бар»[202]

В качестве вершины дерева принята корневая проблема, прочие узлы дерева представляют общие (на высоком уровне иерархии) и конкретные действия и события (на более низких уровнях – в конечных узлах). Разработанное дерево решений носит качественный характер. Разработка

[202] Составлено автором

дерева решений требует количественной оценки финальных событий (вероятности наступления и прибыли (убытка) от реализации события, формирующие математическое ожидание результата от события). Однако специфика корневой проблемы и его решений не предполагает объективной оценки вероятности реализации, а воздействие на прибыль и убытки носит опосредованный и оторванный во времени характер, так как связано с изменением процедуры планирования и бюджетирования управленческой деятельности.

Предполагается, что инертные решения (сохранение текущей практики планирования и реализации на уровне организации, а также на функциональном уровне) не повлекут качественных и количественных изменений и решения проблемы. Следовательно, выбор пути решения необходимо производить между трансформацией подхода к планированию и бюджетированию на уровне общеорганизационном или функциональном. Исходя из организационной структуры и субординации между структурными единицами, более реалистичным и подлежащим внедрению видится модификация на уровне функционального подразделения. Таким образом, для решения проблемы стихийности, слабой контролируемости и систематичности во взаимодействии с потребителями, вызванной отсутствием планирования и бюджетирования на уровне организации, требуется внедрить на уровне подразделения:

- формирование гибких и адаптивных к динамичным изменениям внешней среды календарных планов управления деятельностью;

- бюджетирование коммуникационной деятельности на кратко- или среднесрочные периоды;

- применение сценарного подхода при планировании коммуникационной деятельности; разработку альтернативных сценариев кампаний, способных адаптироваться к изменяющимся задачам и планам на общеорганизационном уровне;

- систематическое (регулярное) тестирование новых инструментов омниканальной коммуникации для повышения результативности управления коммуникационной деятельностью;

- применение метода комплексной оценки результативности управления коммуникациями, повышающего прозрачность и контролируемость деятельности.

После проведения общей диагностики деятельности ООО «Бар» по ключевым функциональным областям, выявления ведущих проблем коммуникационной политики и формирования решений для их преодоления предлагается провести анализ методом SWOT.

В качестве факторов угроз и возможностей в SWOT-анализе использовались наиболее значимые факторы, выявленные в процессе PEST-анализа и адаптированные к специфике деятельности объекта исследования.

Объектом анализа выступила организация ввиду необходимости следования системному подходу при диагностике управления коммуникационной деятельностью.[203] Цель проведения анализа – выработка рекомендации относительно управления коммуникационной стратегией организации. Следовательно, при разработке матрицы решений, выводов и рекомендаций ключевое внимание целесообразно сфокусировать на аспектах, оказывающих воздействие на управление коммуникациями.

Простая матрица с ключевыми факторами внешней и внутренней среды, а также количественная оценка их значимости для предприятия представлена в таблице 16 Приложения 9. Количественная оценка рассчитана на основе удельного веса важности каждого фактора для отрасли (сумма весов по группе факторов – 1), а также оценки мощности влияния на коммуникационную деятельность организации (в процентах).[204] Наиболее

---

[203] Мурзинов,А. В. SWOT-анализ: 10 типовых ошибок и как их избежать / А. В. Мурзинов // Методы менеджмента качества. – 2019. – № 11. – Стр 41.

[204] Мурзинов А.В. Количественная оценка факторов в SWOT анализе / Decanblog / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dekanblog.ru/2017/02/swot/kolichestvennaya-ocenka-faktorov-v-swot-analize/ (дата обращения: 20.12.2023).

значимыми для организации являются факторы, получившие наиболее высокую взвешенную оценку.

На основании пересечения факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на тактику и стратегию коммуникаций и имеющих относительно высокие совокупные оценки, разрабатывается матрица решений.

Матрица решений относительно управления коммуникационной политикой ООО «Бар» представлена в таблице 17 Приложения 9. При подготовке решений преимущество отдавалось мероприятиям, направленным на рост и развитие и задействующем сильные стороны для максимизации использования возможностей, а также мероприятиям, ориентированным на защиту от потенциальных угроз с помощью сильных сторон организации. На основании комплексного анализа ООО «Бар» рекомендованные в матрице решений мероприятия эмпирически подкрепляют актуальность и практическую значимость применения децентрализованной формы управления омниканальными коммуникациями и в общем виде предполагают следующие решения:

1. Внедрение децентрализованной формы управления коммуникациями с целью повышения вовлечённости объектов управления в коммуникационную деятельность и, как следствие, роста результативности управления коммуникациями.

2. Включение в программу управления коммуникациями и календарные коммуникационные планы, а также оценка результативности задействования новых объектов управления коммуникациями – внешних и внутренних стейкхолдеров, что выступает маркером децентрализованной формы управления коммуникациями.

3. Мониторинг, освоение потенциала, адаптация к коммуникационным целям ООО «Бар» новых цифровых инструментов, в том числе функций искусственного интеллекта, повышающих уровень удовлетворённости трудом сотрудников коммуникационного подразделения

за счёт сокращения затрат рабочего времени на рутинные задачи, а также использование инструментов коммуникаций, формирующих омниканальный потребительский опыт. При этом при использовании цифровых технологий требуется соблюдение принципов H2H-коммуникаций (задействование разнообразных точек контактов, персонализированный подход, реализация концепции маркетинга взаимодействий).[205]

4. Актуализация методов управления коммуникациями, в том числе направленных на воздействие на новые объекты управления коммуникациями – стейкхолдеров – и внедрение программы мотивации сотрудников ресторана к участию во взаимодействии с потребителями в качестве альтернативного источника коммуникаций.

5. Формирование и внедрение адаптивных планов управления коммуникации, основанных на постулатах бирюзовой парадигмы.

Как было указано ранее, в рамках этапа исследования практики реализации управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса с целью выработки эмпирически обоснованных методических разработок и практических рекомендаций избираются два исследовательских объекта: система управления коммуникациями предприятий ООО «Бар» и ООО «Маг». Последующие этапы представляются для двух указанных организаций.

По итогам проведения управленческой диагностики и SWOT-анализа ООО «Маг» предлагаются следующие решения, ориентированные на достижение цели управления коммуникациями:

1. Ввиду регулярного проведения коллабораций с внешними для организации стейкхолдерами при осложнённой управляемости данных процессов возрастает значимость выработки алгоритма отбора релевантных стейкхолдеров-партнёров и регламентации данной деятельности.

---

[205] Губа В. В. H2H-маркетинг: человек для человека / В. В. Губа, А. А. Клименко // Исследования и творческие проекты для развития и освоения проблемных и прибрежно-шельфовых зон юга России : Сборник трудов XII Всероссийской Школы-семинара, посвященной Году Науки и технологий, Геленджик, 12–14 мая 2021 года. – Геленджик, 2021. – стр 384.

2. Практика привлечения сотрудников прочих подразделений к реализации коммуникационных функций в организации присутствует, однако требует систематизации и координации посредством применения качественно новых методов управления омниканальной коммуникацией.

3. В соответствии с высокой активностью потребительской аудитории ООО «Маг» в пользовании социальными медиа представляется перспективным использование в качестве объектов управления инновационных цифровых технологий для повышение потребительского и пользовательского опыта (CX и UX) аудитории.

4. Целесообразным представляется разработка и реализация гибких планов управления коммуникациями и оценки их результативности.

Содержательная сторона предмета исследовательской работы требует выявления форм и методов управления коммуникациями, применяемыми в организации. Данной задаче посвящена таблица 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Характеристика форм и методов управления коммуникациями ООО «Бар» и ООО «Маг»

Критерий характеристики		ООО «Бар»	ООО «Маг»
Формы управления	Как организационная структура	Линейно-функциональная	Линейно-функциональная
	Как технология реализации управленческих воздействий	Управление в исключительных случаях, управление по ситуации	Управление по результатам, управление по ситуации
	Как платформа принятия решений на основе доступного горизонта планирования	На основе предвидения изменений	На основе гибких экстренных решений
Методы управления	Экономические методы	- Гибкое планирование экономического развития; - Выработка критериев оценки результативности; - Оценка конечных результатов; - Окладная оплата труда; - Разработка бюджета «снизу-вверх» (бирюзовый метод).	- Выработка критериев оценки результативности; - Оценка конечных результатов; - Окладная оплата труда.
	Организационно-административные методы	- Должностные инструкции; - Распоряжения; - Наставление; - Координация и контроль; - Динамическое управление (бирюзовый метод).	- Приказы; - Должностные инструкции; - Распоряжения; - Инструктирование; - Наставление; - Координация и контроль; - Коллегиальное принятие решений (бирюзовый метод);

Продолжение таблицы 2.3.4

			- Динамическое управление.
	Социально-психологические методы	- Личностные качества; - Психологические методы воздействия (убеждение, просьба, похвала, совет, требование).	- Социальное планирование; - Личностные качества; - Психологические методы воздействия (убеждение, просьба, похвала, совет, требование, порицание).

Отраслевая специфика обусловливает некоторую схожесть характеристик форм и методов управления, что подтверждается статистическим анкетированием руководителей отделов маркетинга предприятий общественного питания России. Так, высокая динамичность рынка общественного питания требует от обоих организаций реализации формы управления «по ситуации», для которой свойственно оперативное принятие решений в соответствии с возникающими внешними и внутренними проблемами в условиях неопределённости на основе непрерывного анализа среды. В свою очередь, применение формы управления «в особых случаях» для ООО «Бар» обоснована долгим (более 10 лет) сроком функционирования, отлаженностью и стабильностью процессов, малым штатом сотрудников, реализующих коммуникационную функцию и доверительной структурой. При этом для ООО «Маг» свойственно управление по результатам, приоритизирующее конечные результаты над выработкой и установлением плановых показателей.

Резюмируя проведённое исследование внутренней среды организаций, содержащих объект работы, правомерно сформулировать следующие выводы:

1. Характеристика объектов исследования по ключевым критериям классификации предприятий общественного питания позволяет отнести ООО «Бар» и ООО «Маг» к сегменту casual dining (демократичные рестораны) и обусловить эталонный характер объектов для дальнейшего формирования и апробации программы совершенствования формы управления коммуникациями, а также сопряжённых с ним методов механизма управления.

2. Диагностика основных функциональных областей деятельности объектов с привлечением к их оценке управленцев высшего и среднего звена позволила выявить проблемные области компании – инновационную и рекламную деятельность. Согласно объектной ориентации диссертационной работы, для рекламной (коммуникационной деятельности) разработано дерево проблем для идентификации корневой проблемы, а также дерево решений, обосновавшее приоритетное общее решение проблемы.

3. Результатом проведения SWOT-анализа стала разработка комплекса практических рекомендаций в отношении управления коммуникационной политикой объектов исследования, в частности внедрение в коммуникационную подсистему альтернативных источников коммуникации, формирование программы мотивации агентов внутренней среды организации к участию в коммуникациях ресторана, формирование среднесрочных календарных планов управления коммуникациями с учётом новых источников связи и прочее.

4. Проведено сегментирование потребителей объекта исследования ООО «Бар», выявлены приоритетные сегменты А и В, обеспечивающие предприятию 41,89% и 39,85% выручки соответственно, представлена характеристика сегментов по методике R-TGI.

5. Зафиксированы фактически реализуемые предприятиями ООО «Бар» и ООО «Маг» формы и применяемые экономические, организационно-административные и социально-психологические методы управления коммуникациями.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

3.1 Актуализация методов управления омниканальными коммуникациями организации ресторанного бизнеса

Необходимость обновления состава методов управления коммуникациями в контексте данной исследовательской работы обусловлена выработкой новой децентрализованной формы управления, наделённой специфическими свойствами и принципами. Таковые налагают требования к содержанию портфеля методов управления и способам их применения.

Помимо этого, рост конкуренции за внимание потребителей, удорожание классических каналов бренд-коммуникаций и недоверие потребителей к ним формируют запрос на расширение объектной базы и дополнения её новыми каналами коммуникаций – стейкхолдерами. Это, в свою очередь, побуждает к проверке релевантности существующих методов управления коммуникациями новым объектам и дополнения комплекса методов управления дополнительными, релевантными стейкхолдерам, способами управления.

Цель данного исследовательского этапа заключается в формировании и обосновании портфеля методов управления коммуникациями, соответствующего децентрализованной форме. Выполнение поставленной цели требует решения следующих задач:

1. Охарактеризовать объекты управления коммуникациями, соответствующие вырабатываемой форме управления.
2. Изложить содержание и отличительные свойства децентрализованной формы управления коммуникациями.
3. Выявить методы управления коммуникациями, модифицируемые под воздействием изменения возможностей и предъявляемых требований к цифровым каналам коммуникации как

объектам управления для реализации омниканальности в управлении коммуникациями.

Как было констатировано на теоретическом этапе исследования, в качестве объектов управления коммуникации предлагается рассматривать сотрудников функционального подразделения, прочих агентов, не относимых формально в коммуникационное подразделение, но выполняющих коммуникационные функции или имеющих потенциал выполнения таких функций, а также коммуникационные технологии, каналы, инструменты, информация и прочее. Проведённое эмпирическое исследование позволяет уточнить состав объектов управления, соответствующий децентрализованной форме управления коммуникациями. Предварительно объекты управления предлагается разделить на две группы: личностно-организационные и процессно-технологические.

Новизна результатов исследования относительно состава личностно-организационных объектов состоит в дополнении их круга лицами и организациями, выполняющими или имеющих потенциал выполнения коммуникационных функций помимо собственно сотрудников отдела (или департамента) маркетинга. Данные объекты представлены агентами внешней микро- или внутренней среды организации (стейкхолдерами) и в рамках исследования характеризуются как альтернативные источники коммуникации (в противовес традиционным – собственно сотрудником маркетингового отдела).

Новизна выводов относительно и личностно-организационных, и процессно-технологических групп объектов сопряжена с констатацией необходимости управления связностью, интегративностью объектов в современной коммуникационной среде, одним из ведущих факторов эффективности управления которой представляется обеспечение омниканальности. На рисунке 3.1.1 предлагается классификация объектов управления коммуникациями, соответствующая децентрализованной форме.

Рис. 3.1.1 – Классификация объектов управления коммуникациями, соответствующих децентрализованной форме управления.

Эмпирически обосновано, что новые объекты управления коммуникациями, введённые как «альтернативные», обладают потенциалом реализации коммуникационных функций организации. В частности к таким функциям могут быть отнесены: информирование потребительской аудитории, формирование и поддержание узнаваемости бренда, транслирование преимуществ бренда и продукта, формирование имиджа и проч.

Состав и свойства объектов управления выступают одним из факторов, воздействующих на трансформацию методов управления ими. Так, PEST-анализ и анкетирование руководителей отделов маркетинга организаций ресторанного бизнеса позволил сформировать выводы о таких свойствах традиционных и вводимых объектов управления, нуждающихся в учёте при актуализации объектов управления как:

- «рынок труда соискателя»: дефицит кадров и квалификационный дисбаланс;[206]

[206] Деготькова И. Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет // RBC [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898 (дата обращения: 12.04.2024).

- недоверие потребителей к традиционным коммуникационным каналам и источникам;[207]

- динамичность медиарынка: появление новых коммуникационных инструментов (в том числе цифровых), блокировки и ограничения ряда существующих;[208]

- сложность количественной оценки эффективности управления коммуникациями предприятий общественного питания и прочее.[209]

В свою очередь, субъект управления, или управляющая сторона, не претерпевает значительных трансформаций с точки зрения состава. Так, держателями процесса управления коммуникациями на ресторанном рынке могут выступать директор по маркетингу, маркетолог, управляющий, директор или собственник бизнеса – в зависимости от кадрового состава организации и штатного расписания. Как было выявлено в ходе эмпирического исследования, практика управления коммуникациями ресторана свидетельствует о существовании значительной доли организаций с относительно малочисленными отделами маркетинга (в 38% предприятий, вошедших в выборку отдел маркетинга состоит из 1-3 сотрудников), а также организаций, в которых вовсе отсутствуют штатные специалисты по коммуникациям – 7%. В последнем случае коммуникационные задачи выполняются либо внешними специалистами (то есть функция передана на аутсорсинг), либо другими сотрудниками организации, не являющимися специалистами в области коммуникаций.[210]

При этом модифицируется функциональная направленность управляющей стороны: согласно бирюзовой парадигме управления,

---

[207] Tech Trends 2023 // Deloitte insights [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1IUQhkvCsLLsprCXMUOuNf4bQ0O14ovNX/view?usp=drive_link (дата обращения 16.04.2024).

[208] Lis J., Wurmser Y. Tech Trends to Watch for 2023: Brands Look Beyond Hype to Build Value / EMarketer / URL https://docs.google.com/presentation/d/1ehOfyq-ZRLPmrdOq1Z5U3mJaIKb1kVND/edit?usp=sharing&ouid=100177199221701902701&rtpof=true&sd=true ((дата обращения 16.04.2024).

[209] По результатам опроса экспертов ресторанного маркетинга, проведённого авторами в апреле-июле 2024 г. (рисунок 9 Приложения 6).

[210] По результатам опроса экспертов ресторанного маркетинга, проведённого авторами в апреле-июле 2024 г. (рисунок 5 Приложения 6).

приоритетными функциями становятся координация (при сокращении контроля и директивной власти) и мотивация посредством вдохновляющего лидерства (при сокращении роли экономических рычагов стимулирования в качестве мотивационных факторов).

Для характеристики содержания децентрализованной формы управления коммуникациями помимо субъектно-объектной составляющей требуется также сформулировать ведущие принципы реализации управления, определяющие вырабатываемую форму. Для систематизации принципы излагаются сгруппированными в три блока: общефункциональные, «бирюзовые» и «омниканальные».

Реализация функциональных принципов полагается релевантной в области управления коммуникациями безотносительно разделяемой организацией концепции и отраслевой принадлежности. Предлагается в качестве функциональных принципов применить принципы управления коммуникациями, сформулированные Волковым А.С. и Разиной Н.А.:

- соблюдение связи между целеполаганием и планированием коммуникационной деятельности как управленческих функций;

- ориентация на эффект (или результат) управления коммуникациями как основной параметр управленческого процесса;

- реализация системного подхода: восприятие стратегии управления коммуникации как составляющей маркетинговой и, затем, бизнес-стратегий (как стратегий более высокого уровня иерархии), а также учёте факторов внешней среды для адаптации стратегии к изменчивым параметрам внешнего мира;

- необходимость учёта обратной связи для адаптации и настройки объектов управления в соответствии с условиями рынка для совершенствования деятельности по управлению коммуникациями.[211]

[211] Волков А. С., Разина Н.А Принципы и модель управления коммуникациями в системе маркетинга фирмы // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2012. №1. стр. 85-86.

Правомерно указать также специфические, свойственные деятельности по управлению коммуникациями, реализуемой согласно положениям бирюзовой парадигмы и стратегической школы обучения, принципы. К таковым предлагается отнести принцип ориентации на стратегическую гибкость, смещающую предписательные стратегии, доминирование функций координации над директивным контролем, социальную ориентацию, а также превалирование интуитивных подходов к принятию управленческих решений.[212]

Помимо этого значимым принципом выступает рост значимости бренд-идентичности, выражаемой таким инструментом как бренд-платформа, включающая миссию, ценности, ключевые преимущества, тональность коммуникаций и прочее. Посредством данного инструмента достигается цель транслирования когерентной информации о бренде и ключевых его преимуществах, усиливающей его конкурентные позиции на рынке, при этом нивелируется значение негибких долгосрочных тактических планов управления коммуникациями.

Другим значимым принципом, отличающим подход к управлению коммуникациями, соответствующий стратегической школе управления, требуется сформулировать формирование дополняемой базы знаний для принятия решений сотрудниками «на передовой» и, собственно, предоставление полномочий для принятия решений. Как указывалось в теоретическом блоке работы, школа обучения предполагает развивающуюся форму выработки и реализации (с минимальным временным лагом) стратегии, следовательно, предоставление полномочий, отлаженная система обратной связи (внешней и внутренней), а также пополняемая база знаний – приоритетные условия следования данному концептуальному подходу.

Следующий принцип, трактуемый бирюзовой парадигмой – переоценка роли «конкурентов» как субъектов внешней микросреды организации.

---

[212] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — стр. 259, 260.

Бирюзовая парадигма предлагает рассматривать конкурентов в качестве возможных партнёров.[213] Данный принцип позволил включить «конкурентов» в круг стейкхолдеров, выступающих потенциальными объектами управления коммуникациями в качестве альтернативного канала связи. Данное теоретически обоснованное предположение находит широкое отражение в практике ресторанного бизнеса при реализации разных форматов партнёрств между предприятиями (фестивали, гостевые ужины, бранчи с приглашёнными шеф-поварами и проч. мероприятия, выполняющие коммуникационные задачи).[214]

Наконец, принципы управления, раскрывающие специфику омниканального подхода к организации коммуникациями, состоят в интеграции цифровых и традиционных каналов коммуникации, что обретает особенную значимость в отрасли общественного питания, передача ценности услуги в которой происходит в офлайн-формате, а также необходимости задействования инновационных цифровых технологий (в том числе искусственного интеллекта) для решения коммуникационных задач с целью повышения продуктивности сотрудников (автоматизация рутинных задач) и повышения уровня удовлетворённости сотрудников (рост доли творческих задач).[215]

Таким образом, на основании выведенных принципов управления коммуникациями, в качестве ключевых факторов, воздействующих на содержание вырабатываемой в исследовании децентрализованной формы, предлагается рассматривать:

- социально-экономические, технологические и культурные факторы внешней макросреды и специфику сферы деятельности организации

---

[213] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — стр. 243.

[214] Коллаборации в ресторанах. Restik. URL: https://restik.com/blog/kollaboracii-v-restoranah/ (дата обращения: 3.04.2024).

[215] Бутусова Д. А. Трансформация принципов стратегического управления коммуникациями в омниканальной среде / Д. А. Бутусова // Управление и экономика народного хозяйства России : Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 28–29 февраля 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 81-85.

ресторанного бизнеса, уровень экспликации и функциональное назначение объекта управления как факторы внутренней среды;

- теоретические детерминанты положений стратегической школы обучения Минцберга Г. и бирюзовой парадигмы Лалу Ф. и стейкхолдерского и омниканального подхода к организации и реализации коммуникационной деятельности, обрамляющие направление развития подхода.

На рисунке 10 Приложения 10 систематизированы основные параметры, соответствующие указанным выше факторам, которые были выявлены в рамках эмпирического этапа исследования методами PEST- и контент-анализа. Данные параметры определяют условия и цель применения, а также контуры и содержание децентрализованной формы управления коммуникациями и релевантные ему методы управления.

Цель внедрения и применения децентрализованной формы управления состоит в повышении результативности управления коммуникациями посредством расширения перечня объектов управления за счёт альтернативных каналов связи, обеспечивающего количество и разнообразие контактов потребителей с сообщениями бренда и омниканальность, а также расширения творческих и управленческих полномочий объектов, ориентированных на повышение удовлетворённости трудом, целостное раскрытие полномочий и снижение текучести кадров.

Сущность децентрализованной формы управления коммуникациями, как было выведено на эмпирическом этапе исследования, состоит в открытом способе организации процесса маркетинговых коммуникаций компании посредством дополнения объектов управления альтернативными источниками связи, сокращении властных полномочий и вмешательства управляющей подсистемы и расширении организационных и творческих полномочий подсистемы управляемой и специфическом наборе методов менеджмента омниканальными коммуникациями. Предполагается, что внедрение и реализация данной формы управления обеспечит повышение результативности управления коммуникациями на двух уровнях:

- управленческом: повысит лояльность сотрудников, уровень удовлетворённости трудом, способствует более полному раскрытию потенциала сотрудников, позволит сократить уровень текучести кадров благодаря увеличению вовлечённости сотрудников посредством расширения полномочий;

- коммуникационном: способствует росту узнаваемости организации, лояльности потребителей и уровня удовлетворённости коммуникациями за счёт количественного расширения каналов коммуникации брендов (альтернативными источниками связи) и их связности.

Специфика применения децентрализованной формы управления коммуникациями в отрасли общественного питания заключается в возрастании роли управления связностью традиционных, наиболее органично вписывающихся в офлайн-формат деятельности ресторанного бизнеса, и цифровых каналов; малой численностью, отсутствием узкой специализации и решению широкого спектра задач сотрудников коммуникационных подразделений превалирующего большинства предприятий общественного питания, что предъявляет требования простоты, скорости реализации и потенциала автоматизации отдельных задач, выполняемых в рамках формы управления, в практике применения.

Новизна вырабатываемой формы состоит в непротиворечивом объединении положений бирюзовой парадигмы менеджмента, омниканального подхода к коммуникациям, а также преломлении стейкхолдерского подхода в менеджменте к решению коммуникационных задач бизнеса, которое направлено на устранение угроз внешней среды и нивелирование слабых сторон организации.

Так, отличительными свойствами децентрализованной формы управления выступают:

- собственно децентрализованный характер инициатив маркетинговых коммуникаций - многосторонняя схема, включающая агентов управляющей и управляемой подсистем;

- открытость: расширение состава объектов управления новыми агентами – агентами внешней микросреды и внутренней среды организации, участвующими в коммуникационной деятельности организации;

- интеграция онлайн- и офлайн-каналов коммуникации, каналов сбыта и коммуникаций, агентов внутренней и внешней микросреды как объектов управления.

Исходя из изложенного, выработка формы требует уточнения релевантных методов управления, механизма реализации управленческой деятельности, а также выработки метода оценки результативности использования данной формы управления коммуникациями организацией ресторанного бизнеса. Этим задачам посвящён данный этап исследования.

На рисунке 3.1.2 представлены доводы в пользу допустимости и целесообразности применения принципов бирюзовых организаций и стратегической школы обучения в рамках функциональной коммуникационной подсистемы предприятия ресторанного бизнеса.

Основоположник бирюзовой парадигмы Лалу Ф. отмечает отсутствие отраслевых противоречий в применении положений парадигмы различными отраслями и сферами деятельности, в том числе указывается на успешную практику применения принципов в сфере обслуживания.	⇨	Свидетельство допустимости применения принципов бирюзовой парадигмы в отрасли общественного питания.
Отсутствие долгосрочных стратегий, свойственное для субъектов МСП (превалирующих в отрасли общественного питания) и малочисленные коммуникационные отделы, сотрудники которых ориентированы на решение операционных задач.	⇨	Органические условия для реализации управления на основе гибких экстренных решений.
Высокая динамичность рынка (изменения вкусов и предпочтений потребительской аудитории, активность конкурентов, изменчивость медиа-рынка) требуют высокой скорости реагирования и принятия решений.	⇨	Основание для делегирования принятия решений сотрудникам «передовой» и реализация самоуправления.

Рис. 3.1.2 – Основания применения положений бирюзовой парадигмы менеджмента в отношении управления коммуникациями ресторана. [216]

Эмпирический этап исследования позволил верифицировать правомерность применения отдельных методов менеджмента в процессе

[216] Составлено автором по результатам опроса экспертов ресторанного маркетинга, проведённого авторами в апреле-июле 2024 г. (рисунок 2.2.10), и Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — стр. 297 .

управления коммуникационной деятельностью в области общественного питания, а также установить факт применения «бирюзовых» методов на практике, что обусловливает целесообразность дополнения фонда традиционных методов данными «бирюзовыми методами».

Данный этап требует выявления воздействия специфики свойств объекта исследования, представленного в блоке «эндогенных факторов» в рисунке 10 Приложения 10, в частности – управления омниканальными коммуникациями и специфики управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса.

Воздействие современной специфики объекта управления коммуникациями, выраженной в частности в реализации маркетинговых коммуникаций в цифровой среде и ориентации на омниканальный подход к управлению коммуникациями, на содержание механизма и методов управления находит проявление в следующих аспектах:

- необходимость задействования обилия цифровых и традиционных каналов коммуникации как объектов управления для повышения результативности коммуникационной деятельности требует привлечения дополнительных ресурсов, в качестве которых предлагаются стейкхолдеры как новые объекты управления;

- быстрое возникновение и распространение новых коммуникационных инструментов и механик требует оперативного их освоения и внедрения в деятельность коммуникационных подразделений, что наиболее достижимо при использовании методов самоуправления и прочих условно «бирюзовых» методов и методов стратегической школы обучения, приветствующих инициативу управляемой стороны и сокращающих уровень контроля со стороны управляющей;

- реализация омниканального подхода требует не только индивидуальной оценки результативности управления каждым частным коммуникационным каналом, но и оценки синергетического эффекта связных каналов коммуникации, обеспечивающих бесшовный

потребительский опыт и повышающих удовлетворённость взаимодействием с организацией.

Так, разнообразие цифровых каналов коммуникации и обоснованность следования омниканальному подходу к управлению коммуникациями, обусловливают необходимость реализации связности как критерия результативности управления коммуникациями. Следовательно, релевантные объекту методы управления необходимо должны быть ориентированы на обеспечение связности. Данное требование подкрепляет значимость следования бирюзовой парадигме управления, базирующейся на разделении ответственности, коллегиальном принятии решений, целостности в проявлении потенциала сотрудников, что направлено на единство, связность и интегративность управляемого процесса.

В таком случае цель трансформации методов управления коммуникациями состоит в повышении актуальности применяемых методов в соответствии со спецификой уровня экспликации объекта (функциональное подразделение), функциональной направленности объекта (управления омниканальными коммуникациями) и отраслевой принадлежностью организации к отрасли общественного питания с целью повышения результативности управленческой деятельности.

Основоположником бирюзовой парадигмы Лалу Ф. предлагаются следующие изменения в содержании фонда методов управления и специфике их применения:

- нематериальное стимулирование: сотрудники бирюзовой стадии «переключаются на внутреннюю мотивацию», и совершают деятельность в соответствии с «внутренними ценностями и убеждениями»;

- механизм определения размера оплаты труда: «сотрудники сами назначают себе зарплаты под руководством равных по положению коллег», «равноправная основа»;

- материальное стимулирование: «материальное поощрение отвлекает людей от внутренней мотивации», следовательно, его роль необходимо минимизировать;

- соотношение индивидуального и коллективного материального стимулирования: отказ или минимизация индивидуальных поощрений, внедрение «бонусов на уровне всей компании» (в частном случае – функционального подразделения), а также «сокращение неравенства в заработной плате»;

- самоуправление: «полномочия естественным образом распределены».[217]

При этом не отрицается и недостаточная инструментально-методическая база реализации данных методов управления: открытыми остаются вопросы, каким образом происходит «естественное» распределение полномочий, что обеспечивает функционирование механизма «бирюзового» управления и что является его драйвером.

Помимо этого переход к бирюзовой парадигме требует видоизменения источника управленческих инициатив, формата принятия решений и специфики воздействия на новые объекты управления – внешних стейкхолдеров, не находящихся в трудовых отношениях и властном подчинении держателю процесса.

Так, предполагается, что источником стратегических инициатив могут выступать линейные сотрудники и «менеджеры передовой линии».[218] Роль менеджеров высшего звена, в свою очередь, сосредотачивается на «создании отражающего корпоративные цели структурного контекста», в рамках которого принимаются управленческие решения: организационная структура, информационная система, система контроля результативности управления и др.

---

[217] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — стр. 354, 164, 166, 167, 285.

[218] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б.Альстранд, Ж. Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — стр.174.

Принятие управленческих решений в функциональном подразделении, реализующим деятельность в соответствии с бирюзовой парадигмой, принимает коллегиальную форму и требует информационной прозрачности и открытости. Данный императив обусловливает пополнение фонда методов управления форсайт-метода, органично отражающего в себе признаки бирюзовой парадигмы, стратегической школы обучения и стейкхолдерского подхода к управлению и предполагающего обсуждение стейкхолдерами процесса задач и тем, ориентированных на будущее.[219]

На основании изложенного относительно релевантных бирюзовым подразделениям форм управления, а также претерпевающим трансформацию методам, допустимо констатировать ослабевание «контроля» и усиление «координации» как функций управления коммуникациями. Держателю «бирюзового» процесса, которым может выступать руководитель отдела маркетинга ресторана, маркетолог, управляющий рестораном или, в отдельных случаях, собственник, требуется минимизировать вмешательство, склоняющее его к «микроменеджменту», и ориентироваться на форму управления по результатам с применением советов и наставничества как значимых методов управления.[220]

Рассматриваемые в литературных источниках специфические для управления коммуникациями виды координации подразделяются: по предмету на содержательную, функциональную и инструментальную; по направленности на горизонтальную и вертикальную; по постоянству реализации на формальную и временную.[221]

В результате исследования фактически применяемых и имеющих потенциал применения – бирюзовых – методов управления был сформирован

---

[219] Драганюк А. О. Эволюция Форсайта: от Прогнозирования и Планирования к Форсайту / А. О. Драганюк // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 6-1. – С. 36-41. – DOI 10.17513/vaael.2855.

[220] Волковой Е.Ю. Бирюзовые организации: особенности и практики в РФ // StudNet. 2022. №6.- стр. 5730.

[221]Чалова А. А. Стратегический подход к управлению маркетинговыми коммуникациями / А. А. Чалова, Е. Е. Тарасова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2(42). – стр 119.

фонд методов управления коммуникациями предприятия ресторанного бизнеса, представленный в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 – Фонд методов управления омниканальными коммуникациями организации ресторанного бизнеса

Группа методов управления	Решение относительно метода управления коммуникациями			
	Элиминировать	Сохранить	Модифицировать	Дополнить («бирюзовые» методы)
Организационно-административные	Штатное расписание, положение о подразделениях, коллективный договор, организационная структура управления, Устав предприятия, блок методов «Материальная ответственность и взыскания», «Дисциплинарная ответственность и взыскания», «Административная ответственность»	Должностные инструкции, организация рабочего места, правила трудового распорядка, приказы, распоряжения, указания, инструктирование, наставления, целевое планирование, нормирование труда, координация работ, контроль исполнения		Самоуправление, коллегиальное принятие решений, форсайт (включая методы бенчмаркинга, экспертных панелей, глубинных интервью, анализа стейкхолдеров и проч.), динамическое управление на основе экстренного реагирования, открытые инновации и сотрудничество со стейкхолдерами и краудсорсиннг
Экономические	Свободное предпринимательство, портфель заказов, блоки методов «Хозяйственного расчёта», «рабочая сила», «рыночное ценообразование», «ценные бумаги», «налоговая система», «формы собственности», «фазы воспроизводства»	план экономического развития, критерий эффективности, конечные результаты, должностной оклад для служащих, тарифная ставка для рабочих,	Дополнительная зарплата, вознаграждение, премия	Разработка бюджета всеми сотрудниками организации, бонусы на уровне всей компании
Социально-психологические	Блоки методов «Мораль», «Партнёрство», «Конфликты», «Отрасли психологии», «Типы личности», «Темпераменты», «Характер человека», «Направленность личности», «Интеллектуальные способности», «Методы познания», «Психологические образы», «Поведение», «Чувства и эмоции», «Стрессы»	Блоки методов «Социальное планирование», «Социологические методы исследования», «Личностные качества», «Психологическое планирование», «Способы психологического воздействия» (в т.ч. внушение, убеждение, просьба, совет, требование и др.)	Блоки методов «Соревнование», «Общение», «Переговоры»,	Тренинги по укреплению организационной культуры, тренинги личностного развития, развитию профессиональных навыков, коучинг, внутренняя мотивация

Обоснование необходимости включения в фонд «бирюзовых» методов было изложено ранее. Решения по элиминации приняты на основании:

- релевантности методов исключительно на объектах более высокого уровня иерархии: блоки «хозяйственный расчёт», «ценные бумаги», «материальная ответственность и взыскания», штатное расписание и проч.;

- релевантности для иных функциональных подразделений: блоки «рабочая сила», «рыночное ценообразование».

- несоответствия методов принципам вырабатываемой форме.

Следование положениям бирюзовой парадигмы предполагает необходимой трансформацию отдельных методов управления. Так, предполагается, что соревновательные механики должны носить командный, объединяющий характер, премии и дополнительные вознаграждения требуется начислять команде, реализующей коммуникационную деятельность (а не отдельным сотрудникам) как целостной единице, ориентированной на общую цель – эффективные коммуникации.

Как было доказано в результате экспертных оценок, к участию в коммуникациях организации ресторанного бизнеса целесообразно привлекать как внутренних стейкхолдеров (сотрудников организации, не входящих в состав коммуникационного подразделения), так и внешних (агентов микросреды). Очевидна возможность применения отдельных методов и их комбинаций из фонда, представленного таблицей 3.1.1, в отношении внутренних стейкхолдеров. Однако отсутствие трудовых отношений между внешними агентами и держателем процесса ограничивает набор доступных методов и требует выработки дополнительных способов воздействия на объекты. В таблице 3.1.2 предложены методы управления коммуникациями, направленные на агентов внешней микросреды как объектов менеджмента.

Таблица 3.1.2 – Методы управления коммуникациями, специализированные на внешних стейкхолдерах.

Группа методов управления коммуникациями	Методы управления агентами внешней микросреды
Организационно-административные	- координация работ, - контроль исполнения - коллегиальное принятие решений
Экономические	- реферальные программы (бонусы или скидки для партнёров)[222] - оплата по моделям PPL (плата за лид), PPS (плата за продажу) или

[222] Квачадзе Т. Реферальная программа: что это такое и зачем она нужна людям и бизнесу // RBC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/6440f9679a79479dab94b406?from=copy (дата обращения: 08.04.2024).

Продолжение таблицы 3.1.2

	иное целевое действие[223] - расчёт «стейкхолдерской стоимости» как ценности, получаемой организацией в результате выполнения стейкхолдеров коммуникационных функций - конечные результаты
Социально-психологические	- наращивание «социального» капитала партнёра (формирование имиджа и укрепление репутации)

Особенно почеркнём, что именно развитие цифровых технологий связи обеспечило доступ стейкхолдеров к каналам коммуникации, что обусловило их включение в круг объектов управления и актуализировало необходимость трансформации методов управления.

Практика применения теоретически обоснованных методов управления коммуникациями с учётом специфики рынка была верифицирована посредством анкетирования руководителей отделов маркетинга и коммуникаций как держателей исследуемого процесса.

По результатам актуализации методов управления маркетинговой коммуникацией предлагаются следующие выводы:

1. В связи с дополнением классических объектов управления альтернативными – агентами внутренней и внешней микросреды – предлагается выделить 2 типа объектов управления: процессно-технологические и личностно-организационные. Последние, в свою очередь, представлены классическими (сотрудниками коммуникационной подсистемы) и альтернативными (стейкхолдерами) объектами.

2. Разработана содержательная схема децентрализованной формы управления коммуникациями. Основными принципами децентрализованной формы представляются: принцип ориентации на стратегическую гибкость, принцип значимости бренд-идентичности, выражаемой таким инструментом как бренд-платформа, принцип формирования дополняемой базы знаний для принятия решений сотрудниками «на передовой» и предоставление полномочий для принятия решений, переквалификация роли «конкурентов» в

[223] Модели оплаты и типы офферов в арбитраже трафика // TraffLab [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trafflab.io/ru/blog/modeli-oplat-i-tipy-offerov-v-arbitrage-trafika/ (дата обращения: 08.04.2024).

возможных партнёров, принцип интеграции цифровых и традиционных каналов коммуникации.

3. Сформирован портфель методов управления коммуникации на основе элиминации, сохранения или трансформации классических методов управления коммуникациями и дополнения их «бирюзовыми» методами.

3.2. Обоснование открытого механизма управления маркетинговыми коммуникациями организаций ресторанного бизнеса

Актуальность формирования открытого механизма управления коммуникациями предприятий общественного питания обусловливается трансформацией цифровой среды, появлением инновационных каналов сбыта и коммуникации, изменением пути клиента и межличностных связей, пересмотром приоритетности воспринимаемых потребителем ценностей и рядом других факторов.

Во-первых, необходимость формирования механизма объясняется недостаточным учётом интеграции каналов коммуникации и сбыта представленными в литературных источниках механизмами и подходами к управлению коммуникациями «доомниканального» периода и нуждающаяся в параметрической оценке как показателе результативности реализации современных коммуникаций. Во-вторых, интеграцией цифровых (онлайн) и традиционных (офлайн) каналов коммуникации, обеспечивающих эффект синергии – появление качественно нового опыта потребителя от взаимодействия с брендом в физической, дополненной, виртуальной и смешанной реальности (MR). В-третьих, строгостью структуры и гибкостью содержания, определяемого спецификой потребительского сегмента или сегментов компании (психографических, поведенческих и прочих характеристик), характеристиками рынка, типа спроса на продукт, целей и ресурсов компании и т.д., механизмов управления коммуникацией. В-четвёртых, укреплением власти альтернативных источников коммуникации

неуклонно возрастает: переход власти над мнениями о продукте и решениями о покупке от бренд-медиа и рекламы к опыту других пользователей, транслируемому в социальных медиа, без учёта политики самих платформ.

Целью настоящего этапа исследовательской работы представляется разработка открытого и гибкого механизма управления коммуникациями, включающего новые объекты управления, изменённый характер связи между управляемой и управляющей подсистемой и модифицированные объекты управления. Данная цель определяет постановку ряда задач:

1. Сформировать механизм управления коммуникациями и обосновать его содержание и структуру.

2. Изложить отличия короткого (тактического) и длинного (стратегического) циклов механизма управления коммуникациями.

3. Представить порядок внедрения разработанного открытого механизма управления коммуникациями в деятельность организаций ресторанного бизнеса.

Результатами теоретического осмысления изложенных в литературных источниках механизмов управления коммуникациями стали выводы о:

- не представленности механизма, отвечающего требованиям и положениям стратегической школы управления и бирюзовой парадигмы, релевантность следования которым в современных условиях была обоснована;

- игнорировании альтернативных объектов управления коммуникациями;

- отсутствии механизмов, отражающих специфику объекта исследования – функционального подразделения предприятия ресторанного бизнеса, реализующего коммуникационную деятельность;

- не отображении воздействия современных цифровых инструментов коммуникации на содержание элементов механизма управления или связь между ними.

При этом такие факторы как выявление новых объектов управления, необходимость обеспечения омниканальности, ориентация на повышение эффективности коммуникаций и возвратности инвестиций в коммуникационную деятельность ресторана обуславливают актуальность выработки релевантного современным условиям механизма управления коммуникациями, нацеленного на повышение результативности управленческой деятельности.

Допустимо сформулировать рабочую гипотезу, согласно которой разработка и внедрение в деятельность организации открытого механизма управления коммуникациями создаст условия к повышению результативности управленческой деятельности в выявленных и обоснованных критериях и показателях за счёт задействования новых объектов управления – низкоконкурентного канала коммуникаций – и повышения удовлетворённости клиента услугами организации ресторанного бизнеса.

Исходя из охарактеризованного в результате комплексного теоретического и эмпирического исследования современного состояния функционирующего объекта исследования, полагается, что формируемый открытый механизм должен иметь следующие формальные характеристики:

- быть нацеленным на соблюдение логической связи между целеполаганием и планированием, учёт результата в качестве ключевого мерила управления, реализация управления по принципу обратной связи как факторов эффективности управления коммуникациями;[224]

- являть собой хронологический микромеханизм ввиду направленности на функциональную подсистему организации – коммуникационное подразделение;

[224] Чалова А. А. Стратегический подход к управлению маркетинговыми коммуникациями / А. А. Чалова, Е. Е. Тарасова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2(42). – стр 118.

- располагать составом объектов, расширенным альтернативными источниками коммуникации – объектами внутренней и внешней микро-среды, имеющих потенциал и ресурсы к реализации коммуникационной функции, предающим механизму открытый характер;

- носить цикличный характер и наглядно отображать гибкость и корректировку моделируемой деятельности как реакцию на рассчитываемую оценку результативности управления коммуникациями;

- функционально отображать состояние системы управления коммуникациями.[225]

В таком случае, разрабатываемый механизм правомерно трактовать как совокупность действий управляющей и управляемой подсистем коммуникаций, содержащую набор элементов, моделирующих практику функционирования коммуникационного подразделения организации ресторанного бизнеса, указующую на децентрализованный характер связей между ними и ориентированную на достижение коммуникационных целей организации, оцениваемых посредством комплексного показателя результативности управления коммуникациями. Требуется дать развёрнутую характеристику механизма в целом и обоснование включения в него элементов и связей между ними.

Отраслевые, свойственные отрасли предприятий общественного питания, черты механизма состоят в учёте малочисленности и отсутствии узкой функциональной специализации сотрудников коммуникационных подразделений ресторанов, ограниченности финансовых ресурсов, свойственных субъектам МСП, которыми является подавляющее большинство предприятий ресторанного бизнеса, и офлайн-деятельности, требующей интеграции 7 компонентов комплекса маркетинга (в противовес четырёхкомпонентному маркетинг-миксу, удовлетворительному для ритейла).

---

[225] Анопченко Т.Ю. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов под редакцией Анопченко Т.Ю. – М.: Кнорус, 2016. – стр. 12.

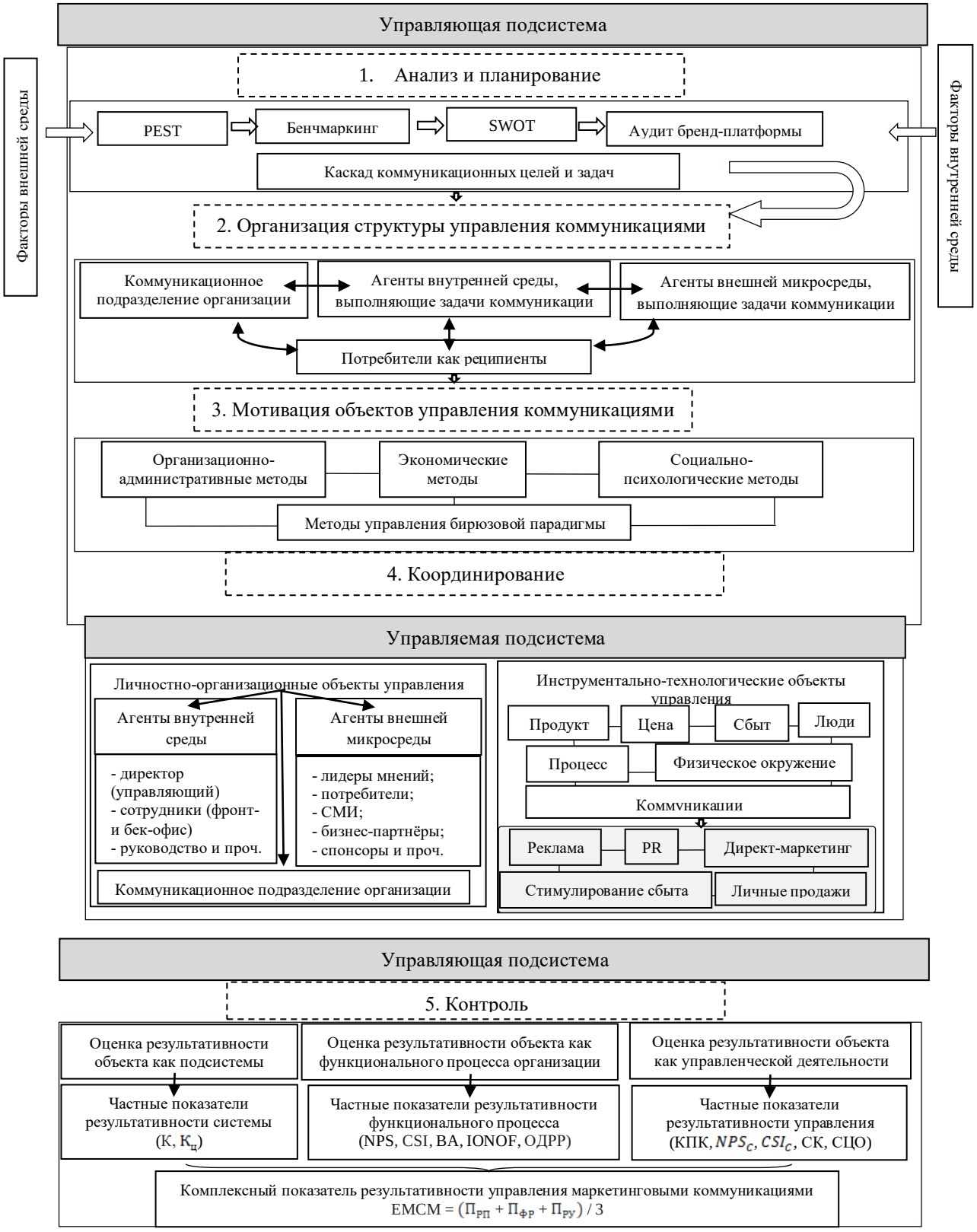


Рисунок 3.2.1 – Открытый механизм управления маркетинговыми коммуникациями организации ресторанного бизнеса[226]

[226] Составлено автором.

При этом полагается допустимым экстраполировать сформированную модель на сервисные организации малого и среднего бизнеса, осуществляющих основную деятельность в офлайн-среде, ввиду аналогичности между определяющими специфику механизма свойствами.

Элементы механизма управления коммуникациями ресторана сгруппированы в два блока: управляющую подсистему, хранящую в себе основные функции управления, и управляемую подсистему, обособленное представление которой позволяет продемонстрировать одно из оснований новизны механизма – выделение традиционных и альтернативных каналов коммуникации, представляющих объекты управления – агентов внутренней и внешней микросреды, выполняющих коммуникационную функцию. Механизм управления коммуникациями представлен на рисунке 3.2.1.

Важным отличительным свойством механизма является содержание в нём двух циклов управленческой деятельности: длинного и короткого. Необходимость дифференциации циклов обусловливается, с одной стороны, требованием к обеспечению экстренной реакции на изменения параметров внешней среды и гибкости управленческой деятельности, а с другой – малочисленным составом сотрудников отделов коммуникаций предприятий ресторанного бизнеса и ограниченным временным ресурсом. Так как реализация длинного цикла требует применения ресурсоёмких методов анализа и планирования, а состояние параметров внешней среды непостоянно и может измениться за время разработки или корректировки стратегии, представляется целесообразным выделить короткий, тактический цикл.

Предполагается, что период реализации стратегического цикла соответствует горизонту планирования стратегий. В теории управления распространены одно-, трёх- и пятилетние сроки планирования стратегии. Однако наиболее релевантной принципам стратегической школы обучения Минцберга Г. видится именно краткосрочный однолетний горизонт планирования. Практическим обоснованием предпочтения однолетнего

планирования является выбор подобного горизонта экспертами ресторанного маркетинга в процессе анкетирования: 50% объектов, вошедших в выборку, разрабатывают годовые стратегии, корректируемые процессе реализации, и лишь 34% объектов формируют планы на срок свыше года.[227]

Этот цикл охватывает разработку или актуализацию стратегии управления коммуникациями, её внедрение в деятельность и активацию. Заключительным этапом цикла является расчёт комплексной оценки результативности управления коммуникациями.

При этом сбор частных параметров, входящих в комплексную оценку, не может быть автоматизирован и требует проведения экспертных оценок вовлечённых специалистов, маркетингового исследования восприятия потребительской аудитории и т.д.: методика расчёта оценка более подробна изложена и проанализирована в следующей части исследования. Вышесказанное требует указания тактических индикаторов или показателей, позволяющих оперативно оценить результативность реализации управления коммуникациями для принятия экстренных решений.

Тактический, или короткий, цикл, в свою очередь, в качестве основных отличий имеет модификацию содержания и инструментально-методического аппарата вех планирования и контроля; при этом содержание этапов организации, мотивации и координирования сохраняется без изменений.

Управляющая сторона отображена посредством расположенных в хронологической последовательности их реализации традиционных функций управления: планирования, организации, мотивации, координации и контроля. Ангелина И.А. и Казакова К.С. предлагают инструменты реализации указанных функций при управлении маркетингом, представленные на рисунке 3.2.2.[228]

---

[227] По результатам опроса экспертов ресторанного маркетинга, проведённого авторами в апреле-июле 2024 г. (рисунок 8 Приложения 6).

[228] Ангелина И. А. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций / И. А. Ангелина, К. С. Казакова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – С. 3-17.

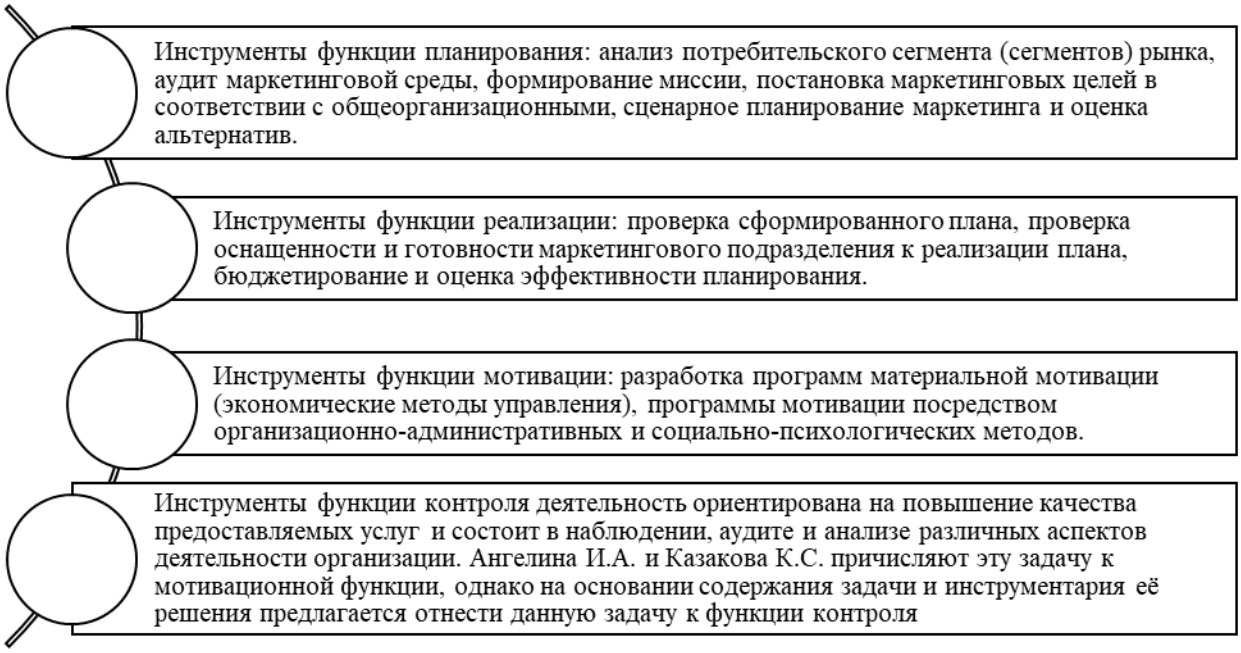


Рис. 3.2.2 – Инструменты реализации ключевых функций управления маркетингом.[229]

На основании предложенного содержания и инструментария функций управления маркетингом формируется состав элементов механизма управления маркетинговыми коммуникациями, сгруппированных в вехи хронологической последовательности в соответствии с реализуемыми функциями.

Так, реализация условно начальной вехи стратегического цикла – анализа и планирования – в соответствии с установленными Ангелина И.А. и Казакова К.С. задачами предлагается реализовать посредством комплекса методов анализа и диагностики параметров внешней и внутренней среды. Анализ внешней среды предлагается проводить посредством PEST-анализа факторов макросреды организации и бенчмаркинга, направленного на выявление зон роста и совершенствования коммуникационной деятельности предприятия. Необходимыми и достаточными для задач механизма управления методами анализа внутренней среды видятся SWOT-анализ и

[229] Ангелина И. А. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций / И. А. Ангелина, К. С. Казакова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – С. 3-17.

аудит бренд-платформы, необходимый для результативности и сообразности целям собственно коммуникационной деятельности.

Результатом аналитической деятельности выступает планирование, выраженное формированием каскада целей: от общеорганизационных – к маркетинговым, от маркетинговых – к коммуникационным. Задачи уточняются в конкретных и исчислимых показателях, на основании которых на заключительном этапе производится контроль; формируются программы достижения этих задач, определяется необходимый набор ресурсов, производится бюджетирование. Классическим этапом планирования выступает также определение исполнителей, реализующих планы. Однако принципы «бирюзового» менеджмента предполагают коллегиальное принятие решений и планирование деятельности. В «бирюзовых» коммуникационных подразделениях сформированные топ-менеджментом планы не спускаются по вертикали власти к исполнителям, а вырабатываются совместно, что позволяет исключить этот этап. Привлечение к планированию и принятию решений членов команды способствует более точной постановке целей коммуникационной деятельности и формированию гибких, реалистичных планов с большим количеством альтернативных сценариев.[230]

Деятельность по анализу и планированию, по результатам исследований Карпович В.Ф., должна реализовываться в дескретно-непрерывном режиме, предполагающем непрерывный сбор и систематизацию данных о внешней и внутренней среде и дискретный анализ, оценку данных и принятие решений на их основе.[231]

Следующая веха механизма управления коммуникациями – организация. К перечню задач данной стадии входит «делегирование, департаментализация, установление диапазона контроля и степени

[230] Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Участие инновационного персонала в реализации функций управления в организации // Oeconomia et Jus. 2023. №1., стр. – 20.

[231] Карпович В. Ф. Организация подсистемы управления маркетинговым коммуникациями в предприятиях агропромышленного комплекса / В. Ф. Карпович // Проблемы управления (Минск). – 2006. – № 3(20). – С. 159-162.

централизации <…>, регламентирование деятельности».[232] В качестве элементов, характеризующих содержание функции представляются группы субъектов и объектов управления коммуникациями ресторана и матрица ответственности, позволяющая формализовать закрепление за тем или иным участником процесса управления коммуникациями надлежащие выполнению им задачи.

В рамках вехи «мотивации» представляются методы управления. Механизмом предложены традиционные группы методов управления и группа «бирюзовых» методов. Методический состав групп уточнён для специфики управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса и валидирован эмпирическим путём посредством опроса руководителей отделов маркетинга ресторанов.

Координирование, следующая стадия механизма управления коммуникациями, уточняет и фиксирует связи между субъектами и объектами коммуникационной деятельности, а также обеспечивает взаимодействие между ними и поддерживает связность и целостность связность системы управления коммуникациями. Отмечается, что процессы координации в организациях со слабоформализованными организационными структурами частично делегируются сотрудникам для определения оптимальных форм взаимодействия.[233] Значимость данной функции возрастает при реализации омниканального подхода к управлению коммуникациями, требующего формирования целостного и когерентного опыта от взаимодействия с предприятием ресторанного бизнеса потребителя. В механизме управления коммуникациями стадия координации представлена объектной стороной управления.

Управляемая сторона состоит из двух направлений, охарактеризованных в рамках предыдущего этапа: личностно-

---

[232] Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Участие инновационного персонала в реализации функций управления в организации // Oeconomia et Jus. 2023. №1., стр.20.

[233] Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Участие инновационного персонала в реализации функций управления в организации // Oeconomia et Jus. 2023. №1., стр.21.

организационного и процессно-технологического. Для первого существенное значение имеет выделение традиционных (сотрудников предприятия, непосредственной обязанностью которых является реализация маркетинговых коммуникаций) и альтернативных объектов (агентов внутренней и внешней микросреды). Включение в механизм управления альтернативных объектов позволяет квалифицировать механизм как открытый. В свою очередь, наличие и прямой, и обратной связи между субъектами и объектами, а также коллегиальный принцип принятия решений свидетельствуют о реализации децентрализованной формы управления, предполагающей перераспределение властных полномочий между участниками деятельности.

Условно заключительная веха стратегического цикла – контроль – предполагает выполнение таких задач как формирование и функционирование системы учёта, план-фактного анализа и обеспечения субъектов управления информацией для принятия обоснованных и корректных решений.[234] В рамках формируемого механизма управления контроль представлен авторским методом комплексной оценки результативности управления коммуникациями. Расчёт комплексного показателя (sEMCM, стратегическая результативность управления маркетинговыми коммуникациями) позволяет комплексно оценить результат управления коммуникациями на основании частных показателей трёх уровней: функционального (коммуникационного), управленческого и системного.

Исходя из изложенного, длинный цикл механизма управления завершается расчётом комплексного показателя и продолжается анализом с применением стратегических методов анализа рынка и организации.

Короткий же, тактический, цикл требует на стадии контроля при экстренном реагировании на факторы внешней и внутренней среды и гибкой

---

[234] Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Участие инновационного персонала в реализации функций управления в организации // Oeconomia et Jus. 2023. №1. – стр.21.

корректировки коммуникационных мероприятий опоры на показатель – tEMCM (тактическая результативность управления маркетинговыми коммуникациями), сбор данных для которого происходит оперативно и непрерывно, а сбор отдельных параметров поддаётся автоматизации.

Содержание методов анализа короткого цикла также отлично от цикла длинного: опускаются ресурсоёмкие и длительные в реализации методы, на место которых предлагаются оперативные методы мониторинга: мониторинг содержаний коммуникационных сообщений, акций и промо-меню конкурентов, наблюдение за потребительским поведением и статистическая информация о потребительской аудитории из цифровых каналов коммуникации и прочие.

Таким образом, заявленные в качестве императивов гибкость и адаптивность механизма управления коммуникациями продемонстрирована посредством связи между условно заключительным хронологическим этапом – контролем – и оценкой результативности управления – и условно начальным этапом – планированием, что является средством реализации маркетинг-ориентированного подхода к менеджменту и обеспечивает принятие адекватных состоянию внешней и внутренней среды решений.

Владельцем процесса управления коммуникациями, применяющим механизм, выступает субъект управления коммуникациями, представленный на рынке предприятий общественного питания руководителем отдела маркетинга, директором по маркетингу или, в случаях отсутствия руководящей должности, собственно самим маркетологом или управляющим, директором ресторана.

Научная новизна сконструированного открытого механизма управления маркетинговыми коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса состоит в следующих позициях:

- открытом характере: механизм учитывает альтернативные источники коммуникаций в качестве объектов управления;

- децентрализованном типе связей между субъектом и объектами управления: механизм учитывает снижение авторитарного и единоличного контроля организации над коммуникациями в информационном пространстве и признаёт силу голоса альтернативных источников;

- двух циклах реализации управленческой деятельности: стратегическом и тактическом;

- неотделимости направлений производства, маркетинга и потребления услуги, свойственное ресторанному бизнесу;

- трансформации ключевой функции управления коммуникациями организаций: от контроля – к координации.

Необходимо также указать на не универсальный характер механизма. Так, ограничением к применению механизма может послужить недостаточная компетентность субъекта управления, выраженная владением им методами анализа данных, планирования, организации и координации объектов управления, способности мотивировать команду, а также интерпретировать результаты оценки результативности и принимать управленческие решения на основе данных. Другим существенным условием применимости механизма является доступность и открытость информации о рынке, лежащая в основе принятия решений на основе данных в сформированном механизме, что безусловно отвечает состоянию рынка общественного питания.

Нецелесообразно применение механизма в организациях с высоким уровнем бюрократизации и формализации бизнес-процессов.

В случае целесообразности внедрения децентрализованной формы управления коммуникациями представляется правомерным следовать модели управления изменениями Коттера Дж., так как смена формы управления и внедрение качественно нового механизма управления предполагает трансформацию бизнес-процессов, что обосновывает следование этапности управления изменениями. При этом содержание этапов внедрения децентрализованной формы и открытого механизма требует учёта объектно-

предметной области, на основании чего предлагается базироваться на этапах организации работы по управлению системой маркетинга, выработанной Карпович В.Ф., и этапов внедрения стратегии управления взаимодействием с потребителями, предложенного Суровцевой Е.С., с некоторыми корректировками, отражающими специфику децентрализованной формы управления коммуникациями.[235] Этапность внедрения и активации децентрализованной формы управления коммуникациями представлена на рисунке 3.2.3.

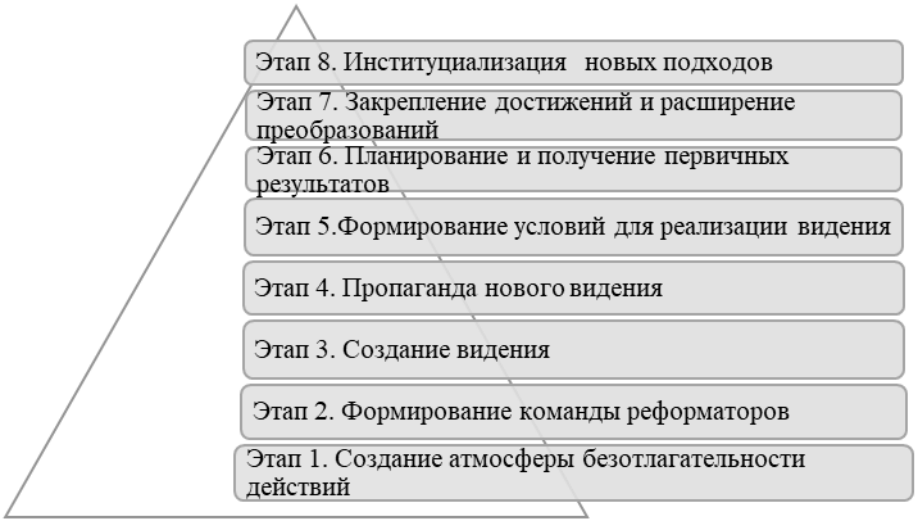


Рис. 3.2.3 – Последовательность этапов управления изменениями в соответствии с моделью Дж. Коттера.[236]

Модель Дж. Коттера предлагает общую последовательность и содержание действий по управлению коммуникациями и требует преломления и уточнения мероприятий с учётом специфики предмета и объекта исследования.

Первый этап требует от организации, внедряющей децентрализованную форму управления, идентификации ключевых проблем и целей, которые организация планирует достичь посредством внедрения формы. Данный этап предполагает реализацию таких мероприятий как:

---

[235] Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями // Вестник ТГУ. 2008. №2.

[236] Коттер Дж. Управление изменениями. – М.: Альпина Паблишер. – 2016. – 226 с.

идентификация корневых проблем и постановка целей трансформации управления коммуникациями, анализ маркетинговой среды организации, создание условий для перемен, проведение «нулевого замера» - фиксирования показателей состояния объекта до внедрения новой формы.[237]

Второй этап предполагает формирование и поощрение влиятельной группы, возглавляющей процесс трансформации управления коммуникациями. На данном этапе производится собственно уточнение группы сотрудников, участвующих во внедрения децентрализованной формы, и распределении между ними функций, выполняемых в ходе трансформации.[238]

Третьим этапом полагается создание видения управления коммуникациями в рамках новой формы и разработку практической программы реализации данной формы с задействованием открытого механизма управления.

Четвёртый этап нацелен на дистрибуцию новой формы, обсуждения и транслирования основных принципов и положений новой формы управления коммуникациями. Мероприятия данного этапа представлены проведение треннингов, ориентированных на информирование команды о новом открытом механизме управленческой деятельности и формирование навыков деятельности в новых условиях.

На пятом этапе внедрения изменений обеспечивается формирование условий для реализации нововведений. Для достижения этой цели производится идентификация процессов и операций в управлении и реализации коммуникационной деятельности, поддающихся автоматизации или роботизации; с командой, выполняющей коммуникационные функции,

---

[237] Сухостав Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сухостав Елизавета Васильевна; [Место защиты:Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020.

[238] Кочнев А. Бизнес-урок 19. Внедрение системы управления процессами // ITeam [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://blog.iteam.ru/biznes-urok-19-vnedrenie-sistemy-upravleniya-protsessami/ (дата обращения: 16.05.2024).

обсуждаются и уточняются методы и инструменты деятельности, соответствующие форме, конечно закрепляются должностные полномочия.[239]

Целью шестого этапа является планирование и получение первых результатов от изменений, что требует собственно планирования мероприятий, реализации планов, оценка результативности и эффективности проведённых мероприятий и вознаграждение команды, реализующей коммуникационные функции организации, определение объёма вознаграждения сотрудниками коммуникационного подразделения.

В рамках седьмого этапа производится корректировка содержания мероприятий децентрализованной формы управления: состава агентов внутренней и внешней среды, выступающих объектами управления, инструментов и каналов коммуникаций, уточнение способов применения методов управления коммуникациями и т.д., а также запуск мер, выработанных с учётом корректировок.

Наконец, восьмой, заключительный, этап состоит в институализации преобразований. Данный этап требует установления зависимостей между мероприятиями, механизмом, методами децентрализованной формы управления коммуникациями ресторана и коммерческими и коммуникационными показателями результативности и эффективности управленческой деятельности в соответствующей области.

Итак, по результатам реализации практической части исследования допустимо сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Представляется сообразным коммуникационным, маркетинговым и организационным целям предприятий ресторанного бизнеса, функционирующим в современной омниканальной среде, внедрение открытого механизма управления коммуникациями. Подобный механизм наделяется рядом отличительных свойств: ориентация на соблюдение связи

---

[239] Кочнев А. Бизнес-урок 19. Внедрение системы управления процессами // ITeam [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://blog.iteam.ru/biznes-urok-19-vnedrenie-sistemy-upravleniya-protsessami/ (дата обращения: 16.05.2024).

между целеполаганием и планированием, реализация управления по принципу обратной связи как факторов эффективности управления коммуникациями, хронологичность, включение в состав объектов альтернативных источников коммуникации – стейкхолдеров, цикличность.

2. Разработанный механизм управления коммуникациями организации ресторанного бизнеса определён как совокупность действий управляющей и управляемой подсистем коммуникаций, содержащую набор элементов, моделирующих практику функционирования коммуникационного подразделения организации ресторанного бизнеса, указующую на децентрализованный характер связей между ними и ориентированную на достижение коммуникационных целей организации.

3. Новизна сформированного механизма обусловливается несколькими аспектами. Так, механизм предполагает использование альтернативных источников коммуникаций в качестве объектов управления, ввиду чего характеризуется «открытым». Помимо этого проявляется установленный ранее императив в демократизации власти над коммуникационным менеджментом, что отражено в децентрализованном типе связей между субъектом и объектами управления. Устанавливается необходимость выделения двух циклов реализации управленческой деятельности: стратегического и тактического и прочее.

3.3 Апробация и оценка результативности применения децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями ресторана в омниканальной среде

Актуальность разработки метода оценки результативности управления коммуникациями, отражающего ключевые принципы и императивы децентрализованной формы управления коммуникациями, объясняется несколькими причинами.

Во-первых, как было выявлено на теоретическом этапе исследования, в литературных источниках не представляется общепринятого подхода к оценке результативности коммуникационного менеджмента и соответствующего ему метода. Представленные подходы и способы оценки подвергаются критике.

Во-вторых, результативность управления коммуникациями безусловно воздействует на результаты и эффекты управления системами более высоких уровней иерархии: маркетинга и организации в целом – и отражается на их показателях, что делает необходимой работу по её оценке. При этом экспертами в области маркетинговых коммуникаций ресторана отмечается непрозрачность оценки управления коммуникациями и связанные с ней сложность и неточность.

И, наконец, в-третьих, управление коммуникационной деятельностью являет собой сложную разноаспектную управленческую систему. В таком случае результативность управления необходимо должна быть отражена в комплексе критериев, чему был посвящен теоретический этап исследования, соответствующих критериям показателях и весовой значимости этих показателей в общей оценке, на что ориентированная данная заключительная часть работы.

Целью заключительного этапа исследования выступает разработка и обоснование метода комплексной оценки, позволяющего оценить результативность управления коммуникационной деятельностью организации. Постановка цели определила необходимость выполнения следующих задач:

1. Сформировать релевантный метод оценки результативности управления маркетинговыми коммуникациями, соответствующий децентрализованной форме управления коммуникациями.

2. Апробировать методологические результаты исследования посредством разработки, внедрения и реализации программы практических

мероприятий, децентрализованной форме управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса, выступающих объектами исследования.

3. Оценить результативность реализованных объектами исследования мероприятий децентрализованной формы посредством разработанного метода оценки.

Исходя из результатов предыдущего этапа исследования, цель перехода к децентрализованной форме управления и внедрению открытого механизма управления коммуникациями ресторана состоит в повышении результативности управленческой деятельности в выявленных и обоснованных критериях за счёт задействования дополнительных объектов управления и применения актуальных методов управления ими.

В рамках теоретического этапа разработки метода оценки результативности управления коммуникациями, релевантного децентрализованной форме менеджмента, была установлена необходимость проведения оценки на трёх уровнях (функциональном, управленческом и системном). Так же были определены и обоснованы критерии оценки результативности, комплексно репрезентующие результаты управления коммуникациями ресторана на каждом уровне.

Задачами эмпирического этапа разработки метода оценки являются: установление конкретных и измеримых показателей, соответствующих каждому критерию, расчёт весовых значений каждого частного показателя в общей оценке посредством опроса экспертов ресторанного маркетинга.

Как было констатировано по результатам выработки открытого механизма управления коммуникациями, необходимо дифференцировать длинный (стратегический) и короткий (тактический) цикл механизма управления. Исходя из реализации формы управления по результатам и требования гибкости и адаптивности менеджмента, и длинный и короткий цикл требуют соответствующих им комплексных показателей оценки результативности.

Этапы оценки результативности управления коммуникациями:

- постановка коммуникационных целей, измеряемых в качественных и количественных показателях результативности;

- выработка метода оценки результативности установленных целей;[240]

- сбор, обработка результатов оценки результативности;

- определение отклонения фактических метрик от плановых;

- интерпретация результатов оценки: выявление факторов, воздействующих на отклонение фактических метрик от плановых;

- формулирование выводов и разработка мероприятий, направленных на корректировку коммуникационной политики.[241]

Три выявленных в рамках теоретической части исследования уровня оценки результативности управления коммуникациями должны быть отражены в критериях и, впоследствии, параметрах оценки эффективности управления коммуникациями. Следовательно, для формирования комплексного показателя оценки стратегической результативности управления коммуникациями, который предлагается обозначить как sEMCM (с англ. – effectiveness of marketing communications management), требуется поставить в соответствие каждому частному критерию результативности каждого из трёх уровней комплексной оценки количественно-параметрический показатель.[242]

В общем виде Благих И., Кудинов И. и Рябухина А. предлагают группировку показателей на монетарные (затраты на привлечение клиента, соотношение затрат на рекламу и т.д.) и немонетарные (степень осведомлённости о бренде, доля новых клиентов и т.д.).[243] А. Коваленко предлагает дифференциацию информационно-коммуникационных, или

---

[240] Шевчук Н. В. Классические и современные подходы к оценке эффективности и результативности механизмов государственного управления / Н. В. Шевчук // Менеджер. – 2021. – № 1(95). – С. 240-247. – DOI 10.5281/zenodo.4911166.

[241] Ангелина И. А. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций / И. А. Ангелина, К. С. Казакова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – С. 3-17.

[242] Епифанова Н.Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. 2005. №4.

[243] Благих, И. А. Применение методов сквозной аналитики для повышения эффективности рекламы в сети интернет (на примере страховых компаний) / И. А. Благих, И. А. Кудинов, А. А. Рябухина // Региональный экономический журнал. – 2021. – № 2(31). – Стр. 39.

количественных, и информационно-финансовых, или стоимостных. Н. Юткин именует количественные показатели медийными. Допускается, сопоставить группу монетарных показателей со стоимостными, а немонетарных с количественными. В свою очередь Кетова Н.П. и Третьякова Т.С. предлагают группировку показателей эффективности маркетинговых коммуникаций (функциональный уровень комплексной оценки) на показатели экономической и коммуникационной эффективности.[244]

Предлагаемые формируемым методом оценки показатели, а также методы сбора исходных данных и формулы их расчёта представлены в таблице 18 Приложения 11. Условиями отбора конкретных показателей выступили: единство системы измерения (все показатели имеют относительный характер с максимальным значением 100%) и прямая связь показателей (соответствие показателей императиву «чем выше значение частного показателя, тем выше результативность реализации критерия).

Представленные данные используются в качестве исходных показателей при расчёте эффективности от внедрения рекомендованных в диссертационной работе мероприятий. Следующей задачей в рамках выработки метода оценки оказалось определение веса каждого частного показателя в комплексной оценке. Веса были определены методом экспертных оценок; методология расчёта приведена в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1 – Методологические императивы исследования, направленного на расчёт веса частных показателей результативности управления коммуникациями

Метод определения веса частных показателей	Экспертные оценки
Критерий оценки	Значимость частного показателя в комплексной оценке результативности управления коммуникациями
Выборка (количество объектов общественного питания, руководители отделов маркетинга которых приняли участие в оценке)	287
Характеристика размера выборки	Генеральная совокупность – 89 044 объектов общественного питания. Доверительная вероятность – 95% . Доверительный интервал – 6%.

[244]Кетова Н. П. Малобюджетные технологии маркетинга: использование в разработке комплекса коммуникаций современных компаний / Н. П. Кетова, Т. С. Третьякова. – Ростов-на-Дону : Фонд инноваций и экономических технологий «Содействие – XXI век», 2013. – ISBN 978-5-91423-066-8. – стр. 117.

Продолжение таблицы 3.3.1

География экспертного опроса	Города Российской Федерации с населением более 1 млн чел.
Должности экспертов, принимающих участие в опросе	Руководители (директора) отделов маркетинга, маркетологи, директора по развитию, управляющие ресторанов, CEO

Экспертный опрос проведён посредством онлайн-анкетирования в период с апреля по июнь 2024 года. Экспертам было предложено оценить значимость каждого критерия по десятибалльной шкале, после чего посредством деления оценки значимости каждого параметра на сумму оценок всех параметров каждого эксперта, были определены веса показателей. Анкета, предложенная экспертам, представлена в Приложении 11. Далее произведён расчёт среднегеометрических оценок, результаты которого представлены в таблице 3.3.2.

Таблица 3.3.2 – Весовые коэффициенты частных показателей результативности управления коммуникациями

№	Показатель	Среднее геометрическое	Дисперсия, σ^2	Коэффициент вариации, ν, %
1	Узнаваемость бренда ресторана	0,09	0,00025	17,8
2	Лояльность гостей	0,09	0,00009	10,53
3	Удовлетворённость гостей коммуникацией с рестораном	0,08	0,00022	18,79
4	Интеграция каналов коммуникации	0,07	0,00023	21,85
5	Эффективность коммуникации (обратный показатель доли рекламных расходов ОДРР)	0,07	0,00025	21,64
6	Постоянство сотрудников отдела коммуникаций (маркетинга)	0,07	0,00022	22,39
7	Лояльность сотрудников отдела коммуникаций (маркетинга)	0,07	0,00014	15,84
8	Удовлетворённость сотрудников отдела коммуникаций (маркетинга) условиями работы	0,07	0,00012	15,53
9	Возможность сотрудников целостно раскрыть свой потенциал	0,08	0,00014	14,82
10	Соответствие сотрудника ценностям организации	0,08	0,00007	10,56
11	Управляемость отдела коммуникаций (маркетинга)	0,08	0,0001	10,89
12	Рациональность структуры отдела маркетинга	0,07	0,00022	20,83
13	Адаптивность коммуникационной подсистемы	0,08	0,00012	13,51

Посредством расчёта коэффициента вариации (ν) определяется степень согласованности мнений экспертов. Ввиду того, что по всем показателям коэффициент вариации менее 30%, степень согласованности экспертов - руководителей коммуникационных подразделений организации – правомерно признать удовлетворительной, результаты качественными и

позволяющими использовать их в качестве коэффициентов для взвешивания значимость каждого частного показателя в комплексной оценке результативности управления коммуникациями.

Следующим этапом выработки метода является расчёт промежуточного показателя по каждому уровню результативности управления коммуникациями. Комплексная оценка каждого уровня являет собой сумму произведений полученных в результате сбора исходных данных значений показателей по каждому уровню и соответствующих им, выявленных экспертным методом весовых коэффициентов. Для каждого уровня устанавливается лимитное значение на основании суммы произведений максимального значения каждого показателя (100%) на весовые оценки каждого показателя:

- для системного уровня ($П_{РП}$) максимальное значение – 23,34%;

- для функционального коммуникационного уровня ($П_{ФР}$) – 39,6%;

- для управленческого уровня ($П_{Ру}$) – 37,06%.

Исходя из номинальной оценки держатель процесса принимает решение о приоритетности направления, в области которого требуется разработка и реализация мероприятий, направленных на улучшение результатов с предварительным анализом посредством методов стратегического исследования.

На основании полученных оценок групп показателей производится расчёт комплексного показателя, являющего собой сумму оценок трёх уровней. Затем метрику необходимо интерпретировать: определяется принадлежность комплексного показателя (возможный диапазон от 0 до 100%) к одному из четырёх квартилей: при оценке 0-25% - первый квартиль (номинальная оценка – очень низкий результат), при оценке 26-50% - второй квартиль (низкий результат), при оценке 51-75% - третий квартиль (высокий среднего) и оценка 76-100% - четвёртый квартиль (очень высокий результат). На рисунке 11 Приложения 11 представлена логическая схема оценки

стратегической результативности управления коммуникациями, включая области оценки, критерии и методы сбора и обработки исходных данных.

Вычисление комплексного показателя принимает вид:

$$sEMCM = (0{,}08К + 0{,}07К_{ц} + 0{,}08К_{С.О.}) + (0{,}08NPS + 0{,}08CSI + 0{,}09ВА + +0{,}07IONOF + 0{,}07ОДРР) + (0{,}06КПК + 0{,}07*NPS_{C} + 0{,}07CSI_{C} + 0{,}08СК + +0{,}08СЦО).$$

После расчёта комплексной оценки и выявления квартиля, к которому относится рассчитанный показатель, организации требуется предпринять корректировку коммуникационной политики по направлениям того уровня, показатель которого снижает общую оценку результативности.

Интерпретацию результатов оценки требуется производить как в статике (посредством определения квартиля), так и в динамике (на различных временных интервалах). Динамическая интерпретация обеспечивает сопоставимость данных и позволяет сформулировать вывод о снижении или росте результативности управления коммуникационным подразделением в различные временные интервалы. Так, вычисление динамики результативности управления коммуникациями имеет вид:

$$\Delta sEMCM = sEMCM_{\Пi i} - sEMCM_{\Пi i-1},$$

где $sEMCM_{\Пi i}$ – показатель результативности управления коммуникациями в текущий отчётный период, а $sEMCM_{\Пi i-1}$ – показатель результативности периода, предшествующего отчётному. Так, если разность показателей имеет положительное значение, то организация повысила результативность управления коммуникациями; если разность имеет отрицательное значение, результативность снизилась; в случае, если разность принимает нулевое значение, организация не изменила результативность управления коммуникациями в текущем периоде. Помимо этого предлагается также проведение план-фактного анализа.

К отличительным свойствам разработанного метода оценки результативности управления коммуникациями как функциональной подсистемой правомерно причислить:

- отбор и обоснование уровней и групп критериев оценки;

- обоснование необходимости и достаточности критериев и показателей, комплексно и всесторонне репрезентующих содержание управленческой деятельности с позиций выработанной децентрализованной формы управления коммуникациями;

- выявление коэффициентов значимости каждого показателя для подсистемы управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса методом экспертных оценок;

- выведение комплексной метрики оценки результативности sEMCM;

- специфика выработанной децентрализованной формы управления раскрываются посредством учёта показателей удовлетворённости и лояльности потребителей (как одну из групп внешних агентов, потенциально реализующих коммуникационные функции) и сотрудников (как внутренних агентов), а также критериев гибкости системы и омниканальности коммуникаций.

Как было заявлено ранее, расчёт комплексной оценки, позволяющей всесторонне достоверно оценить результативность управления коммуникационной деятельностью, представляется ресурсозатратным и не достаточно оперативным методом. При этом принятые бирюзовый подход к менеджменту и стратегическая школа обучения требуют гибкости и возможности экстренной корректировки стратегии. Следование же форме управления на основе данных накладывает в качестве условия принятия управленческого решения опоры на объективные показатели. В связи с этим обусловливается актуальность формирования комплексной тактической оценки результативности управления коммуникациями, свойствами и критериями отбора показателей и методик их расчёта для которой выступают:

- скорость сбора данных: исключается необходимость инициации и проведения анкетирования, глубинных интервью и экспертных оценок лиц, вовлечённых в управленческую деятельность, или потребителей;

- комплексность: показатели, включенные в тактическую оценку необходимо должны соответствовать функциональной и управленческой группе критериев;

- допустимость несущественного расширения доверительного интервала в пользу скорости сбора данных.

Метод тактической оценки содержит аналогичные стратегическому методу этапы с двумя особенностями: трансформируется часть частных показателей, входящих в комплексную оценку, и после расчёта показателя держателю процесса необходимо перейти к методам тактического анализа перед корректировкой коммуникационной политики.

Для оперативности проведения сбора и обработки данных требуется заменить показатели, требующие применения экспертного метода и изменить процесс сбора данных по ряду показателей, рассчитываемых посредством анкетирования. Комплекс показателей, соответствующих обоснованным критериям и позволяющим провести оперативную тактическую оценку, представлен в таблице 19 Приложения 11. Интерпретация результатов производится аналогично интерпретации показателя стратегической результативности управления коммуникациями.

Так, предполагается сохранить без изменения отобранные частные показатели удовлетворённости гостей предприятия общественного питания и потребительской лояльности. Полагается возможным разместить ссылку на анкету, направленную на сбор исходных данных для расчёта этих показателей на онлайн-ресурсах предприятия (сайте, страницах в социальных сетях, карточках на геолокационных сервисах) и вести беспрерывных сбор данных. Онлайн-анкеты позволяют отфильтровать собранные данные по дате заполнения анкеты, что позволяет оценить отзывчивость удовлетворённости

и лояльности гостей на отдельные мероприятия и внедрения, реализованные в конкретный период.

Сбор исходных данных для расчёта показателя узнаваемости ресторана представляется одним из самых трудоёмких в сравнении с прочими частными показателями стратегической оценки. Следовательно, при расчёте тактической оценки предлагается заменить показатель спонтанной узнаваемости бренда, требующий опроса широкой аудитории потенциальных потребителей на количество брендовых запросов в системе Яндекс.Wordstat.[245] Однако показатель бренд-запросов имеет абсолютное значение, а задействование его в формуле требует приведения к относительному показателю. С этой целью предлагается рассчитывать коэффициент брендовых запросов в тактической (месячной) перспективе как отношение количества брендовых запросов в текущем месяце к наиболее высокому показателю запросов за истекший год, что позволяет охарактеризовать данный относительный показатель как показатель координации, отражающий отношение показателя части совокупности (месяца) к показателю, принятому базой сравнения (максимальный месячный показатель за год).

Расчёт уровня интеграции офлайн- и онлайн-каналов является достаточно трудоёмким, однако ввиду отсутствия альтернативных способов расчёта предлагается сохранить его для тактической оценки.

Оценки лояльности сотрудников и удовлетворённости трудом хоть и требуют проведения опроса, представляются достаточно оперативными ввиду представленности респондентов опроса сотрудниками организации и возможности оптимизировать сбор и обработку данных. Данные показатели сохраняются в тактической оценке без изменения.

Показатели постоянства кадров, управляемости, рациональности организационной структуры, адаптивности рассчитываются вычислительно-

---

[245] Как измерять узнаваемость бренда? // VC.RU [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vc.ru/marketing/731503-kak-izmeryat-uznavaemost-brenda (дата обращения: 21.05.2024).

аналитическим методом, а сбор данных не трудоёмок. По этой причине показатели предлагается сохранить и для тактической оценки без изменений.

Показатели целостного раскрытия потенциала сотрудников и соответствия сотрудников ценностям организации требуют от держателя коммуникационного процесса экспертной многокритериальной оценки каждого сотрудника. В рамках тактической оценки предлагается сохранить данные частные показатели и критерии их расчёта, однако передать оценку самим сотрудникам, что способствует реализации принципа самоуправления и самооценки.

Оценка результативности проводится держателем процесса – руководителем отдела маркетинга, маркетологом, управляющим ресторана и сотрудниками иных должностей, управляющих коммуникационной деятельностью ресторана в зависимости от организационной структуры. Периодичность проведения оценки стратегической результативности соответствует длинному циклу механизма управления и оценка производится один раз в год; периодичность тактической оценки отвечает короткому циклу и требуется ежемесячно.

Заключительной стадией исследовательской работы является апробация её методологических результатов на реально действующих предприятиях ресторанного бизнеса. Предприятиями, в которые производится внедрение результатов, выступают объекты исследования – функционирующие в Ростове-на-Дону авторские рестораны ООО «Бар» и ООО «Маг», подробно охарактеризованные в рамках эмпирического этапа исследования.

Предполагается целесообразным внедрение следующих методологических элементов, выработанных в рамках диссертационного исследования:

1. Децентрализованной формы управления коммуникационным подразделением организации с соответствующим ей расширенным перечнем

и связями между объектами управления, представленными внутренними и внешними стейкхолдерами.

2. Открытого механизма управления коммуникациями, упорядочивающего и регуляризующего управленческую деятельность на уровне коммуникационного подразделения ресторана.

3. Актуальных методов управления коммуникационным подразделением, в том числе новыми объектами коммуникационного менеджмента – агентами внутренней и внешней микросреды.

4. Релевантного форме управления метода оценки результативности короткого (тактического) и длинного (стратегического) циклов управления коммуникациями.

Стоит почеркнуть универсальный для рынка общественного питания характер методологических положений и специфический для конкретных объектов ресторанного бизнеса характер практических мероприятий. Факторы, от которых зависит набор и содержание мероприятий, способствующих внедрению, активации и регулярной реализации децентрализованной формы управления, представлены организационной, маркетинговой и коммуникационной целями, располагаемыми предприятием ресурсами, уровнем конкуренции на рынке, масштабом и тиражируемостью предприятия, организационными и коммуникационными принципами, уровнем технико-технологических возможностей, состоянием рекламного рынка, спецификой управления человеческими ресурсами организации, особенностями клиентского пути и потребительского поведения и иными факторами, нашедшими отражение в проведённых PEST- и SWOT-анализе, управленческой диагностики основных функциональных областей организации, анализа потребительского поведения и экспертного опроса.

Разрабатываемые мероприятия требуется представить в виде упорядоченной программы действий, реализация которых позволит достичь эффекта синергии. Программа внедрения децентрализованной формы управления коммуникациями представляет собой план-рекомендацию с

набором взаимосвязанных и взаимодополняющих практических действий относительно деятельности по управлению коммуникациями, ориентированных на достижение управленческих целей.[246]

Целью программы внедрения децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями ООО «Бар» выступает повышение результативности управления коммуникациями за счёт роста вовлечённости сотрудников в процесс принятия и реализации управленческих решений, а также удовлетворённости трудом. За основу формирования программы приняты этапы внедрения изменений (этапы 1-8), продемонстрированные в рамках предыдущего этапа исследования и раскрывающие содержание проектных рекомендаций, внедряемых единоразово. Данные этапы дополнены рекомендациями процессного характера (этапы 9-10), реализация которых требуется на регулярной, повторяющейся основе. Программа внедрения и реализации децентрализованной формы управления коммуникациями ООО «Бар» представлена в таблице 20 Приложения 11.

На некоторых специфических для формы управления мероприятиях требуется сосредоточить внимание. Так, в деятельности ресторана реализация коммуникационной деятельности уже носит «диффузный» характер: коммуникационные функции выполняется как сотрудниками коммуникационного подразделения, так и специалистами других отделов. Полагается, что реализация коммуникаций сотрудниками организации позволит укрепить воспринимаемую экспертность сотрудника (шеф-повара, официанта и пр.) и доверие к нему и организации, при этом коммуникацию необходимо реализовать в контексте комплексной стратегии маркетинга ресторана.[247] Однако сложившаяся практика требует совершенствования: усиление интеграции коммуникационных активностей сотрудников,

---

[246] Сайдалиева А.М. Понятие программы маркетинга и ее место в планировании развития предпринимательской деятельности фирмы // Вопросы науки и образования. 2018. №1 (13).

[247] Окольнишникова И. Ю. Организация экспертно-аналитической активности исследователя в медиа-пространстве: постановка проблемы / И. Ю. Окольнишникова, Г. Л. Азоев // Наука, общество, образование в эпоху цифровизации и глобальных изменений : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 05 ноября 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – стр. 46, 49.

внедрение в практику регулярных (в противовес частным проблемным) тактических собраний и стратегических сессий, посвященных управлению коммуникациями.

В практику управления коммуникациями ООО «Бар» были внедрены новые для коммуникационного менеджмента методы управления, позаимствованные и адаптированные из бирюзовой парадигмы – самоуправление, коллегиальное принятие решений, а также расширено применение открытых инноваций и сотрудничества со стейкхолдерами как метода управления. Также планируется внедрение коучинга с привлечение внешних специалистов.

Так же в ходе апробации была реализована соответствующая децентрализованной форме управления коммуникациями кампания продвижение «Фестиваля тартара». Спецификой кампании оказалось задействование в продвижении фестиваля комплекса внешних и внутренних стейкхолдеров, относимых к группам:

- конкурентов, представленных участниками, призывавшими собственных потребителей к посещению ресторанов в период фестиваля;
- локальные СМИ, гастрономические обозреватели и блогеры;
- отраслевые консультанты;
- руководство, менеджмент, линейный персонал ООО «Бар»
- потребители – гости фестиваля;
- поставщики и прочие.

Целью внедрения децентрализованной формы в деятельность ООО «Маг», в свою очередь, является институализация уже нашедшей применение реализации ряда коммуникационных функций посредством стейкхолдеров и повышения управляемости системы и эффективности коммуникаций. Специфика управления ДМК на предприятии ООО «Маг» в сравнении с ООО «Бар» обусловлена иным классом деятельности предприятия общественного питания. ООО «Маг» является баром, что обусловливает более длительный контакт сотрудников зала предприятия с гостем и в ещё

большей мере предаёт значимости коммуникации с гостями ООО «Маг» посредством сотрудников зала как внутреннего стейкхолдера. Основные мероприятия, предлагаемые к внедрению в управленческую деятельность ООО «Маг» отражены в таблице 21 Приложения 11.

Оценить результат внедрения децентрализованной формы управления в деятельность объектов допустимо посредством сопоставления результатов комплексной оценки результативности управления до внедрения мероприятий, изложенных выше, и после их внедрения. Предлагается использовать показатель тактической результативности (tEMCM) ввиду ограниченности срока апробации, при этом ставится задача по истечении года реализации децентрализованной формы управления и далее оценивать и показатель стратегической результативности.

Период апробации – июнь-август 2024 г. (с подготовительными работами в мае), следовательно показатель стратегической оценки результативности управления коммуникациями, требующий информационной базы за год, не применим. На данном основании оценивается тактическая (по итогам 1 месяца) результативность мероприятий, предполагающая среднее значение показателя за 3 месяца апробации. За период «до» внедрений принято значение частных показателей перед началом апробации, т.е. в мае 2024 г.

Показатели результативности управления коммуникациями предприятий ООО «Бар» и ООО «Маг» до и после внедрения новой формы управления представлены в таблице 22 Приложения 11.

Из результатов апробации можно заключить, что положительное воздействие внедрённых мероприятий на показатель результативности управления коммуникациями подтверждается количественно. Требуется отметить, что прирост состоит в нескольких процентах (2,9% для ООО «Бар» и 5,2% для ООО «Маг»), однако данный результат достигнут за месяц и при продолжении деятельности в рамках децентрализованной формы допустимо предположить ещё больший рост результативности.

Общая оценка тактической результативности управления коммуникациями для ООО «Бар» (81,3%) и ООО «Маг» (77,6%) относится к четвёртому квартилю, что позволяет оценить её как очень высокую. Воздействие программы отмечается и в динамике бизнес-показателях деятельности объектов апробации, что представлено в таблице 3.3.3.

Таблица 3.3.3 – Бизнес-показатели деятельности ООО «Бар» и ООО «Маг» по итогам внедрения децентрализованной формы управления

Объект апробации	Прирост гостепотока	Прирост среднего чека	Прирост выручки
ООО «Бар»	3,2	5,7	9,6
ООО «Маг»	27,8	-3,4	4,7

К практическим результатам внедрения децентрализованной формы управления коммуникациями и соответствующих ему механизма и методов управления коммуникациями по итогам апробации правомерно причислить:

1. На ценностном уровне происходит изменение в восприятии стейкхолдеров как источника децентрализованной коммуникации от подрядчика к полноправному партнёру, имеющему потенциал в принятии управленческих решений.

2. На операционном уровне: внедрение мероприятий децентрализованной формы управления в тактические коммуникационные планы в качестве самостоятельного структурного элемента.

3. На тактическом уровне: внедрение методов управления классическими объектами (сотрудниками коммуникационного подразделения) и дополнительными объектами (стейкхолдерами внутренней и внешней микросреды), соответствующих децентрализованной форме и ориентированных на рост результативности управления коммуникациями.

4. На уровне оценки результативности: внедрение комплекса мероприятий в деятельность ООО «Бар» и ООО «Маг» позволило достичь поставленных целей в повышении комплексного показателя результативности управления.

Организациям ресторанного бизнеса ООО «Бар» и ООО «Маг» на основании положительных результатов по итогам краткосрочной апробации

рекомендуется продолжить придерживаться принципов децентрализованной формы управления и реализовать предложенные мероприятия, а по истечению первого года после внедрения децентрализованной формы управления (в мае 2025 г.) провести оценку стратегической результативности управления коммуникациями (sEMCM).

Таким образом, резюмируя итоги выработки метода комплексной оценки результативности управления коммуникациями предлагаются следующие результаты:

1. Выработан количественный метод комплексной оценки результативности управления коммуникациями, позволяющий оценить результативность с трёх сторон: функциональный (коммуникационный) аспект, управленческий и системный аспект. С этой целью отобраны количественные показатели, характеризующие ранее обоснованные теоретически критерии оценки.

2. Посредством опроса экспертов в области управления коммуникациями ресторана валидирован комплекс показателей и произведён расчёт весовых коэффициентов, отражающих относительную значимость отдельных показателей в общей оценке результативности управленческой деятельности.

3. Предложены авторские способы интерпретации полученных результатов посредством динамического, план-фактного и статического (сопоставление результатов управления объектом с номинальной шкалой в соответствии с тем, к какому квартилю относятся результаты).

4. Сформирована программа внедрения децентрализованной формы (и соответствующего ей механизма, методов управления и оценки результативности управления) управления коммуникациями в деятельность предприятий-объектов исследования. По результатам внедрения произведена оценка тактических результатов, продемонстрировавшая положительные эффекты от внедрения рекомендованных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведённого исследования трансформации формы управления коммуникациями предприятий общественного питания, сопряженного с ориентацией на омниканальный подход к коммуникациям, а также связанных с формой управления модифицирующихся методов управления и механизма реализации управленческой деятельности правомерно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Предложена авторская дефиниция управления маркетинговыми коммуникациями в соответствии с представленными в литературных источниках трактовками сущности термина и выявленным недостаточным соответствием действительному состоянию функционирующего объекта. Так, авторская трактовка управления маркетинговыми коммуникациями состоит в целенаправленной деятельности компании, реализуемой посредством использования комплекса методов управления, направленных на взаимодействие объектов системы продвижения (управляемой системы), интегрируемых в омниканальной среде (включающей диджитал-компонент), планируемая, организуемая и координируемая в строгом соответствии с целями компании, мотивирующая управляемую подсистему и контролируемая в показателях экономической и коммуникационной эффективности.

Наиболее значительным отличием предложенной трактовки является констатация значимости интеграции комплекса традиционных и цифровых каналов и источников коммуникации в целостную омниканальную систему для достижения эффекта синергии, ценного для организации, и повышения удовлетворенности от взаимодействия с брендом, значимой для потребительской аудитории.

2. Сформулировано содержание и обоснована актуальность применения децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями на основании комплексного анализа экономических,

социально-культурных и технологических факторов макросреды, а также изучения практики функционирования коммуникационной подсистемы предприятий общественного питания и актуальных для руководителей коммуникационных подразделений ресторанов функциональных проблем.

Определено, что сущность децентрализованной формы управления коммуникациями состоит в открытом способе организации процесса маркетинговых коммуникаций компании посредством дополнения объектов управления альтернативными источниками связи (агентами внешними и внутренними агентами), сокращении властных полномочий и вмешательства управляющей подсистемы и расширении организационных и творческих полномочий подсистемы управляемой и специфическом наборе методов менеджмента омниканальными коммуникациями. Новизна децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями состоит в следующем:

- децентрализованном характере инициатив и расширении числа объектов, принимающих решения в области управления коммуникациями, демократизирующем управление для снижения бюрократизации, повышения гибкости коммуникационной подсистемы, повышения вовлечённости сотрудников и удовлетворенности трудом, а также для расширения состава объектов управления;

- открытости (включении внутренних и внешних стейкхолдеров в управленческую деятельность): расширение состава объектов управления новыми агентами – агентами внешней микросреды и внутренней среды организации, участвующими в коммуникационной деятельности организации;

- интеграции онлайн- и офлайн-каналов коммуникации, каналов сбыта и коммуникаций, агентов внутренней и внешней микросреды как объектов управления.

При этом следует указать на ограниченно децентрализованное свойство формы управления, не предполагающее полное стирание границ

управляющей и управляемой подсистем, но демократизирующее управленческую деятельность.

3. Произведена валидация применимости универсальных методов управления организацией в отношении коммуникационной подсистемы, релевантных децентрализованной форме управления коммуникациями. Так, ряд методов управления организацией был элиминирован ввиду несоответствия иерархическому уровню объекта, функциональной направленности объекта или принципам выработанной децентрализованной формы. Другие методы были сохранены или претерпели незначительную модификацию для релевантности принципам формы.

Помимо этого в комплекс методов управления коммуникациями были добавлены методы управления организацией, соответствующие бирюзовой парадигме менеджмента. Правомерность, целесообразность и привлекательность включения бирюзовых методов в фонд методов управления коммуникациями была верифицирована посредством экспертного опроса руководителей коммуникационных подразделений предприятий ресторанного бизнеса.

4. Сконструирован открытый механизм управления омниканальными маркетинговыми коммуникациями. Выработанный механизм правомерно представить как комплекс действий управляющей и управляемой подсистем коммуникаций, содержащий набор элементов, моделирующих практику функционирования коммуникационного подразделения организации ресторанного бизнеса, указующий на децентрализованный характер связей между ними и ориентированный на достижение коммуникационных целей организации, оцениваемых посредством комплексного показателя результативности управления коммуникациями.

Новизна открытого механизма управления коммуникациями предприятий общественного питания заключается в следующем:

- открытом характере механизма, вбирающего в качестве дополнительных объектов управления агентов внутренней и внешней микросреды организации;

- децентрализованной связи между управляющей и управляемой сторонами, демократизирующей управленческий процесс;

- включении двух циклов управленческой деятельности: стратегического и тактического, предполагающих различные наборы методов анализа и оценки результативности;

- неотделимости направлений производства, маркетинга и потребления услуги, свойственного для предприятий общественного питания.

5. Разработан метод комплексной оценки результативности управления коммуникациями. Под результативностью управления коммуникациями в рамках децентрализованной формы управления предлагается понимать меру достижимости поставленных управляемой подсистеме маркетинговых коммуникаций организации на данном функциональном уровне организации целей посредством самоорганизации, целостного проявления потенциала сотрудников и следованию эволюционной цели как стратегическому ориентиру.

Новизна сформированного метода оценки состоит в выдвижении трёх аспектов (или уровней), комплексно репрезентующих результативность функционирования коммуникационной подсистемы, а именно:

- функциональный уровень, позволяющей оценить экономическая результативность объекта как коммуникационной подсистемы;

- управленческий уровень, представляющей результативность управления человеческими ресурсами, входящими в состав коммуникационного подразделения организации;

- системный уровень.

Для каждого уровня был сформирован блок критериев результативности и соответствующих им показателей. Вес (значимость) каждого отдельного показателя в комплексной оценке результативности

управления был определён экспертным опросом руководителей коммуникационных подразделений организаций. Комплексный показатель рассчитывается как сумма произведений частных показателей результативности управления по каждому из трёх обоснованных уровней и вес этого показателя. Предельное значение оценки – 100%. Интерпретацию результатов предлагается проводить динамическим путём посредством сопоставления показателя организации за отчётный период с предыдущими показателями той же организации.

Данный метод позволяет комплексно оценить результативности управления коммуникациями в рамках децентрализованной формы управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования» (вместе с «Минимальными требованиями к предприятиям (объектам) общественного питания различных типов») [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124542/282b4e491770b598cbc84»5bdcc96f9057954e8f/

2. 2023 Digital Trends/ Experience Index // Adobe [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1Tdo19FCd7kGjvjD73QHRvf1600qNlR_p/view?usp=drive

3. 2023 Edelman Trust Barometer // Edelman [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1HglZe4-OnNcI0F0lGC6rUDRmajWUqiuG/view?usp=drive

4. 2023 Trends: Let the Loyalty and CRM Experts Help You Get Ahead of Consumer Expectations // The Lacek Group [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/%D0%94%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D0%B0/Downloads/LACEK%20-%202023%20Loyalty%20Trends.pdf

5. A New Dawn for the CPG Industry [Электронный ресурс]. Режим доступа:https://drive.google.com/file/d/1HN2rbp2df51DRHkdStSbrzcgElQTxULQ/view?usp=drive

6. Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа:https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive

7. Activate technology & media outlook 2023 // Activate consulting [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1KZ16UhpmxhBoSufuRHkh9MEAwfylaYjL/view?usp=drive

8. Alexander R. S. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. Chicago: American Marketing Association, 1960.

9. Bremer I., Kupchan C. Top Risks 2023 // EURASIA GROUP [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.eurasiagroup.net/files/upload/EurasiaGroup_TopRisks2023.pdf

10. Calladine D. Ad Spend Forecasts/ Dentsu [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://mpost.io/wp-content/uploads/DENTSU-2023-Global-Ad-Spend-Forecasts.pdf

11. Cow Bar & Restaurant / TripAdvisor / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298535-d6990062-Reviews-Cow_Bar_Restaurant-Rostov_on_Don_Rostov_Oblast_Southern_District.html

12. Duncan T., Everett S. Client Perceptions of Integrated Marketing Communications // Journal of Advertising Research. – 1993. – № 3. – p. 30-39.

13. Freeman R. Strategic management. A stakeholder approach. Pitman Publishers, Boston, 1984.

14. Global Consumer Trends Driving Market Growth // ADM [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1IM3FzPvDxiI3Ey8LSCXGytcGCRi5XcvJ/view?usp=drive

15. Haank A., Nassab J., Jong R., Bollen A., Aboh F., Belfor R., Soerjoesing N., Bromet A. Culture + Chaos + Community / Amaru / URL: https://drive.google.com/file/d/15piUxfCnW3i4UQS02__AifOC0I354W6j/view?usp=sharing

16. Hildebrand P., Boivin J. 2023 Global Outlook. A new investment playbook // BlackRock Investment Institute [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1K__6Sz-Sd1d4_JbLhZN04_DgDO2FU4xY/view?usp=drive_link

17. Isaza J. Trends 2023 // DDB Latina [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1-6Df7PMZtlW4Dzhrx_sXK-N3zBaAFOMH/view?usp=drive_link (дата обращения 22.06.2023).

18. Lis J., Wurmser Y. Tech Trends to Watch for 2023: Brands Look Beyond Hype to Build Value / Emarketer / URL https://docs.google.com/presentation/d/1ehOfyq-ZRLPmrdOq1Z5U3mJaIKb1kVND/edit?usp=sharing&ouid=100177199221701902701&rtpof=true&sd=true

19. Nmi Group и АКАР: в 2022 году рекламный рынок сделал ставку на трейд-маркетинг и e-com // Sostav [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/nmi-group-reklamnyj-rynok-delaet-stavku-na-trejd-marketing-e-com-i-traditsionnye-media-57487.html

20. Oliva R.A., Donath B. B2B Marketing's Balancing Act: B2B Marketing Trends 2010 Study // Marketing Management. — 2008. — Vol. 19, issue 2. — PP. 25—30.

21. Ramachandran K., Stewart D., Prakash S., Crossan G. Technology, Media, and Telecommunications Predictions 2023 / Deloitte Insights URL: https://drive.google.com/file/d/1KCEsg5-Noqiy2tzsarYtDWrNG0XvvtsR/view?usp=sharing

22. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline // Academy of Management Proceedings, 1972, p. 9. URL: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED102732.pdf

23. Tech Trends 2023 // Deloitte insights [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1IUQhkvCsLLsprCXMUOuNf4bQ0O14ovNX/view?usp=drive_link

24. The global media landscape / GLOBAL MEDIA WHITE PAPER / URL: https://drive.google.com/file/d/1-Ht6JJ91o2mZDtU5_6iIkS5JnEk4Defh/view?usp=sharing

25. The Imminent Future of Food 2023 // Bompas & Parr [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1QaCtYZv7gGR4ju6cYV4YnUNcmK4UqmPw/view?usp=drive_link

26. The World Ahead 2023 / The Economist. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1G0CbrbMuXHx6H9s3oZo2eNU6MbvhFOMo/view?usp=sharing

27. Tuman J.Jr. (2006). Studies in communications management: achieving project success through team building and stakeholder management. Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J. (Eds.). The AMA Handbook of Project Management. 2 ed. New York: AMACOM, pp. 174–183.

28. Авруцкая И. Битва за гостя. Стратегия и тактика ресторанного маркетинга. М.: Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020. – 184 с.

29. Агиевич Т.Г., Даева Т.А. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления // Дискуссия. 2014. №4 (45).

30. Агрова К.Н. Обзор концептуальных подходов к эффективности эффективности системы управления маркетинговыми коммуникациями // Universum: Техническая наука. 2015. №4-5 (17).

31. Азанов Д.В. Основные показатели оценки кадрового потенциала предприятия. Показатели динамики персонала // Мировая наука. 2018. №4 (13).

32. Анализ рынка общественного питания в России в 2018-2022 гг, прогноз на 2023-2027 гг. Перспективы в условиях санкций, стр 19-20 / BusinesStat [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://goo.su/Jva4

33. Ангелина И. А. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций / И. А. Ангелина, К. С. Казакова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – С. 3-17.

34. Анопченко Т.Ю. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов под редакцией Анопченко Т.Ю. – М.: Кнорус, 2016. – 316 с.

35. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2014. – 225 с.

36. Багиев Г.Л., Машутина М. А. К вопросу формирования и оценки маркетингового потенциала пространственно-сетевого ресурса фирмы // ПСЭ. 2014. №1 (49).

37. Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркинга: монография/ Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005

38. Белоцерковский Б. От позднего СССР до наших дней: как в России менялись управленческие практики [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://big-i.ru/liderstvo/lidery/ot-pozdnego-sssr-do-nashikh-dney-kak-v-rossii-menyalis-upravlencheskie-praktiki/

39. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход. – СПб.: Питер, 2015. – 860 с.

40. Бест Р. Маркетинг от потребителя/ Бест Р. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 696 с.

41. Благих И. А. Применение методов сквозной аналитики для повышения эффективности рекламы в сети интернет (на примере страховых компаний) / И. А. Благих, И. А. Кудинов, А. А. Рябухина // Региональный экономический журнал. – 2021. – № 2(31).

42. Борис О. А. Стратегические особенности развития малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации / О. А. Борис, В. Н. Парахина, Р. М. Устаев // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний. KSEM-2024 : Материалы XIV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 17–18 мая 2024 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2024. – С. 17-28.

43. Борисов И. «Денцу»: от AIDMA к AISAS. Креативные технологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://voxfree.narod.ru/Dentsu-ot-AIDMA-k-AISAS.html

44. Бунтовская Л. Л. Развитие нестандартной занятости: новые тенденции и перспективы / Л. Л. Бунтовская // Новая экономическая реальность: доминанты и приоритеты социально-трудовой сферы : Материалы Республиканского научного семинара, Донецк, 29 мая 2024 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2024. – С. 35-42.

45. Бутусова Д. А. Концептуально-теоретические предпосылки стейкхолдерского подхода к управлению коммуникациями / Д. А. Бутусова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 1. – С. 74-81.

46. Бутусова Д. А. Трансформация принципов стратегического управления коммуникациями в омниканальной среде / Д. А. Бутусова // Управление и экономика народного хозяйства России : Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 28–29 февраля 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 81-85.

47. Бутусова Д.А. Генезис информационных моделей в управлении маркетингом // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 8. – doi: 10.18334/ce.16.8.115135

48. Васильев Е.Ж., Трофименко Е.Ю. Стратегический подход к маркетинговым коммуникациям // Вестник ЮурГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2007. №17 (89).

49. Васильев М.К., Леурда О.П. Инновационные методы управления: ключевые стратегии для успешного менеджмента // Научный лидер. 2023. №29 (127). Режим доступа: https://scilead.ru/article/4812-innovatsionnie-metodi-upravleniya-klyuchevie-

50. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Экономистъ, 2003.— 528 с.

51. Власова О.В. Рынок общественного питания в России: особенности и тенденции развития // Экономические исследования. 2019. №2.

52. Волков А.С., Разина Н.А. Принципы и модель управления коммуникациями в системе маркетинга фирмы // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2012. №1/

53. Галактионов С.Е. Обзор основных методик классификаций моделей управления // Вестник молодежной науки. 2017. №2 (9).

54. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник – 3-е издание, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002 г. – 501 с.

55. Глазкова В. В. Организационно-экономический механизм управления инновационным развитием единых теплоснабжающих организаций / В. В. Глазкова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 7-2. – С. 116-121. – DOI 10.17513/vaael.2907.

56. Глазьев С. Ю. Человеческий капитал в контексте развития технологических и мирохозяйственных укладов / С. Ю. Глазьев, Л. Н. Орлова, А. С. Воронов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2020. – № 5. – С. 3-23.

57. Глотова Е. А., Глотова В.В. Стратегическое управление: анализ концепций // Вестник ТГЭУ. 2021. №1 (97).

58. Гордон Ю. Что такое маркетинг 360 и как он работает? // RB.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rb.ru/opinion/marketing-360/

59. Горенбургов М А. Стратегическое управление ресторанным бизнесом // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2008. №3 (Экономика). – С. 73-83.

60. Горенбургов М.А., Хайкин М.М. Экономика ресторанного бизнеса : учебное пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / М. А. Горенбургов, М. М. Хайкин. — М. : Издательский центр «Академия», 2012. — 240 с.

61. Гориш А. В., Панов Д. В., Пономарев С. А., Дмитриенко А. Г. Стиль и методы управления предприятием // НиКа. 2013.,

62. Господинов С.Г. Эмерджентность и эволюция систем // Образовательные ресурсы и технологии. 2022. №1 (38).

63. Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография / А.М. Григан. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. 316 с.

64. Грицанов А.А., Румянцева Т. Г., Можейко. А. История Философии: Энциклопедия. — Минск: Книжный Дом, 2002 [Электронный ресурс]. Режим доступа:.https://dic.academic.ru/dic.nsf/philosophy_history/485/%D0%A0%D0%98%D0%97%D0%9E%D0%9C%D0%90

65. Гробман Е. Тихонов А. Брендам придется стать более русскими // Ведомости [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/02/27/964326-brendam-pridetsya-stat-bolee-russkimi

66. Грудистова Е. Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса / Е. Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. – 2014. – Т. 1, № 2(2). – С. 71-79.

67. Губа В. В. H2H-маркетинг: человек для человека / В. В. Губа, А. А. Клименко // Исследования и творческие проекты для развития и освоения проблемных и прибрежно-шельфовых зон юга России : Сборник трудов XII Всероссийской Школы-семинара, посвященной Году Науки и технологий, Геленджик, 12–14 мая 2021 года. – Геленджик, 2021. – С. 382-385.

68. Дафт Р.Л. Менеджмент / Учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Ричард Дафт [пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина] – М., 2013 – 656 с.

69. Деготькова И. Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет // RBC [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898

70. Депутатова Е. Ю. Современные тенденции развития омниканальности и сегментации потребителей в сфере услуг / Е. Ю. Депутатова, М. А. Перельман // Государство и рынок: новые векторы развития : Материалы XIII Всероссийской научно-практической

конференции, Чебоксары, 11 февраля 2022 года. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания «Новое время» (Чебоксары), 2022. – С. 95-99.

71. Децентрализованная структура маркетинга и обязанность социальных платформ регулировать контент потребителей / VC.RU [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vc.ru/marketing/134791-decentralizovannaya-struktura-marketinga-i-obyazannost-socialnyh-platform-regulirovat-kontent-potrebiteley

72. Джуха В. М. Маркетинг персонала: эволюционные основы актуальных тенденций / В. М. Джуха, А. В. Батыргалиев // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 62-69.

73. Драганюк А. О. Эволюция Форсайта: от Прогнозирования и Планирования к Форсайту / А. О. Драганюк // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 6-1. – С. 36-41. – DOI 10.17513/vaael.2855.

74. Дрезинский К.С.Терминологическое исследование понятий «Менеджмент» и «Управление» // π-Economy. 2013. №1-1 (163).

75. Друкер П. Практика менеджмент. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 416 с.

76. Еникеев М.И. Юридическая психология. С основами общей и социальной психологии. – М.: Норма, 2005. – с. 162.

77. Епифанова Н. Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. 2005. №4.

78. Ефремов Б. Готовы к монополии на рекламном рынке? Как новый закон о маркировке рекламы повлияет на рынок и причём тут госкапитализм // VC.RU [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vc.ru/marketing/479421-gotovy-k-monopolii-na-reklamnom-rynke-kak-novyy-zakon-o-markirovke-reklamy-povliyaet-na-rynok-i-prichem-tut-goskapitalizm

79. Жаров А.Н. Основные школы менеджмента // Материалы XVII международная научно-практическая конференция / МЦНС «НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ». 2023.

80. Жданова О.С. Особенности структуризации элементов экономического потенциала // Вестник Донского государственного аграрного университета. – 2016. - № 2-1(20). – с. 89-98.

81. Жеронкин Р.С. Определение понятия эффективности управления // E-Scio. 2019. №7 (34).

82. Жильникова И. Макротренды, акценты, рынка труда и новая роль HR // Hh.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rostov.hh.ru/article/32527

83. Жихарева В. Гиг-экономика: прогресс или возвращение в XIX век // Plus one [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://plus-one.ru/manual/2022/09/26/gig-ekonomika

84. Журавлева Ю. М. Функции управления персоналом организации / Ю. М. Журавлева, И. В. Соклакова // Вестник Академии управления и производства. – 2024. – № 1. – С. 65-71.

85. Захарова И. И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны / И. И. Захарова, И. В. Шавандина, М. З. Дубиновский // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-9. – С. 1962-1967.

86. Зундэ В. В. Концепция и алгоритмизированная модель формирования системы интегрированных маркетинговых коммуникаций российских компаний : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Зундэ Виктория Викторовна. – Ростов-на-Дону, 2009. – 61 с.

87. Ибрагимов И. А. Теоретические и методологические основы интегрированных маркетинговых коммуникаций / И. А. Ибрагимов // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 28(70). – С. 49-59.

88. Иванов Д. Ю. Модели и механизмы внутрифирменного управления: учеб. Пособие / Д.Ю. Иванов. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 124 с.

89. Иванов Н. А. Взаимосвязь этапов жизненного цикла организации и ее организационной структуры управления // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 7(121). – С. 91-97.

90. Ильина А.В., Волченко А.М. Система управления по целям: основные принципы и преимущества // Science Time. 2017. №1 (37).

91. Искосков М. О. Модель управления системой маркетинга на предприятиях промышленного сектора / М. О. Искосков, Е. В. Каргина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2019. – Т. 2, № 3. – С. 60-67.

92. Искяндерова Т. А. Формирование модели трансформации системы управления маркетингом инновационно ориентированных

организации и оценка ее результативности / Т. А. Искяндерова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 1, № 5. – С. 95-104.

93. Исламова Н.В. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. Гуманит. Ун-та, 2009 — 206 с.

94. Ицков С. Анализ продаж ресторана по методике Motive Marketing. Как управлять выручкой с помощью аналитики питания [Электронный ресурс]/ С. Ицков – Электрон. Текст. Дан. – Москва, 2019. – Режим доступа: https://welcomepro.ru/upload/iblock/4dd/4dd8ea492b5ae86bd0579bdf255cc0b1.pdf

95. Казанцева С. М. Адаптивность организационной системы управления: проблемы и возможности оценки // Вестник ОГУ. 2004. №12.

96. Как измерять узнаваемость бренда? // VC.RU [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vc.ru/marketing/731503-kak-izmeryat-uznavaemost-brenda

97. Калькова Н. Н. Сенсорный маркетинг в условиях диджитал-экономики / Н. Н. Калькова, А. Н. Бузни // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 3. – С. 104-110. – DOI 10.24143/2073-5537-2024-3-104-110.

98. Карпович В. Ф. Организация подсистемы управления маркетинговым коммуникациями в предприятиях агропромышленного комплекса / В. Ф. Карпович // Проблемы управления (Минск). – 2006. – № 3(20). – С. 159-162.

99. Квачадзе Т. Реферальная программа: что это такое и зачем она нужна людям и бизнесу // RBC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/6440f9679a79479dab94b406?from=copy

100. Кетова Н. П. Малобюджетные технологии маркетинга: использование в разработке комплекса коммуникаций современных компаний / Н. П. Кетова, Т. С. Третьякова. – Ростов-на-Дону : Фонд инноваций и экономических технологий «Содействие – XXI век», 2013. – 204 с.

101. Кетова Н.П. Современный маркетинг – микс: традиционные решения, инновационные технологии: Собрание избранных трудов к 25-летию основания ведущей научной школы автора : в 2 т. / Н. П. Кетова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020.

102. Клейнер Г. Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. 2018. №2.

103. Койкова Т. Л. Управленческие технологии и их роль в деятельности современного менеджера // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 8. – С. 346–350.

104. Коллаборации в ресторанах. Restik. URL: https://restik.com/blog/kollaboracii-v-restoranah/

105. Колосова В.В. Эволюция менеджмента и современные концепции управления // Экономика и социум. 2019. №1-2 (56).

106. Корова. Бар-ресторан / 2ГИС / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://2gis.ru/rostov/firm/70000001006381180 , Корова / Яндекс.Карты / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://yandex.ru/profile/1213945383

107. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете/ Котлер Ф., Картаджайа Х. - М.: Бомбора, 2019. – 224 с.

108. Кочнев А. Бизнес-урок 19. Внедрение системы управления процессами // Iteam [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://blog.iteam.ru/biznes-urok-19-vnedrenie-sistemy-upravleniya-protsessami/

109. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора / Клейтон М. Кристенсен; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 239 с.

110. Кудашева С.А. Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями // Экономика. Инновации. Управление качеством. – 2017. – № 4. – с. 27–31

111. Кулаков В. А. Менеджмент взаимодействия с потребителями современной организации / В. А. Кулаков, С. С. Еремеев // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы VI Международной научно-практической конференции. В 2-х ч., Горловка, 19 марта 2021 года / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2021.

112. Курт О. Б. Механизм управления организационной культурой организации высшего образования / О. Б. Курт // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 10(139). – С. 108-116.

113. Кучерявенко С. А. Эволюция научных взглядов на теорию менеджмента качества / С. А. Кучерявенко // Государственная аккредитация: вчера, сегодня, завтра : сборник научных трудов сотрудников Национального аккредитационного агентства в сфере образования и экспертов в области проведения государственной аккредитации образовательного учреждения и научной организации, Москва, 17–18 апреля 2020 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение «Национальное аккредитационное агентство в сфере образования», 2020. – С. 195-202.

114. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

115. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива, Пер. с французского. -СПб. : Наука, 2017. – 589 с.

116. Ланкин В.Е., Горелова Г.В., Сербин В.Д и др. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях Монография. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с.

117. Ларионов В. А. Исследование клиентской лояльности в сфере оказания гостиничных услуг / В. А. Ларионов // Финансовые исследования. – 2023. – Т. 24, № 1(78). – С. 105-111.

118. Ларионов В. А. Роль цифрового маркетинга и влияние социально-демографических факторов в продвижении гостиничных услуг / В. А. Ларионов, И. Н. Ефременко, О. А. Митько // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2019. – № 4(68). – С. 96-101.

119. Латфуллин Г.Р. Генезис самоуправления // Управление. 2016. №2 (12).

120. Лехтянская Л.В. Методы управления, используемые в организации для эффективного функционирования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №12-1.

121. Локтионов М. В. Мягкий системный подход в организационных исследованиях / М. В. Локтионов // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 79. – С. 51-54.

122. Лысенко А. И. Методы управления в организации: понятие, классификация, характеристика / А. И. Лысенко // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 1(77). – С. 236-240.

123. Маргушина Ю. Бирюзовые организации в России. Хайп или корпоративная эволюция? Опыт DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand

124. Маркелова Ю.В., Вагапова Р.И. Роль менеджмента в стратегическом менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №2-1.

125. Мелентьева Н. И. Межсубъектные коммуникации и коммуникативный капитал предприятия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. №1

126. Менеджмент и менеджер – ключевые компоненты эффективности бизнеса // Beseller [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://beseller.by/blog/management/#_h1qfipoxwmbs

127. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.

128. Модели оплаты и типы офферов в арбитраже трафика // TraffLab [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trafflab.io/ru/blog/modeli-oplat-i-tipy-offerov-v-arbitrage-trafika/

129. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2010. №2.

130. Музыкант В.Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями / В. Л. Музыкант. М.: Эксмо, 2008. – 832 с.

131. Мурзинов А. В. SWOT-анализ: 10 типовых ошибок и как их избежать / А. В. Мурзинов // Методы менеджмента качества. – 2019. – № 11. – С. 40-45.

132. Мурзинов А.В. Количественная оценка факторов в SWOT анализе / Decanblog / [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dekanblog.ru/2017/02/swot/kolichestvennaya-ocenka-faktorov-v-swot-analize/

133. Мухина М.К. Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов / Antema. Consulting and Events [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://antema.nichost.ru/library/marketing_obwie_voprosy/segmentirovanie/muhina_mk_izuchenie_stilya_zhizni_potrebitelej_i_segmentirovanie_rynka_na_osnove_psihograficheskih_tipov/

134. Науразбаева Ю.В., Шестернина М.В., Касимова Э.Р. Модель управления внутренним маркетингом вуза // Russian Journal of Education and Psychology. 2015. №10 (54).

135. Неганов С. А. Качество услуг: расхождение между ожиданиями потребителей и предложениями поставщиков / С. А. Неганов, В. П. Неганова // Транспорт: логистика, строительство, эксплуатация, управление : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 18 мая 2023 года. Том Выпуск 7 (255). – Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2023. – С. 267-269.

136. Никоненко А.Р. Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России // Н.Экс.Т. 2021. №4.

137. Новоселова С.Е. Сущность эффективности управления предприятием в теории и практике менеджмента // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. №35.

138. Оборот общественного питания: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya

139. Окольнишникова И. Ю. Организация экспертно-аналитической активности исследователя в медиа-пространстве: постановка проблемы / И. Ю. Окольнишникова, Г. Л. Азоев // Наука, общество, образование в эпоху цифровизации и глобальных изменений : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 05 ноября 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 45-49.

140. Окольнишникова И.Ю. Разработка методических подходов к оценке эффективности брендинга // КЭ. 2011. №1.

141. Орлов А.И. Менеджмент Учебник. М.: Издательство «Изумруд», 2003.

142. Пак Я. Книга о вкусном и полезном ресторанном маркетинге/ Пак Я. – М.: Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2013. – 136 с.

143. Панкрухин А.П. Логика развития и сущность маркетинга // Практический маркетинг. 2009. №5.

144. Пасечникова Л. В., Панкова С. В., Афанасьев В. Н. Теоретические аспекты маркетингового управления в сфере услуг // Вестник ОГУ. 2012. №1 (137).

145. Писарева Е. В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде // Beneficium. 2023. №4 (49).

146. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 481 с. — (Высшее образование).

147. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.

148. Поршнев А.Г., Разу М.Л., Тихомиров А.В. Менеджмент: теория и практика в России. – М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2003. – С. 523.

149. Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Участие инновационного персонала в реализации функций управления в организации // Oeconomia et Jus. 2023. №1.

150. Пять сложностей на пути к бирюзовой организации // Headhunter [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rostov.hh.ru/article/505101 .

151. Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство / Реймонд М. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 239 с.

152. Решение проблем управления // Corpsys [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://corpsys.ru/consultingservices/decision-of-problems-of-management.aspx

153. Решетникова Е. Г. Совершенствование методов стратегического управления развитием сферы потребления АПК в новых экономических реалиях / Е. Г. Решетникова // Островские чтения. – 2015. – № 1. – С. 42-46.

154. Рогачёв И. В., Конохов А. Г. Использование бирюзового подхода к управлению в проектном менеджменте // Скиф. 2023. №3 (79).

155. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменева А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. — М.: Изд-во РИОР, 2007. — 81 с.

156. Рожкова Е. В., Сазанова А. А. Стратегический менеджмент: становление и развитие // Вестник ГУУ. 2016. №5.

157. Росинский Б.В. Административное право. Словарь-справочник.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право. 2000.- 271 с.

158. Рудакова А. Н. Анализ влияния заинтересованных сторон (стейкхолдеров) на деятельность предприятий ресторанного бизнеса / А. Н. Рудакова, О. Е. Пирогова // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2016. – № 35. – С. 208-214.

159. Рыбалкина З.М., Куликов В.Г. Оценка факторов управляемости организации // Экономикс. 2014. №3.

160. Рынок общественного питания России 2022 года. Текущее состояние. Перспективы развития / Info Line [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://goo.su/eTyfg4E.

161. Салько Д.Ю. Анализ развития концепций инновационного менеджмента // ЭВ. 2021. №2 (25).

162. Свои продукты, конкуренция в онлайне и модульный фастфуд. Как меняется российский ресторанный рынок // Сбер Про [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sber.pro/publication/svoi-produkti-konkurentsiya-v-onlaine-i-modulnii-fastfud-kak-menyaetsya-rossiiskii-restorannii-rinok/

163. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

164. Синяева И. М., Земляк С. В. Синяев В. В. Маркетинговые коммуникации: Учебник / Под ред. Проф. Л. П. Дашкова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005.

165. Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/press/management/1998-6/10.shtml

166. Содаткадамова Н. Г. Понятие организационной структуры и её виды // E-Scio. 2021. №6 (57).

167. Статистика городов по сферам экономики // 2GIS [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://stat.2gis.ru/#/?city=12,13,15,20,27,32,35,1,38,41,42,44,45,60,63&rubric=75,28&value=rel

168. Стельмашенко Е. В. Маркетинговый подход к стратегическому управлению предприятием / Е. В. Стельмашенко, А. В. Макаревич // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8.

169. Стреттон А. Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта // Управление проектами и программами. — 2012. — No3. — С.214–222.

170. Судакова Е.С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика // Вестник евразийской науки. 2014. №4 (23).

171. Сулыга У. ROI, ROMI и ещё 25 формул маркетинга // База знаний [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://takethecake.ru/baza-znaniy/metriki-dlya-marketologa

172. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями // Вестник ТГУ. 2008. №2.

173. Сухостав Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. Кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сухостав Елизавета Васильевна; [Место защиты: Уральский государственный экономический университет]. – Екатеринбург, 2020.

174. Тебекин А. В. Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход / А. В. Тебекин // Стратегии бизнеса. – 2019. – № 1(57).

175. Токарь Н. В. Теоретические и практические подходы к оценке эффективности управления организацией // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. №10.

176. Толстых Т. О., Дударева О. В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник ВГТУ. 2011. №11-3.

177. Тринеева Л.Т., Тесленко Д.В. Управление конкурентоспособностью предприятияна основе формирования стратегии маркетинга по принципу 360 градусов // Материалын XVII международной научно-практической конференции. МЦНС «Наука и просвещение».

178. Фадеева Н. В. Управление маркетинговыми коммуникациями: формирование комплекса и интеграционные императивы / Н. В. Фадеева // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 2(47). – С. 200-204. – DOI 10.25683/VOLBI.2019.47.226.

179. Фоменко Н. М. Цифровые коммуникации в бизнес-экосистемах: организация, управление, тренды / Н. М. Фоменко, О. Е. Каленов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S5. – С. 27.

180. Фудина Е. В. Теоретико-методологические основы управления производственной деятельностью организации / Е. В. Фудина // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, аудита и анализа в современных условиях : Монография / Под общей редакцией Н.Н. Бондиной. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 163-177.

181. Фуколова Ю. Бирюзовый след: реализовать идеи самоуправления сложно, но количество экспериментов растет // Большие идеи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/792137/

182. Хватков Г. Окей, бумер: как хантить сотрудников поколения Z и как потом ими управлять // Skillbox Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/management/kak-khantit-sotrudnikov-iz-pokoleniya-z-i-kak-potom-imi-upravlyat/

183. Хуснимарданов Т. Р. Методы, формы и средства коммуникационного менеджмента для продвижения хореографической деятельности спортивного бального коллектива / Т. Р. Хуснимарданов, З. И. Исламова // XVII Акмуллинские чтения : Материалы Международной научно-практической конференции, Уфа, 02–03 декабря 2022 года. Том 1. – Уфа: Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы, 2022. – С. 227-229.

184. Цыганков В. А. Система управления наукоемким производством: учеб. Пособие / Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 87 с.

185. Чалова А. А. Стратегический подход к управлению маркетинговыми коммуникациями / А. А. Чалова, Е. Е. Тарасова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2(42). – С. 112-120.

186. Чалова А. А. Стратегический подход к управлению маркетинговыми коммуникациями / А. А. Чалова, Е. Е. Тарасова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2(42). – С. 112-120.

187. Чжу Ю. Управление маркетинговыми коммуникациями в международных проектах / Ю. Чжу // Наука и образование: новое время. – 2017. – № 1(18). – С. 24-31.

188. Шабурова А.В. Функции руководителя Ч.Барнарда // XVI Международная студенческая научная конференция. Студенческий научный форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scienceforum.ru/2022/article/2018028877?ysclid=luznw53ppx963780274

189. Шаповалов В.А. Управление маркетингом: учеб. Пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. 345 с.

190. Шатухин Д. Что такое WEB 3.0, и почему он всем стал нужен? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://habr.com/ru/articles/653533/

191. Швецова Т. Как использовать Jobs to be Done в маркетинге / Unisender [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.unisender.com/ru/blog/sovety/kak-ispolzovat-jobs-to-be-done-v-marketinge/

192. Шевчук Н. В. Классические и современные подходы к оценке эффективности и результативности механизмов государственного управления / Н. В. Шевчук // Менеджер. – 2021. – № 1(95). – С. 240-247.

193. Штукарева Д.Н., Гагарина С.Н. Механизмы управления, ориентированные на совершенствование деятельности организации// Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №2.

194. Шубаева В. Г. Будущее маркетинга в Экономике 4.0 / В. Г. Шубаева, О. У. Юлдашева // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3. – С. 454-458.

195. Щепетова И.В. Особенности анализа клиентского опыта в российских компаниях eating-out-рынка // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2022. — No3. — С.222–237.

196. Щепетова И.В., Скоробогатых И.И. Анализ клиентского опыта и экстра-сервис как конкурентное преимущество компании в секторе HoReCa // Практический маркетинг. 2021. №11.

197. Юлдашева О. У. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке / О. У. Юлдашева, О. В. Фокина, Р. Семенов // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2017. – № 4(24). – С. 46-54

198. Юткин Н. Что такое каскад целей и какая от него польза бизнесу // Endy DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://endylab.ru/blog/kaskad_celey

199. Яковец Ю. В. Прогноз мирового экономического кризиса и стратегические приоритеты антикризисных программ / Ю. В. Яковец // Стратегические приоритеты. – 2019. – № 2(22). – С. 53-65.

200. Яркина Н.Н. Комплексность механизма управления предприятием // БИ. 2014. №4.

201. Ярош О. Б. Информационная асимметрия: методы и алгоритмы нейромаркетинга / О. Б. Ярош, Н. Н. Калькова, Э. А. Митина. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – 244 с.

202. Ярош О. Б. Фиджитал маркетинговые коммуникации как новая технология продвижения / О. Б. Ярош // Тенденции развития Интернет и цифровой экономики : труды IV Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь - Алушта, 03–05 июня 2021 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 95-97.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1 – Характеристика сущности школ стратегического управления [248]

Наименование школы	Сущность школы	Представители
Школа дизайна	Предлагаемая модель построения стратегии состоит в «попытке достижения соответствия внутренних и внешних возможностей».	Селзник Ф., Чандлер А., Эндрюс Г., Ньюман У.
Школа планирования	Построение стратегии как формальный процесс, состоящий из строго определённых процедур, обучения, анализа и множества цифр и являющийся обязанностью высококвалифицированных специалистов по планированию.	Ансофф И., Лоранж П., Стейнер П.,
Школа позиционирования	Признание наличия для каждой отрасли набора стратегий, следование которым способствует занятию выгодных рыночных позиций. Разработка стратегий возможна благодаря применению конкурентного и отраслевого анализа.	Портер М., Хант М., Шендел Д., Хаттен К.
Школа предпринимательства	Стратегический процесс рассматривается как интуиция, здравомыслие, опыт, проницательность, а также видение и действия одного человека – руководителя.	Шумпетер Й., Друкер П., Коллинс О., Коул А., Д., Стивенсон Г.
Когнитивная школа	Формирование стратегии являет ментальный процесс руководителя, объективно отражающий или субъективно интерпретирующий окружающую реальность.	Саймон Г., Марч Дж., Дюгейм А., Швенк К., Корнер П.
Школа обучения	Форма выработки стратегии – развивающееся обучение, участие в котором принимают субъекты, наделённые способностями и ресурсами.	Линдблом Ч., Куинн Дж., Бургельман Р., Кайерт Дж.
Школа власти	Спонтанное возникновение стратегии, определяемое властными и политическими силами внутри или вовне орагнизации.	Аллисон Г., Пфеффер Дж., Салансик Г. Макмиллан А., Сарразин Дж.
Школа культуры	Формирование стратегии как перспективы и позиции являет коллективный процесс, основанный на разделяемых коллективом ценностях, убеждениях, нормах.	Ренман Э., Норман Р.,Фельдман С., Ферсироту М.
Школа внешней среды	Балансирование воззрения на формирование стратегии посредством включения внешнего окружения третьей силой стратегического процесса вместе с руководством и собственно организацией.	Ханнан М., Фриман Дж., Пью Д.
Школа конфигурации	Стратегия описывается последовательную реализацию стратегии в рамках относительно устойчивых состояний (стадий жизненного цикла), нарушаемую случайными «скачками в новые состояния».	Чандлер А., Минцберг Г., Миллер Д.

[248] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с. стр. 26, 44, 73, 108, 128, 236, 250

Таблица 2 – Сравнительный анализ организационных парадигм, предложенных Лалу Ф.[249]

Парадигма	Характеристика	Примеры организаций, действующих на основе соответствующих моделей
Красная парадигма	Основные достижения: разделение труда между участниками организации и исключительное право лидера на принятие решений. Организационная структура: отсутствие формальной иерархии, титулов и должностей; в основе власти – сила и манипулирование. Среда, в которой эффективна парадигма: враждебная внешняя среда, хаос. Подход к принятию управленческих решений: реакционный, использующий примитивные стратегии для реакции на угрозы. Недостатки: проблемы в области планирования и разработки стратегий. Оперируют примитивными причинно-следственными связями. Ключевые методы – награды и преимущественно наказания. Добиваются целей жёсткими методами.	Уличные банды, мафиозные группировки
Янтарная парадигма	Основные достижения: возможность формировать средне- и долгосрочные планы и относительно устойчивые организационные структуры. Организационная структура: появление фиксированной иерархии с жёстким каскадом власти; пирамиды. Среда, в которой эффективна парадигма: стабильная; планирование на основе полученного ранее опыта. Подход к принятию управленческих решений: видится единственный «правильный» способ достижения целей. Недостатки: культ работы, строгая субординация и регламентация должностных полномочий не способствуют развитию творческого потенциала. Формирование сложных иерархических структур позволяет масштабировать организации: CEO командует директорами департаментов, директора – начальниками подразделений, линейными руководителями, бригадирами и рабочими. Появляются более тонкие и сложные механизмы контроля.	Государственные учреждения, армия, школы и проч.
Оранжевая парадигма	Основные достижения: новаторство, ответственность, меритократия. Организационная структура: гибкая пирамида с наличием карьерных лифтов и способов сотрудников проявить навыки (кросс-функциональные и проектные группы, виртуальные команды) Среда, в которой эффективна парадигма: высококонкурентная среда. Подход к принятию управленческих решений: основываются на ситуационном (не оперируют категориями «правильно» и «неправильно», а рассматривают решения как более или менее эффективные в заданных обстоятельствах) и системном (рассматривают мир как постижимый сложный механизм). Недостатки: корпоративная алчность, культ потребления и перепотребления, недальновидность ввиду следования сиюминутной выгоде.	Международная практика: Wallmart, Coca-Cola, Nike. Российская практика: «Wilberries», «Вкусно и точка»

[249] Маргушина Ю. Бирюзовые организации в России. Хайп или корпоративная эволюция? Опыт DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand (дата обращения: 26.05.2022) Волковой Е.Ю. Бирюзовые организации: особенности и практики в РФ // StudNet. 2022. №6., Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с., Никоненко А.Р. Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России // Н.Экс.Т. 2021. №4.

Продолжение таблицы 2

	Ключевая форма управления – управление по целям. Основным критерием в принятии управленческих решений выступает экономическая эффективность. Несмотря на выстраивания структуры организации на в виде иерархической пирамиды, оранжевые организации предполагают наличие карьерных лифтов, обеспечивающих доступность мобильности.	
Зелёная парадигма	Основные достижения: расширение полномочий сотрудников, ценностно-ориентированная организационная культура и увеличение числа стейкхолдеров. Организационная структура: отрицание иерархии, следование эгалитаризму. Среда, в которой эффективна парадигма: нестабильная, требующая оперативного принятия творческих решений сотрудниками на передовой бизнеса. Подход к принятию управленческих решений: децентрализации власти при принятии решений; решения путём консенсуса; принадлежность компании в равных долях всем сотрудникам и отсутствие лидера. Недостатки: затянутые переговоры в поисках консенсуса, перепоручения принятия стратегически значимых решений сотрудникам «первой линии» без резолюции руководства. Ключевое условие работоспособности организаций данной парадигмы – точное понимание всем коллективом принципов Зелёного лидерства и полномочий должностей. Лидеры в рамках парадигмы выступают в качестве помощников в решении задач и проблем подчинённых. В основе организаций – разделяемая всеми сотрудниками культура.	Международная практика: Southwest Airlines, Ben & Jerry’s The Container Store Российская практика:
Бирюзовая парадигма	Основные достижения: самоуправление, целостность сотрудников в проявлении всего комплекса навыков и качеств и эволюционная цель. Организационная структура: параллельные команды, сеть индивидуальных контрактов, вложенные друг в друга команды. Среда, в которой эффективна парадигма: непрерывно изменяющаяся среда в самоорганизующемся порыве. Подход к принятию управленческих решений: децентрализация власти при принятии управленческих решений; условие принятия решения – отсутствие принципиальных возражений у членов команды. Отсутствует практика передачи власти по вертикали, негативно воздействующей на мотивацию к труду и удовлетворённость работой. Ключевые методы управления – тренинги, коучинг, методы совместного решения задачи, оценка деятельности каждого члена команды на основе стандартов компетенций всеми членами команды, внутреннее консультирование и прочее. Форма менеджмента – самоуправление. При оценке эффективности работы организации основное внимание уделяется групповой эффективности.	Международная практика: Buurtzorg (Нидерланды), Patagonia (США), FAVI (Франция), Morning Star (США) Российская практика: «Вкусвилл», «Додо Пицца», Mindbox, «Подписные издания», Adventum, Pokupo, DigitalWand

Таблица 3 – Преимущества и проблемы бирюзовой парадигмы менеджмента.[250]

Параметр	Преимущества	Проблемы
Само-управление	- децентрализация лидерства; - ускорение процесса принятия решений и их высокая актуальность; - соответствие принятого решения реальной проблеме ввиду принятия решения и его исполнения сотрудниками, столкнувшимися с проблемой; - сокращение временных и финансовых издержек посредством оптимизации системы отчётности и контроля; - уменьшение управленческого аппарата и снижение фонда оплаты труда на его содержание; - снижение источников потерь, общее сокращение затрат и повышение экономической эффективности системы; - снижение коммуникационных барьеров и прозрачность информации для всех сотрудников; - высокий уровень автономности, ответственности и полномочий сотрудников в . принятии и реализации решений.	- сопротивление топ-менеджмента организационным изменениям и сложности адаптации к новым формам и методам менеджмента; - необходимость задействования дополнительных ресурсов (временных, материальных, человеческих) при внедрении подхода; - затруднения в трансформации иерархической структуры организации; - отсутствие ценностной готовности организации к изменениям; - возможность неудач и провалов в процессе внедрения, демотивирующих сотрудников; - инфраструктурная неготовность организаций (преимущественно – монополий и бюрократизированных структур) к трансформации; - риск потери кадров, мотивированных продвижением по карьерной лестнице.[251]
Целостность	- рост уровня вовлечённости сотрудников в трудовую деятельность; - рост мотивации к труду и инициативности обучение и развитие сотрудников на организационном и индивидуальном уровнях; - комплексный подход к оценке эффекта деятельности организации (экономический, социальный, культурный и экологический аспекты).	- сложность и многогранность подхода требует от сотрудников ценностной и поведенческой перестройки для полноценного внедрения; - описание в литературных источниках преимущественно теоретических положений бирюзового подхода, слабая разработанность практического аспекта подхода, в том числе с учётом специфики российского рынка.
Эволюцион-ная цель	- рост уровня лояльности потребителей; - эффективность применения нематериальных методов стимулирования труда; - свобода и гибкость в постановке задач сотрудниками в соответствии с динамично изменяющейся внешней средой, определяемая адаптивными системами и процессами; - наличие эволюционной цели и социальной миссии представляется маркетинговым инструментом, повышающим конкурентоспособность компании.	- зависимость эффективности внедрения бирюзового подхода от разделения соответствующих ему ценностей сотрудниками; - отсутствие миссии, эволюционной цели; - возможность отсутствия роста экономической эффективности.

[250] Составлено автором по материалам Рогачёва И. В., Конохова А. Г. Использование бирюзового подхода к управлению в проектном менеджменте // Скиф. 2023. №3 (79). – стр. 45-46, Никоненко А.Р. Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России // Н.Экс.Т. 2021. №4., Маргушиной Ю. Бирюзовые организации в России. Хайп или корпоративная эволюция? Опыт DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand (дата обращения: 26.05.2022), Волковой Е.Ю. Бирюзовые организации: особенности и практики в РФ // StudNet. 2022. №6.- стр. 5727.

[251] Маргушина Ю. Бирюзовые организации в России. Хайп или корпоративная эволюция? Опыт DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand (дата обращения: 28.05.2022).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 4 – Трактовки сущности управления маркетинговыми коммуникациями.

Автор	Трактовка управления маркетинговыми коммуникациями
Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев В. В.	Управление маркетинговыми коммуникациями - целенаправленная деятельность компании по регулированию рыночной устойчивости посредством информационных технологий, элементов продвижения, рекламы, организации выставок, связей с общественностью с учетом влияния закономерностей и тенденций рынка.[252]
Балабанова Л., Крутушкина О.	«Стратегическое управление маркетинговыми коммуникациями целесообразно рассматривать как управление, которое базируется на коммуникационном потенциале предприятия, ориентирует его коммуникационную политику на формирование лояльности потребителей, гибко реагирует на изменения маркетинговой среды и позиционирует предприятие на рынке и в сознании потребителей как субъекта рационального конкурентного поведения, которое способствует формированию привлекательного имиджа предприятия на долгосрочную перспективу и обеспечивает достижение стратегических конкурентных целей.»[253]
Кулаков В., Еремеев С.	Сущность управления маркетинговыми коммуникациями состоит в «обеспечении целенаправленного оперативного регулирования деятельности по направлениям управления основными и синтетическими коммуникационными инструментами для обеспечения соответствия фактического состояния организации заданным параметрам.»
Чжу Ю.	Управление маркетинговыми коммуникациями международного проекта предусматривает создание, сохранение, сбор, распространение информации, контроль информационных потоков в проекте, направленный на успешное достижение целей проекта.[254]
Суровцева Е.	Управление коммуникациями – это оказание «целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информирования и взаимодействия для получения запланированного результата».[255]
Хорева Е.	«Управление коммуникационной деятельностью заключается в правильном выборе рекламной стратегии и тактики, быстром реагировании на изменения рыночной среды, профессиональной реакции на кризисные события.»
Кудашева С.	Управление маркетинговыми коммуникациями заключается в постановке целей коммуникаций (стратегических и операционных), определении требующегося бюджета для их реализации, осуществлении процесса маркетинговых коммуникаций и его контроле, а также последующем анализе.[256]

Таблица 5 – Трактовки сущности интегрированных маркетинговых коммуникаций

Автор	Трактовка интегрированных маркетинговых коммуникаций
Дункан Дж.	ИМК базируется на синтезе представленных в компаниях коммуникативных сред; на основе образования единого коммуникационного поля для достижения
	внутрикорпоративной и внешней интеграции при донесении информации о политике и продукции компании до целевой аудитории [257]

[252] Синяева И. М., Земляк С. В. Синяев В. В. Маркетинговые коммуникации: Учебник / Под ред. проф. Л. П. Дашкова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. – стр. 218.

[253] Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркинга: монография/ Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005.

[254] Чжу Ю. Управление маркетинговыми коммуникациями в международных проектах / Ю. Чжу // Наука и образование: новое время. – 2017. – № 1(18). – С. 24-31.

[255] Суровцева Е. С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями // Вестник ТГУ. 2008. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-upravleniya-organizatsionnymi-kommunikatsiyami-1 (дата обращения: 6.03.2022).

[256] Кудашева С. А. Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями / С. А. Кудашева // Экономика. Инновации. Управление качеством. – 2017. – № 4(21). – С. 27-31.

[257] Duncan T., Everett S. Client Perceptions of Integrated Marketing Communications // Journal of Advertising Research. – 1993. – № 3. – p. 30-39.

Продолжение таблицы 5

Бернет Дж., Мориарти С.	Понятие ИМК объединяет в себе все инструменты маркетинговых коммуникаций — от рекламы до упаковки, предназначенные для формирования обращений, направляемых целевой аудитории и служащих для продвижения продукции фирмы к потребителю[258]
Шульц Д., Танненбаум С. и Лаутерборн Р.	ИМК 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 и т. д.».[259]
Алекзандр Р.	ИМК определяется как «концепция планирования маркетинговых коммуникаций, исходящая из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, PR и др.), а также поиска оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникативных программ посредством непротиворечивой интеграции всех отдельных обращений»[260]
Шульц Д., Ф. Китчен Ф.	ИМК – «концепция планирования коммуникаций маркетинга, которая оценивает стратегическую роль ряда коммуникационных направлений и комбинирования этих направлений, чтобы обеспечить четкость, согласованность и максимальное коммуникационное воздействие».
Писарева Е. В.	практику унификации всех инструментов маркетинговой коммуникации, от рекламы до упаковки, организуемую таким образом, чтобы содержательное, убеждающее известие направлялось точно на аудиторию, которая способна содействовать решению задач компании
Писарский И.	систему методов, приемов и технологий, реализация которых направлена на достижение оптимального взаимодействия между источником (субъектом ИМК) и целевыми группами (потребителями, партнерами, конкурентами, властью, СМИ, трудовыми коллективами и пр.)
Музыкант В.Л.	«вид коммуникационно-маркетинговой деятельности, отличающейся особым синергетическим эффектом, возникающим вследствие оптимального сочетания рекламы, директ-маркетинга, стимулирования сбыта, PR и других коммуникационных средств и приемов и интеграции всех отдельных сообщений»[261]

Таблица 6 – Классификация методов организационного управления[262]

Критерий классификации методов управления	Виды методов управления
По типу воздействия	Метод прямого воздействия; метод косвенного воздействия
По характеру результата воздействия на объект управления	Формальный, неформальный
По характеру содержания	Группы экономических, организационно-административных,

[258] Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход. - СПб.: Питер, 2015. – стр.28.

[259] Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход. - СПб.: Питер, 2015. – стр.28.

[260] Alexander R. S. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. Chicago: American Marketing Association, 1960.

[261] Музыкант В.Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями / В. Л. Музыкант. М.: Эксмо, 2008. - стр. 425.

[262] Составлено автором по материалам: Лысенко А. И. Методы управления в организации: понятие, классификация, характеристика / А. И. Лысенко // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 1(77). – Стр 236; Орлов А.И. Менеджмент Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003.; Гориш А. В., Панов Д. В., Пономарев С. А., Дмитриенко А. Г. Стиль и методы управления предприятием // НиКа. 2013., Штукарева Д.Н., Гагарина С.Н. Механизмы управления, ориентированные на совершенствование деятельности организации// Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №2.; Решетникова Е. Г. Совершенствование методов стратегического управления развитием сферы потребления АПК в новых экономических реалиях / Е. Г. Решетникова // Островские чтения. – 2015. – № 1. – С. 42-46.

Продолжение таблицы 6

метода	социально-психологических методов
По реализуемой функции управления	Планирования, организации, мотивации, координирования, контроля
По характеру отношений субъекта и объекта управления	Вертикальный, горизонтальный, совмещённый
По соответствию этапу процесса управления	Группы исследовательских методов, методов разработки организационных структур, экономических методов (реализация и контроль)
По мотивации воздействия	Материальная мотивация, моральная мотивация, властная мотивация
По организационной форме	Индивидуальные, коллективные, коллегиальные
По сфере применения	Локальные, общие
По объекту применения	Управление производством, управление человеческими ресурсами, управление организацией, управление внешними коммуникациями и проч.
По предмету применения	Методы управления техническими и социально-экономическими системами
По степени новизны	Традиционные, инновационные

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

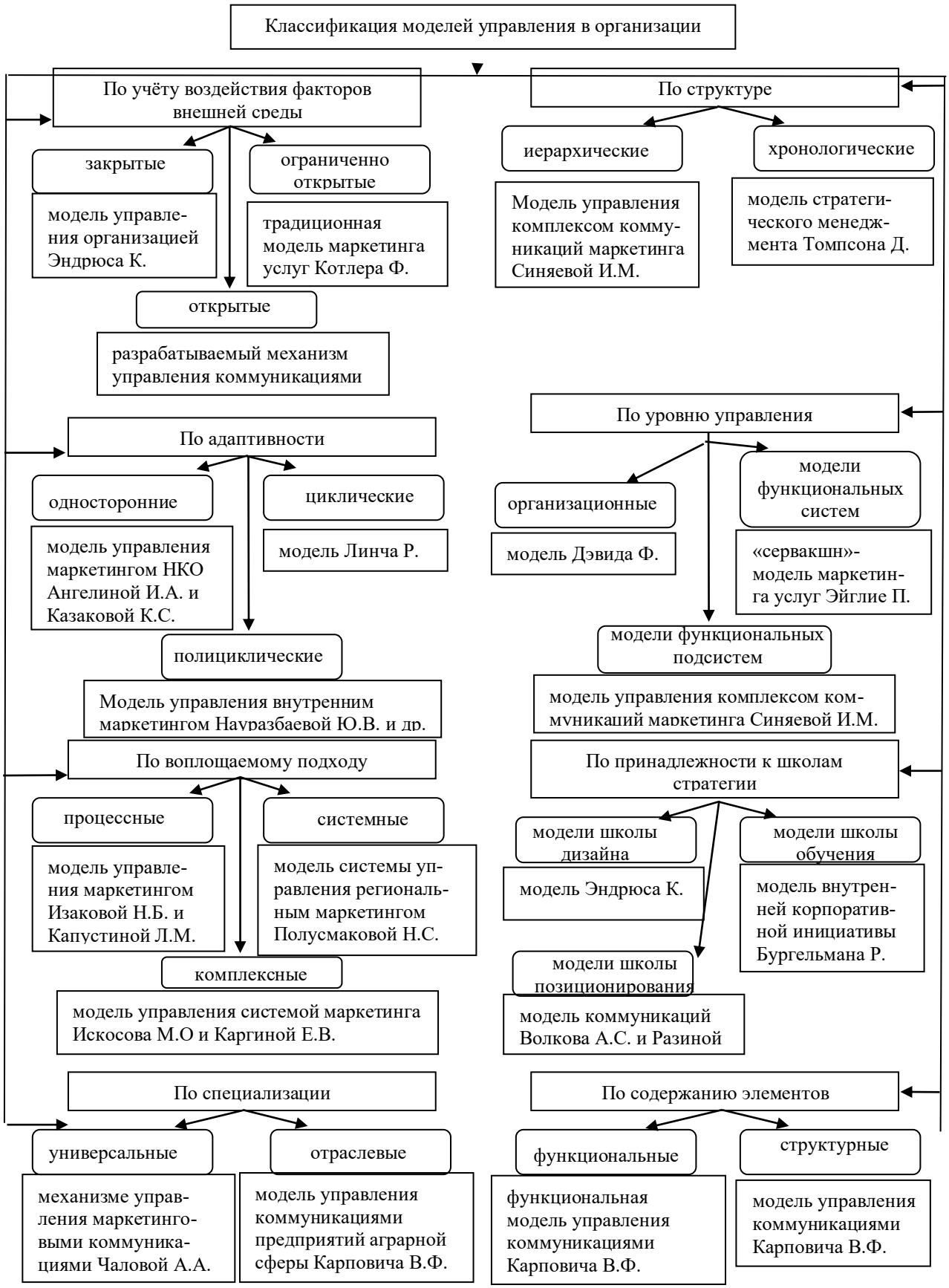


Рисунок 1 – Многокритериальная классификация механизмов управления

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 7 – Инструментально-методические подходы к оценке результативности управления маркетинговыми коммуникациями

Группа методов оценки	Критерии и показатели оценки	Недостаток подхода
Результативность коммуникаций (функциональный аспект объекта)	Финансовая эффективность[263]	Финансовые показатели опосредовано характеризуют эффективность управления коммуникациями, что затрудняет экономическое обоснование стратегии управления коммуникациями.
	Маркетинговые метрики	Игнорирование управленческого аспекта и критериев результативности собственно управления.
Результативность менеджмента (социально-управленческий аспект объекта)	Финансовые показатели, показатели бизнес-процессов, рынка и клиентов и способности к обучению и росту.	Не учитывают функциональной (коммуникационной) специфики объекта управления.
	Семейство показателей, характеризующих потребителей, работников, финансы, бизнес-процессы и прочие организационные аспекты, объединённые общей целью.[264] В качестве оценки предлагается Индикатор деятельности организации.	Ряд показателей, входящих в метод уникален для каждой отдельной организации, что затрудняет представление метода как универсального. При выработке фонда показателей предлагается руководствоваться декларацией об организационных целях
	Конкурентоспособность, удовлетворённость стейкхолдеров, организационная культура.[265] Рентабельность инвестиций в маркетинговые коммуникации, индекс удовлетворённости потребителей, степень принятия ценностей и проч.	Разрозненность показателей, учёт отдельных характеристик системы, не позволяющий всецело оценить подсистему управления маркетинговыми коммуникациями
	Производственная деятельность, финансовые коэффициенты, организация сбыта и продвижения, конкурентоспособность с последующим расчётом средневзвешенной арифметической. [266]	Спорность выбора частных показателей для комплексной оценки. Сведение к линейной зависимости результирующей переменной от линейного изменения какого-либо частного показателя модели крайне редок на практике, что влечёт неточность оценки [267]
	Экономическая, управленческая эффективность и «учёт многосторонних факторов воздействия на фирму»[268]	Цель подхода состоит в оценке системы управления организацией, то есть несовпадение уровня экспликации объекта.
Результативность подсистемы (системный аспект)	Комплекс критериев, в том числе «гибкость системы управления организацией», адаптивность к изменчивым факторам среды, ориентация на социальный аспект.[269]	Игнорирование функциональной (коммуникационной) специфики объекта.

[263] Oliva R.A., Donath B. B2B Marketing's Balancing Act: B2B Marketing Trends 2010 Study // Marketing Management. — 2008. — Vol. 19, issue 2. — PP. 25—30. – p. 28

[264] Толстых Т. О., Дударева О. В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник ВГТУ. 2011. №11-3.

[265] Грудистова, Е. Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса / Е. Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. – 2014. – Т. 1, № 2(2). – С. 71-79. – Стр.74

[266] Толстых Т. О., Дударева О. В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник ВГТУ. 2011. №11-3.

[267][267] Толстых Т. О., Дударева О. В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник ВГТУ. 2011. №11-3.

[268] Новоселова С.Е. Сущность эффективности управления предприятием в теории и практике менеджмента // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. №35. Стр.49

[269] Епифанова Н. Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. 2005. №4. - стр. 94

Таблица 8 – Обоснование критериев комплексной оценки результативности управления маркетинговыми коммуникациями

Предмет оценки	Критерий (ии) оценки	Обоснование необходимости включения в расчёт
Результативность объекта как функциональной подсистемы	Удовлетворённость потребителей	Содержится в перечне критериев Морозовой Н. А., принятых в качестве базовых.
	Экономическая эффективность и результативность коммуникаций	Содержится в перечне критериев Морозовой Н. А., принятых в качестве базовых.
	Интеграция каналов взаимодействия с потребителями	- Содержится в перечне критериев Морозовой Н. А., принятых в качестве базовых. - Условие реализации омниканального подхода и клиентоцентричности организации; Показатель характеризует связность взаимодействия с брендом, что является мерилом омниканальности организации
	Лояльность потребителей	- Предлагается к учёту после эксперимента ПАО «Сбербанк», утвердившего положительное влияние внедрения принципов бирюзовой парадигмы на рост лояльности потребителей. – Скорость решений и действий, связность каналов коммуникации за счёт омниканального подхода повышает лояльность потребителей. - Необходимость учёта отмечается Кулаковым В.А. и Ибрагимовым И.А
	Узнаваемость бренда	Одна из ключевых метрик результативности коммуникационной политики согласно целям по Бесту Р., Юткину Н., Ибрагимову И.А.
Социально-управленческая результативность объекта	Постоянство кадров	Значимость учёта и оценки возрастает в условиях кадрового голода и трудностей найма и удержания сотрудников.
	Лояльность сотрудников	- Предлагается к учёту после эксперимента ПАО «Сбербанк», утвердившего положительное влияние внедрения принципов бирюзовой парадигмы на рост лояльности сотрудников.[270]
	Уровень удовлетворённости трудом	- Положительное воздействие на производительность труда и иные экономические факторы. - Одна из социальных целей бирюзовой парадигмы управления.
	Целостное раскрытие потенциала сотрудника	- Отмечается Епифановой Н.Ш. в качестве ведущего критерия в рамках новой модели эффективного управления.[271] - Предлагается в качестве значимого критерия результативности управления Судаковой Е.С.
	Соответствие сотрудника ценностям организации	Сотрудники как источник информации об организации, должны разделять и транслировать ценности бренда.
Результативность объекта как системы	Управляемость	Традиционный критерий оценки результативности системы.
	Адаптивность	- Традиционный критерий оценки результативности системы. - Адаптивность как один из ведущих критериев эффективности управления новой модели менеджмента предлагается Епифановой Н.Ш.[272]
	Рациональность организационной структуры	Продиктовано бирюзовой парадигмой, ориентирующей бизнес на сокращение управленческо-административного персонала.

[270] Фуколова Ю. Бирюзовый след: реализовать идеи самоуправления сложно, но количество экспериментов растет // Большие идеи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/792137/ (дата обращения: 24.03.2023).

[271] Епифанова Н.Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. 2005. №4.

[272] Епифанова Н.Ш. Инструменты и методы эффективного менеджмента // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. 2005. №4.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Таблица 9 - PEST-анализ факторов макросреды на 2023 г.

Фак-то-ры	№ П/П	Описание ситуации	Влия-ние фактора на управление коммуникациями (1-3)	Вероятность реализации (1-5)	Общая оценка	Взвешенная оценка	Кумулятивная оценка
Политические	Р1	Негативное влияние закона о маркировке рекламе, выраженное в увеличении срока разработки, согласования и внесения корректировок в рекламные креативы, бюрократизация процесса управления коммуникациями ввиду присвоения токенов креативам, удорожание рекламы, вызванное необходимостью уплаты комиссии и ростом конкуренции, и снижение эффективности	3	4,5	13,5	23,64	23,64
	Р2	Вступление с середины 2020 годов «в период повышательной волны очередного сверхдолгосрочного цивилизационного цикла»[273]	3	4	12	21,02	44,66
	Р3	Обновление закона о языке и использовании в коммуникации иностранных слов может повлечь необходимость смены иностранных названий, а также текстовых элементов айдентики брендов на русскоязычные	2	4	8	14,01	58,67
	Р4	Тенденции к ужесточению регулирования коммуникационной и рекламной деятельности законодательством	2	4	8	14,01	72,68
	Р5	Сокращение импорта и продолжающаяся тенденция к уходу мировых брендов (в т.ч. соцмедиа и диджитал-сервисов для работы и аналитики) с российского рынка	2	2	4	7,01	79,68
	Р6	Меры по поддержке отечественного производителя в области информационных и коммуникационных технологий, появление новых и совершенствование существующих цифровых сервисов	1	4	4	7,01	86,69
	Р7	Устойчивость действующей политической власти и правительства, защищённость от мятежей[274]	1	3	3	5,25	91,94
	Р8	Эскалация СВО и длительное продолжение действий[275]	1	2,5	2,5	4,38	96,32

[273] Яковец Ю. В. Прогноз мирового экономического кризиса и стратегические приоритеты антикризисных программ / Ю. В. Яковец // Стратегические приоритеты. – 2019. – № 2(22). – С. 53-65. – стр. 65

[274] Ефремов Б. Готовы к монополии на рекламном рынке? Как новый закон о маркировке рекламы повлияет на рынок и причём тут госкапитализм // VC.RU [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vc.ru/marketing/479421-gotovy-k-monopolii-na-reklamnom-rynke-kak-novyy-zakon-o-markirovke-reklamy-povliyaet-na-rynok-i-prichem-tut-goskapitalizm (дата обращения 12.06.2023).

[275] Гробман Е. Тихонов А. Брендам придется стать более русскими // Ведомости [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/02/27/964326-brendam-pridetsya-stat-bolee-russkimi (дата обращения 12.06.2023).

Продолжение таблицы 9

	P9	Мобилизация и сопровождающий её отток населения России заграницу	1	2,1	2,1	3,68	100,00
		Подытог			57,1	100	
Экономические	E1	Переход к VUCA-реальности (volatility — нестабильность, uncertainty — неопределенность, complexity — сложность, ambiguity — неоднозначность) делает гибкость и адаптивность одними из ключевых требований к стратегии управления[276]	4	4,5	18	9,55	9,55
	E2	Сокращение объёма покупок, ориентация на дисконтные предложения или переориентация на вторичный рынок как тенденции в покупательском поведении на фоне экономической турбулентности требуют дополнительных усилий от брендов по управлению лояльностью[277]	3	5	15	7,96	17,51
	E3	Повышение спроса на онлайн-покупки, рост e-commerce, спровоцированное пандемией и локдауном[278]	3	5	15	7,96	25,46
	E4	Изменение в правилах сбора данных о пользователях приведёт к недостатку информации о потребителях, которой располагают рекламодатели, к снижению результативности управления коммуникацией, росту рекламных бюджетов, что может повлечь перераспределение рекламных бюджетов с таргетинга на бренд-коммуникацию	3	5	15	7,96	33,42
	E5	Детерминанта в управлении маркетингом смещается от контроля к координации коммуникации бренда и относительно бренда в рамках децентрализованной формы управления коммуникациями[279]	3	4,5	13,5	7,16	40,58
	E6	Значительная доля роста расходов брендов на рекламу обусловлена инфляцией на медиа, в то время как в постоянных ценах наблюдается незначительное снижение расходов (самый высокий уровень инфляции наблюдается для тв-рекламы, самый низкий - для аудиовизуальный форматов - CTV, BVOD, цифровое видео)	3	4	12	6,37	46,95
	E7	Толерантность потребителей к просмотру рекламы в сервисах по подписке, позволяющей снизить стоимость тарифа пользования сервисом; появление удешевлённых тарифов с рекламой в сервисах[280]	3	3,5	10,5	5,57	52,52

[276] Bremer I., Kupchan C. Top Risks 2023 // EURASIA GROUP [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.eurasiagroup.net/files/upload/EurasiaGroup_TopRisks2023.pdf (дата обращения 12.06.2023).

[277] Hildebrand P., Boivin J. 2023 Global Outlook. A new investment playbook // BlackRock Investment Institute [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1K__6Sz-Sd1d4_JbLhZN04_DgDO2FU4xY/view?usp=drive_link (дата обращения 12.06.2023).

[278] The World Ahead 2023 / The Economist. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1G0CBrbMuXHx6H9s3oZo2eNU6MbvhFOMo/view?usp=sharing (дата обращения 12.06.2023).

[279] Calladine D. Ad Spend Forecasts/ Dentsu [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://mpost.io/wp-content/uploads/DENTSU-2023-Global-Ad-Spend-Forecasts.pdf (дата обращения 12.06.2023).

[280] Calladine D. Ad Spend Forecasts/ Dentsu [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://mpost.io/wp-content/uploads/DENTSU-2023-Global-Ad-Spend-Forecasts.pdf (дата обращения 12.06.2023).

Продолжение таблицы 9

	E8	Скептическая оценка существующих систем и брендов, подозрения в манипуляциях приводит к готовности отказаться от взаимодействия с брендом[281]	3	3,5	10,5	5,57	58,09
	E9	Возрастающая демократизация в области управления коммуникациями: переход от централизованного управления индивидов к влиянию коллективов[282]	3	3	9	4,77	62,86
	E10	Мировая климатическая повестка, энергопереход, трансграничное налогообложение углеродного следа и санкционное давление влекут ограничение роста российской экономики на уровне 1% в год в период 2030-2035 г.[283]	2	4	8	4,24	67,11
	E11	Рост привлекательности и объёмов рынка инфлюенс-маркетинга ввиду усталости потребителей от прямой навязчивой рекламы и доверия рекомендациям лидеров мнений обусловливает включение инфлюенсеров в число объектов управления коммуникациями[284]	2	4	8	4,24	71,35
	E12	Реализация концепции маркетинга сотворчества и участие потребителя в процессе «создания и производства ценностей» и определения их характеристик.[285]	2	4	8	4,24	75,60
	E13	Приливная волна инноваций: потребитель стремится активно участвовать в большинстве этапов разработки продукта: в качестве инвестора, производителей, креаторов, маркетологов и продавцов, что является аргументом в пользу включения его в группу объектов управления коммуникациями[286]	2	4	8	4,24	79,84
	E14	Рост ожиданий клиентов в области качества клиентского опыта (CX) и клиентского сервиса, играющих центральную роль в повышении лояльности как одного из критериев эффективности управления коммуникациями[287]	2	4	8	4,24	84,08

[281] Tech Trends 2023 // Deloitte insights [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1IUQhkvCsLLsprCXMUOuNf4bQ0O14ovNX/view?usp=drive_link (дата обращения 12.06.2023).

[282] Calladine D. Ad Spend Forecasts/ Dentsu URL: https://mpost.io/wp-content/uploads/DENTSU-2023-Global-Ad-Spend-Forecasts.pdf (дата обращения 12.06.2023).

[283] The Imminent Future of Food 2023 // Bompas & Parr [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1QaCtYZv7gGR4ju6cYV4YnUNcmK4UQmPw/view?usp=drive_link (дата обращения 18.06.2023).

[284] NMi Group и АКАР: в 2022 году рекламный рынок сделал ставку на трейд-маркетинг и e-com // Sostav [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/nmi-group-reklamnyj-rynok-delaet-stavku-na-trejd-marketing-e-com-i-traditsionnye-media-57487.html (дата обращения 18.06.2023).

[285] Шубаева В. Г. Будущее маркетинга в Экономике 4.0 / В. Г. Шубаева, О. У. Юлдашева // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3. – С. 454-458.

[286] NMi Group и АКАР: в 2022 году рекламный рынок сделал ставку на трейд-маркетинг и e-com // Sostav [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/nmi-group-reklamnyj-rynok-delaet-stavku-na-trejd-marketing-e-com-i-traditsionnye-media-57487.html (дата обращения 18.06.2023).

[287] A New Dawn for the CPG Industry [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1HN2rbp2df51DRHkdStSbrzcgElQTxULQ/view?usp=drive (дата обращения 18.06.2023).

Продолжение таблицы 9

	E15	"Локализация" стратегий управления организациями и коммуникациями организаций с учётом специфики региональных реалий[288]	2	3,5	7	3,71	87,80
	E16	Нахождение мировой экономики на грани рецессии ввиду роста процентных ставок, энергетического кризиса в Европе и проч.	2	3	6	3,18	90,98
	E17	Наибольший рост инвестиций в рекламу отмечается в сегменте цифровой рекламы; при этом темпы роста цифровой рекламы также замедляются ввиду экономической неопределённости[289]	2	3	6	3,18	94,16
	E18	Снижение доли экспорта на 5-7% к 2030 г. от характерных для последних лет 25-30% от ВВП как эффект от антироссийских санкций[290]	1	4	4	2,12	96,29
	E19	«Необходимость сокращения численности сотрудников или затрат на оплату труда» как одни из ключевых кризисных проблем.[291]	2	2	4	2,12	98,41
	E20	Старение население, геополитическая фрагментация и переход к миру с низким содержанием углерода обусловливают инфляцию выше предпандемийного уровня[292]	1	3	3	1,59	100,00
		Подытог			188,5	100	
Социальные	S1	Рост доли сотрудников поколения Z требует от управленцев новых методов управления и условий труда: гибкий график, индивидуальные задачи, важность миссии компании, нематериальные методы стимулирования труда и проч.[293]	3	4	12	15,33	15,33
	S2	Кадровый голод и высокая конкуренция работодателей за сотрудников приводят к росту зарплат и улучшению условий труда для привлечения и удержания кадров[294]	3	4	12	15,33	30,65

[288] Activate technology & media outlook 2023 // Activate consulting [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1KZ16UHpmxhBoSufuRHkh9MEAwfylaYjL/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[289] 2023 Edelman Trust Barometer // Edelman [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1HglZe4-OnNcI0F0lGC6rUDRmajWUqiuG/view?usp=drive _(дата обращения 21.06.2023).

[290] Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[291] Борис О. А. Стратегические особенности развития малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации / О. А. Борис, В. Н. Парахина, Р. М. Устаев // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний. KSEM-2024 : Материалы XIV Международной научно-практической конференции, Краснодар, 17–18 мая 2024 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2024. – С. 17-28. – стр. 21.

[292] Белоцерковский Б. От позднего СССР до наших дней: как в России менялись управленческие практики [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://big-i.ru/liderstvo/lidery/ot-pozdnego-sssr-do-nashikh-dney-kak-v-rossii-menyalis-upravlencheskie-praktiki/ (дата обращения 22.06.2023).

[293] Isaza J. Trends 2023 // DDB Latina [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1-6Df7PMZtlW4Dzhrx_sXK-N3zBaAFOMH/view?usp=drive_link (дата обращения 22.06.2023).

[294] Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

Продолжение таблицы 9

	S3	Эмпирическое питание: потребители ожидают от еды новых впечатлений и приключений, что обусловливает задействование всего комплекса маркетинга (в том числе продукта) в качестве объектов коммуникации, что когерентно концепции ИМК[295] Комплексная оценка гостем как потребительского опыта, так и контекста взаимодействия с организацией.[296]	2	3	6	7,66	38,31
	S4	Доверие к микроинфлюенсерам, специализирующимся на узких тематических нишах, как объектам управления коммуникациями[297]	2	3	6	7,66	45,98
	S5	Широкое сотрудничество брендов с креаторами, художниками и инфлюенсерами как стейкхолдерами -объектами управления коммуникациями для обеспечения аутентичной коммуникации организации[298]	2	2,9	5,8	7,41	53,38
	S6	Снижение отклика потребителей на традиционные формы рекламы требует от организаций внедрения и реализации «психологически приемлемого взаимодействия с потребителями».[299]	1	5	5	6,39	59,77
	S7	Демократизация культурного самовыражения благодаря культуре 3.0 позволяет индивидам объединяться в микрообщества, формируемые вокруг специфической ниши, а не общепринятой нормы, что позволяет большему числу индивидов получить социальную представленность[300]	2	2,5	5	6,39	66,16
	S8	Развитие gig-экономики, предполагающей найм сотрудников для выполнения отдельных задач и совмещение одним специалистом нескольких рабочих мест, влечёт трансформацию форм и методов управления сотрудниками, а также способов стимулирования их к деятельности[301]	2	2,5	5	6,39	72,54

[295] Activate technology & media outlook 2023 // Activate consulting [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1KZ16UHpmxhBoSufuRHkh9MEAwfylaYjL/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[296] Юлдашева О. У. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке / О. У. Юлдашева, О. В. Фокина, Р. Семенов // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2017. – № 4(24). – С. 46-54. – стр. 49.

[297] Haank A., Nassab J., Jong R., Bollen A., Aboh F., Belfor R., Soerjoesing N., Bromet A. Culture + Chaos + Community / Amaru / URL: https://drive.google.com/file/d/15piUxfCnW3i4UQS02__AifOC0I354W6j/view?usp=sharing (дата обращения 21.06.2023).

[298] A New Dawn for the CPG Industry [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1HN2rbp2df51DRHkdStSbrzcgElQTxULQ/view?usp=drive (дата обращения 22.06.2023).

[299] Мелентьева Н. И. Межсубъектные коммуникации и коммуникативный капитал предприятия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. №1. – стр. 119.

[300] 2023 Digital Trends/ Experience Index // Adobe [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1Tdo19FCd7kGjvjD73QHRvf1600qNlR_p/view?usp=drive (дата обращения 22.06.2023).

[301] Global Consumer Trends Driving Market Growth // ADM [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1IM3FzPvDxiI3Ey8LSCXGytcGCRi5XcvJ/view?usp=drive (дата обращения 22.06.2023).

Продолжение таблицы 9

	S9	Социальные медиа используются в качестве каналов выражения протеста по общественно значимым вопросам, что требует учёта при разработке коммуникационной политики брендов и работодателей и определения позиции компаний по значимым вопросам[302]	1	4	4	5,11	77,65
	S10	Возникновение новой эпидемии или пандемии, влекущих за собой карантин, изоляцию и удалённый режим деятельности[303]	3	1	3	3,83	81,48
	S11	Трансформация состава и структуры рынка за счёт создания рабочих мест в новых сферах, задействующих диджитал-технологии.[304]	1	3	3	3,83	85,31
	S12	Деструктивизация массовой культуры, снижение привлекательности культуры мейнстримного характера и её фрагменизаация, спецификация[305]	2	1,5	3	3,83	89,14
	S13	Рост привлекательности проектов, конвергирующих физический и цифровой пользовательский опыт, подкрепляет необходимость модернизации методов управления коммуникациями в соответствующей омниканальной среде	1	2,5	2,5	3,19	92,34
	S14	Глобальная миграция населения по политическим, правовым, экономическим и экологическим причинам усугубляет проблему текучести кадров[306]	1	2	2	2,55	94,89
	S15	Резилентность кадров на развивающихся рынках к нестабильности, способность быстро адаптироваться и восстанавливаться делает перспективным применение гибких подходов к стратегии управления коммуникациями[307]	1	2	2	2,55	97,45
	S16	Тренд на «нестандартную занятость» и увеличение доли сотрудников, работающих удалённо или реализующих гибридный формат работы, в постпандемийный период, что влечёт миграцию населения из городов в пригород[308]	1	2	2	2,55	100,00

[302] NMi Group и АКАР: в 2022 году рекламный рынок сделал ставку на трейд-маркетинг и e-com // Sostav [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/nmi-group-reklamnyj-rynok-delaet-stavku-na-trejd-marketing-e-com-i-traditsionnye-media-57487.html (дата обращения 25.06.2023).

[303] Haank A., Nassab J., Jong R., Bollen A., Aboh F., Belfor R., Soerjoesing N., Bromet A. Culture + Chaos + Community / Amaru / URL: https://drive.google.com/file/d/15piUxfCnW3i4UQS02__AifOC0I354W6j/view?usp=sharing (дата обращения 21.06.2023).

[304] Глазьев С. Ю. Человеческий капитал в контексте развития технологических и мирохозяйственных укладов / С. Ю. Глазьев, Л. Н. Орлова, А. С. Воронов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2020. – № 5. – С. 3-23. – стр. 20.

[305] Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[306] Жихарева В. Гиг-экономика: прогресс или возвращение в XIX век // Plus one [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://plus-one.ru/manual/2022/09/26/gig-ekonomika _(дата обращения 25.06.2023).

[307] Хватков Г. Окей, бумер: как хантить сотрудников поколения Z и как потом ими управлять // Skillbox Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/management/kak-khantit-sotrudnikov-iz-pokoleniya-z-i-kak-potom-imi-upravlyat/ _(дата обращения 25.06.2023).

[308] Деготькова И. Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет // RBC [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898 (дата обращения 3.07.2023) и Бунтовская Л. Л. Развитие нестандартной занятости: новые тенденции и перспективы / Л. Л. Бунтовская // Новая экономическая реальность: доминанты и приоритеты социально-

Продолжение таблицы 9

		Подытог			78,3	100	
Технологические	Т1	Ограничение доступа к ряду сервисов и цифровых приложений (выступающих средством объекта управления коммуникациями) на территории РФ в связи с антироссийскими санкциями	3	5	15	10,92	10,92
	Т2	Отношения потребителя с брендом необходимо формировать органичным образом, который усиливает влияние сообществ и позволяет им вносить свой вклад в инновации "снизу вверх". [309]	3	4,5	13,5	9,83	20,74
	Т3	Необходимость для организаций в поиске новых средств взаимодействия с потребителями для установления более глубокой взаимосвязи и формирования сообщества, выступающих элементом объекта управления[310]	3	4,5	13,5	9,83	30,57
	Т4	Распространение новых средств и моделей взаимодействия с потребителями и расширение сферы контроля над потребителями посредством как цифровых, так и традиционных каналов[311]	3	4	12	8,73	39,30
	Т5	Появление бесшовных технологий, интегрирующих возможность покупки и оплаты продукта в процесс потребления контента (click-to-buy, qr-коды, визуальный поиск), обеспечивающих техническую реализацию омниканального подхода[312]	3	4	12	8,73	48,03
	Т6	Рост оборота "социальной коммерции", объединяющий момент формирования желания к покупке, стимулированного инфлюенсерами, с возможностью совершения покупки внутри соцсети[313]	3	3,5	10,5	7,64	55,68
	Т7	Продолжающееся смещение покупательского поведения в сторону цифровой коммерции	2	5	10	7,28	62,95

трудовой сферы : Материалы Республиканского научного семинара, Донецк, 29 мая 2024 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2024. – С. 35-42.

[309] Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[310] Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[311] A New Dawn for the CPG Industry [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1HN2rbp2df51DRHkdStSbrzcgElQTxULQ/view?usp=drive (дата обращения 18.06.2023).

[312] Lis J., Wurmser Y. Tech Trends to Watch for 2023: Brands Look Beyond Hype to Build Value / EMarketer / URL https://docs.google.com/presentation/d/1ehOfyq-ZRLPmrdOq1Z5U3mJaIKb1kVND/edit?usp=sharing&ouid=100177199221701902701&rtpof=true&sd=true ((дата обращения 4.07.2023).

[313] Ramachandran K., Stewart D., Prakash S., Crossan G. Technology, Media, and Telecommunications Predictions 2023 / Deloitte Insights URL: https://drive.google.com/file/d/1KCEsg5-NOqiy2tzsarYtDWrNG0XvvtsR/view?usp=sharing

Продолжение таблицы 9

	Т8	Появление технологий гиперпространственного опыта - формирование у потребителей опыта качественно нового уровня на основе возможностей пространства, его слияния, преобразования или замены цифровой средой и воздействие этой трансформации на способность думать, воображать и чувствовать[314]	3	2,5	7,5	5,46	68,41
	Т9	Внедрение технологии WEB 3.0 в программы лояльности, в.т.ч в новые способы регистрации, индивидуальные вознаграждения, виртуальные товары и виртуальный опыт, формирование сообществ[315]	2	3,5	7	5,09	73,51
	Т10	Phygital бренды, сочетающие элементы физической и цифровой реальности, обеспечат управление бесшовным потребительским опытом при переходе из физической в цифровую реальность и потр[316]	2	3	6	4,37	77,87
	Т11	Трансформация программ лояльности; их ориентация первоначально на создание и управление сообществом потребителей и лишь затем на продукт, возможность участвовать в деятельности организаций[317]	2	3	6	4,37	82,24
	Т12	Стимулирование новой волны децентрализованной творческой самореализации, доступной многим пользователям, благодаря искусственному интеллекту[318]	1	4	4	2,91	85,15
	Т13	Усталость пользователей от социальных сетей, рассматриваемых в качестве средства объекта управления коммуникациями, сокращение времени использования соцмедиа отмечается у 12% пользователей и тенденция растёт[319]	2	2	4	2,91	88,06
	Т14	Разработка новых отечественных цифровых сервисов коммуникации	1	4	4	2,91	90,98
	Т15	Возможность генерации адаптивного (в противовес статичному) контента, который может трансформироваться в соответствии с аудиторией	1	3,9	3,9	2,84	93,81

[314] The Imminent Future of Food 2023 // Bompas & Parr [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1QaCtYZv7gGR4ju6cYV4YnUNcmK4UQmPw/view?usp=drive_link (дата обращения 5.07.2023).

[315] Lis J., Wurmser Y. Tech Trends to Watch for 2023: Brands Look Beyond Hype to Build Value / EMarketer [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://docs.google.com/presentation/d/1ehOfyq-ZRLPmrdOq1Z5U3mJaIKb1kVND/edit?usp=sharing&ouid=100177199221701902701&rtpof=true&sd=true (дата обращения 4.07.2023).

[316] 2023 Trends: Let the Loyalty and CRM Experts Help You Get Ahead of Consumer Expectations // The Lacek Group [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/%D0%94%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D0%B0/Downloads/LACEK%20-%202023%20Loyalty%20Trends.pdf (дата обращения 4.07.2023).

[317] Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[318] Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[319] The Imminent Future of Food 2023 // Bompas & Parr [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1QaCtYZv7gGR4ju6cYV4YnUNcmK4UQmPw/view?usp=drive_link (дата обращения 6.07.2023).

Продолжение таблицы 9

		организации благодаря искусственному интеллекту[320]					
	T16	Интеграция приложений брендов для программ лояльности с цифровыми кошельками пользователей как стратегия органичного вписания в жизни клиентов и завоевания их доверие и данных	1	3,5	3,5	2,55	96,36
	T17	Страх доверия искусственному интеллекту и машинам в вопросах, относящихся принятию управленческих решений[321]	1	3	3	2,18	98,54
	T18	Создание проектов организаций в метавселенной и применение VR- и AR-технологий в коммерческих целях[322]	1	2	2	1,46	100,00
		Подытог			137,4	100	

Таблица 10 – Параметры ключевых этапов развития культуры, технологий и управления коммуникациями[323]

Критерий	Уро-вень	Культура	Технологии	Управление коммуникациями
Субъекты и объекты, принимающие решения	1.0	Крупные институты и доминирующие культуры	Немногочисленные владельцы данных и разработчики веб-ресурсов	Власть над коммуникациями принадлежит организации
	2.0	Крупные институты и доминирующие культуры	Глобальные цифровые платформы, частичный доступ пользователя к участию в формировании контента	В формировании имиджа организации и решении прочих задач в области управления коммуникациями участвуют организация и потребители
	3.0.	Отдельные лица, небольшие группы, социальные меньшинства	Множество пользователей-совладельцев данных, децентрализованные автономные организации (ДАО)	В исполнении коммуникационных задач организации задействованы организация, потребители и прочие агенты внутренней и внешней микросреды организации
Структура связи	1.0	Односторонняя нисходящая отправка универсальной	«Read-only» (с англ. – только чтение): пользователь имеет	Линейные, вертикальные, нисходящие от организации к

[320] Accenture Life Trends 2023 // Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1sNasJ8JHK0GdjSt84D7IESvW0htcP89W/view?usp=drive_(дата обращения 21.06.2023).

[321] Tech Trends 2023 // Deloitte insights [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://drive.google.com/file/d/1IUQhkvCsLLsprCXMUOuNf4bQ0O14ovNX/view?usp=drive_link (дата обращения 12.06.2023).

[322] Haank A., Nassab J., Jong R., Bollen A., Aboh F., Belfor R., Soerjoesing N., Bromet A. Culture + Chaos + Community / Amaru / URL: https://drive.google.com/file/d/15piUxfCnW3i4UQS02_AifOC0I354W6j/view?usp=sharing (дата обращения 4.07.2023).

[323] Составлено автором по материалам Haank A., Nassab J., Jong R., Bollen A., Aboh F., Belfor R., Soerjoesing N., Bromet A. Culture + Chaos + Community / Amaru / URL: https://drive.google.com/file/d/15piUxfCnW3i4UQS02_AifOC0I354W6j/view?usp=sharing , Шатухин Д. Что такое WEB 3.0, и почему он всем стал нужен? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://habr.com/ru/articles/653533/ и Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете/ Котлер Ф., Картаджайа Х. - М.: Бомбора, 2019. – 224 с.

Продолжение таблицы 10

Структура связи	1.0	Односторонняя нисходящая отправка универсальной	«Read-only» (с англ. – только чтение): пользователь имеет	Линейные, вертикальные, нисходящие от организации к
		однородной информации от доминирующих лиц к «потребителям»	возможность только потреблять («читать») контент с сайтов, который публикуется автором	потребителю; строгая внутренняя иерархия: чёткое разделение управляющей (руководителя коммуникационной деятельности) и управляемой (подчинёнными) сторонами
	2.0	Внешнее (призрачное) разнообразие без действительной инклюзивности	«Read/write web» (с англ. чтение/запись в сети); возможность обмена сообщениями между участниками	Горизонтальная двусторонняя связь между брендом и потребителем и между потребителями; демокративзация коммуникационного менеджмента: рост значимости инициативы подчинённых и полномочий
	3.0.	Сотворчество и со-владение информацией внутри множества микросообществ и на их пересечении	Уменьшение иерархии, децентрализация, демократизация власти над данными от корпораций к коллективам	Децентрализованные многосторонние связи (между брендом, потребителем и агентами микросреды); переход к самоуправляемой (бирюзовой) подсистеме коммуникаций
Предмет деятельности	1.0	Насаждение мировоззрения доминирующей культуры по принципу «сверху-вниз»	Примитивные сайты без интерактивности, автоматизации и возможности пользователей участвовать в контенте	Информирование потребителей и распорядительство и контроль как методы управления сотрудниками (монолог организации)
	2.0	Эксплуатация маргинализованных культур с целью использования их уникальных элементов (культурная апроприация)	Авторизация пользователей, возможность создавать аккаунты на сайтах, расцвет алгоритмов рекомендации, позволяющих удержать пользователя	Взаимосвязь и вовлечение сотрудников в принятие и реализацию управленческих решений (диалог бренда и потребителей)
	3.0.	Фрагментация, разрушение массовой культуры и фреймворк, воссоздающий технологию WEB 3.0 в сфере культуры	Множество пользователей создают, обслуживают и обладают частичной собственностью (NFT) на данные, масштабное распространении обильной информации	Полилог между организацией, потребителями и агентами микросреды, переход организаций от эго-системы к экосистеме: сообщества и самоуправление вместо диктатуры и искусственной популяризации идей, продуктов и т.д.
Причина кризиса	1.0	Критика культурного империализма	Слабая адаптивность, возможность поддержки	Недоверие классическим каналам коммуникации

Продолжение таблицы 10

			не всеми браузерами и технические ограничения	бренда; слабая гибкость и адаптивность управленческой системы
	2.0	Сохранение контроля в руках немногих представителей доминирующей группы, извлекающих прибыль	Отсутствие приватности, продажа пользовательских данных рекламодателю, снижение доверия, невозможность пользователей контролировать данные	Снижение эффективности классических и горизонтальных источников коммуникации, запрос потребителей на участие в создании, развитии и коммуникации бренда; необходимость повышения удовлетворённости трудом, вовлечённости сотрудников за счёт расширения полномочий, участия в принятии решений, а также повышение эффективности управления коммуникациями за счёт сокращения административно-управленческого аппарата

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Таблица 11 – Воздействие специфики отрасли предприятий общественного питания на императивы управления коммуникациями

Специфическая черта деятельности на рынке общественного питания	Воздействие на содержание управления коммуникациями
Динамичность развития рынка и высокая степень неопределённости	Установление критериев гибкости и адаптивности коммуникационной подсистемы к внешним и внутренним изменениям в качестве ключевых императивов реализации управленческой деятельности; формирование требования цикличности механизма управления коммуникациями короткого продолжительности цикла.
Сложность унификации корпоративных и организационных структур	Отрасль общественного питания представлена такими предприятиями как международные и федеральные сети, авторские проекты (единственный ресторан, принадлежащий собственникам), управляющие компании, в рамках которых собственникам принадлежит несколько авторских проектов с различными концепциями и/ или сетей и проч. Размер организации выступает одним из факторов, определяющих человеческие и материальные возможности подразделения, реализующего коммуникационную функцию. Размер штата данного подразделения, в свою очередь, определяет функции сотрудников и структуру подразделения, а, следовательно, и форму управления им.
Отраслевая специфика объекта управления – семикомпонентый маркетинг-микс (7Р)[324]	Необходимость дополнения механизма управления коммуникациями элементами физического окружения, людей и процесса как существенными компонентами объекта управления комплекса маркетинга, воздействующими на результативность управленческой деятельности.
Штат и схема подразделения, реализующего коммуникационную функцию	Превалирующая доля предприятий общественного питания относится к сегменту МСП, что вносит ограничения в размер штата подразделения ввиду нагрузки по заработной плате, реализующего коммуникационную функцию, и, соответственно, налагает высокие требования к профессиональным компетенциям сотрудников и широте профиля деятельности[325]
Сетевое строение производственно-сбытовых систем ресторанного бизнеса	Невозможность «изолированных, локальных изменений».[326] При внедрении изменений в управление коммуникационной подсистемой с помощью расширения объектов управления сотрудниками не коммуникационного подразделения требуется учитывать связность департаментов.
Офлайн-тип деятельности[327]	Высокая значимость интеграции традиционных и цифровых каналов коммуникации (омниканальности), рассматриваемых в качестве объектов управления, а также целостности и единства в коммуникации имиджа бренда различными объектами управления коммуникацией (стейкхолдерами), что обусловливает необходимость расчёта связности коммуникаций при оценке результативности управления ими. Высокая значимость сенсорного маркетинга, направленного на формирование ассоциаций с брендом у потребителей и стимулирование продаж.[328]
Сервизация экономики	Формирование тесного контакта «между производителем благ и их потребителем».[329] Необходимость реализации координации процессом коммуникаций сотрудников ресторана с потребительской аудиторией.

[324] Пак Я. Книга о вкусном и полезном ресторанном маркетинге/ Пак Я. – М.: Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2013. – 136 с. стр. 42

[325] По результатам исследования, отражённым на рисунке 6 Приложения 5.

[326] Горенбургов М А. Стратегическое управление ресторанным бизнесом // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2008. №3 (Экономика). – стр. 73-83.

[327] Анализ рынка общественного питания в России в 2018-2022 гг, прогноз на 2023-2027 гг. Перспективы в условиях санкций, стр 19-20 / BusinesStat [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://goo.su/Jva4 (дата обращения: 12.08.2023)

[328] Калькова Н. Н. Сенсорный маркетинг в условиях диджитал-экономики / Н. Н. Калькова, А. Н. Бузни // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 3. – С. 104-110. – DOI 10.24143/2073-5537-2024-3-104-110.

Продолжение таблицы 11

Сервис и экономика впечатления как фактор конкурентоспособности	Использование технологий аромамаркетинга, меню-инжиниринга, аллитераций в речи официантов, экстра-сервиса и прочего при организации, реализации и контроле коммуникационной деятельности.[330]
Особенности цифровизации предприятий рынка	Кадровый голод, рост уровня расходов на фонд оплаты труда, потребность клиентов к утилитарности, экономии времени и, при этом, получении новых впечатлений требуют цифровизации в управлении рестораном.[331]
Непрозрачность клиентского пути	Сложность точного расчёта отдельных показателей эффективности цифровых и традиционных каналов коммуникации при «переходе» клиента из онлайна в офлайн обусловливает затруднения в достоверной и комплексной оценке результативности управления коммуникациями и повышает уровень неопределённости при принятии управленческих решений.
Демонстративное потребление	Социально-психологически обоснованная возможность привлечения потребителей к реализации функций бренд-коммуникаций позволяющая причислить их к объектам управления коммуникацией; ключевым методом управления в данном случае выступает потенциал наращивания социального капитала потребителей, который может быть дополнен реферальными программами как методом материального стимулирования.

Анкета для опроса руководителей отделов маркетинга российских предприятий общественного питания

1. В каком городе работает(ют) ваш(и) ресторан(ы)?

2. Укажите тип ресторана, в котором Вы работаете?

- авторский ресторан (кафе или бар)

- управляющая компания с несколькими авторскими (и сетевыми) ресторанами (кафе или барами)

- сеть ресторанов (кафе или баров)

- франшиза ресторанов (кафе или баров)

3. Укажите количество брендов, входящих в состав управляющей компании

4. Укажите количество точек (суммарно по всем брендам, входящим в состав компании)

5. Напишите названия брендов, входящих в Вашу ресторанную группу

---

[329] Экономика ресторанного бизнеса : учебное пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / М. А. Горенбургов, М. М. Хайкин. — М. : Издательский центр «Академия», 2012. — 240 с. стр. 8

[330] Щепетова И.В., Скоробогатых И.И. Анализ клиентского опыта и экстра-сервис как конкурентное преимущество компании в секторе HoReCa // Практический маркетинг. 2021. №11. – стр. 34-35, 39.

[331] Свои продукты, конкуренция в онлайне и модульный фастфуд. Как меняется российский ресторанный рынок // Сбер Про [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sber.pro/publication/svoi-produkti-konkurentsiya-v-onlaine-i-modulnii-fastfud-kak-menyaetsya-rossiiskii-restorannii-rinok/ (дата обращения: 12.08.2023)

6. Укажите Вашу должность в компании.

7. Есть ли в вашей компании отдел (служба / департамент) маркетинга?

- Да

- Нет, функции маркетинга выполняют другие сотрудники;

- Нет, функции маркетинга отданы на аутсорсинг (фрилансеры или агентства)

- Комбинированный вариант (внутренний сотрудник + аутсорс)

8. Если отдел есть, сколько сотрудников входит в этот отдел?

9. Если отдел есть, какая организационная структура этого отдела?

- Линейная

- Функциональная

- Линейно-функциональная

- Дивизионная

- Без иерархии

- Другое

10. Есть ли маркетинговая стратегия в вашей компании?

- да, есть прописанная стратегия на 1-3-5 лет

- да, есть краткосрочная стратегия (до года)

- формализованной стратегии нет, но управленцы разделяют ряд основных принципов, в рамках которых развивается проект

- нет, стратегия отсутствуют, решения принимаются ситуативно

- другое

11. Какие экономические методы управления маркетинговыми коммуникациями используются в Вашем ресторане? (с возможностью выбора нескольких ответов)

- Формирование планов, бюджета и стратегии коммуникаций

- Отбор критериев эффективности маркетинговых коммуникаций

- Оценка результатов коммуникаций ресторана

- Окладная оплата труда сотрудникам (фиксированная сумма в месяц)

- Тарифная ставка для сотрудников (за отработанные часы)

- Доплаты за достижение или перевыполнение KPI

- Премии

- Другое ____

12. Какие организационные методы управления маркетинговыми коммуникациями используются в Вашем ресторане? (с возможностью выбора нескольких ответов)

- Организация рабочего места сотрудников отдела

- Наличие прописанных правил трудового распорядка

- Приказы

- Распоряжения и указания

- Инструктирования

- Наставления

- Установление целей и планов

- Нормирование труда

- Координация работ

- Контроль исполнения работ

- Замечания

- Выговоры (и строгие выговоры)

- Понижение в должности

- Увольнение как дисциплинарная мера

- Предупреждения

- Штрафы

- Возмездное изъятие предметов

- Административный арест

- Исправительные работы

- Другое_____

13. Какие психологические методы управления маркетинговыми коммуникациями используются в Вашем ресторане? (с возможностью выбора нескольких ответов)

- Социальное планирование (определение индивидуальных целей, карьерных траекторий и др. для сотрудников отдела)

- Психологическое планирование (определение типа личности, темпераментов, характера и проч. сотрудников для комфортного и эффективного климата в коллективе

- Социологические методы исследования

- Выявление личностных (деловых, моральных) качеств сотрудников

- Применение принципов соревнования между сотрудниками отдела

- Внушение

- Убеждение

- Просьба

- Похвала

- Советы

- Принуждение

- Осуждение / порицание

- Запрет

- Комплимент

- Другое _____

14. Какие «бирюзовые» методы Вы используете при управлении коммуникациями? (с возможностью выбора нескольких ответов)

- Разработка бюджета всеми сотрудниками организации

- Самоуправление

- Коллегиальное принятие решений командой маркетинга

- Форсайт-сессии

- Ситуационное управление (на основе экстренного реагирования)

- Открытые инновации и сотрудничество со стейкхолдерами (привлечение внешних сторон для решения задач маркетинга)

- Тренинги по укреплению организационной культуры

- Тренинги по развитию профессиональных навыков

- Тренинги личностного развития

- Коучинг

- Коллегиальное распределение фонда оплаты труда отдела коммуникаций между сотрудниками

- Бонусы/премии на уровне всего отдела (а не отдельным сотрудникам)

- Ничего из перечисленного

15. С какими организационными и управленческими трудностями или вызовами при работе отдела маркетинга ваша компания сталкивалась? (с возможностью выбора нескольких ответов)

- Сложность поиска квалифицированных маркетологов (кадровый дефицит / низкая квалификация соискателей)

- Высокая текучесть кадров отдела маркетинга

- Низкая вовлечённость сотрудников

- Слабая управляемость сотрудников (неподчинение, саботаж)

- Низкий уровень квалификации сотрудников отдела маркетинга

- Блокировка важных каналов и инструментов коммуникации

- Сложность планирования из-за изменений внешней среды

- Низкая эффективность коммуникаций (низкий показатель возврата инвестиций в рекламу)

- Сложность оценки (расчёта) эффективности коммуникаций

- Другое _____

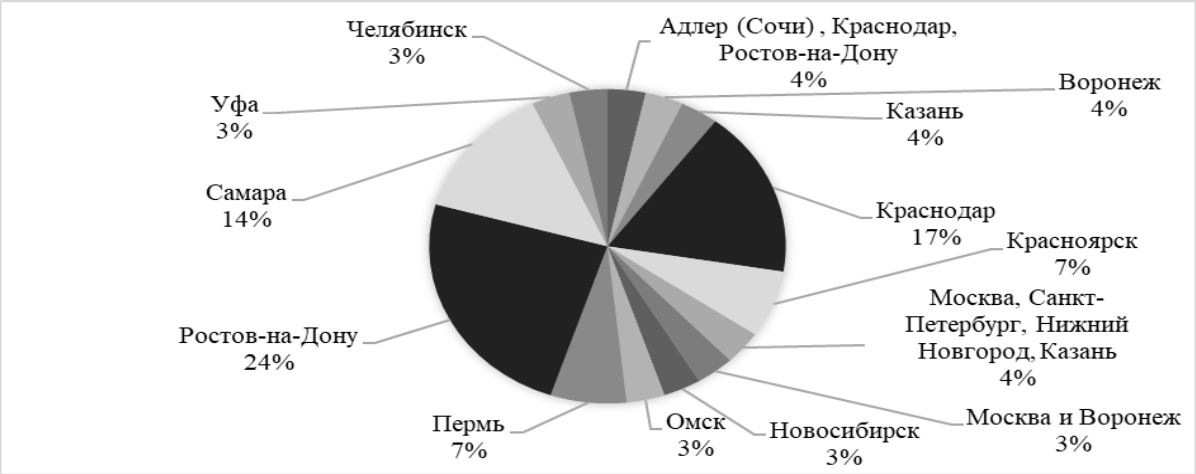


Рисунок 2 – Города-участники исследования практики реализации управления коммуникациями предприятий общественного питания.[332]

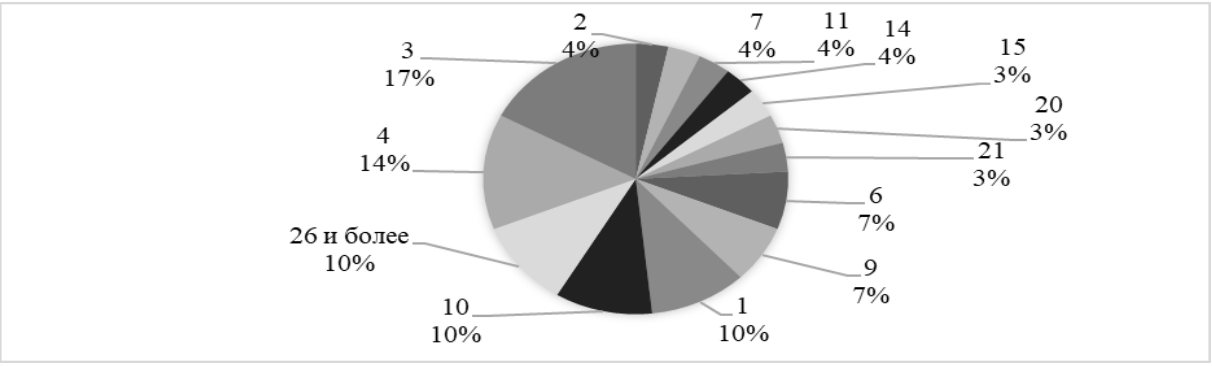


Рисунок 3 – Количество объектов общественного питания, коммуникационная деятельность которых находится под управлением респондентов исследования[333]

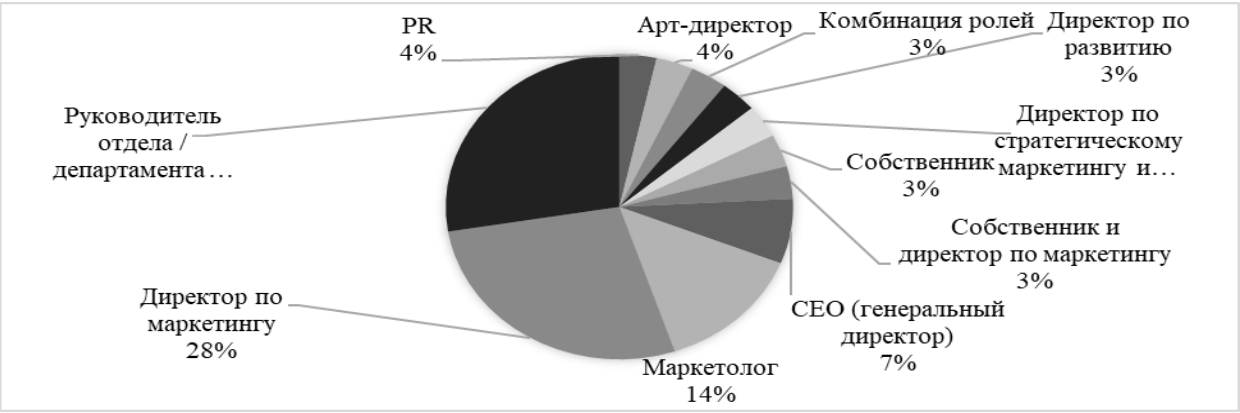


Рисунок 4 - Должности, занимаемые респондентами исследования, в организациях ресторанного бизнеса.[334]

[332] Составлено автором по результатам исследования.
[333] Составлено автором по результатам исследования.
[334] Составлено автором по результатам исследования.

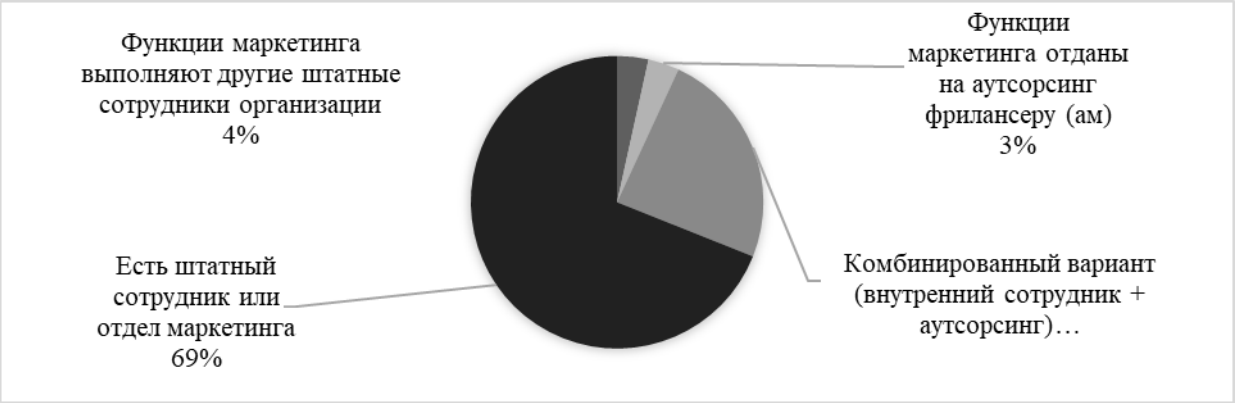


Рисунок 5 – Способ организации коммуникационного подразделения предприятия общественного питания, находящегося под управлением респондентов.[335]

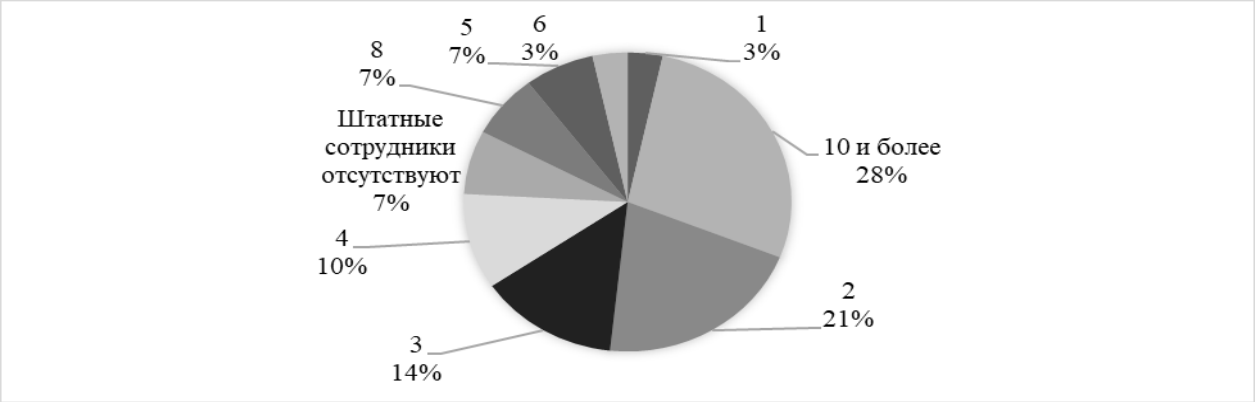


Рисунок 6 – Количество сотрудников в коммуникационных подразделениях предприятий общественного питания, находящихся под управлением респондентов.[336]

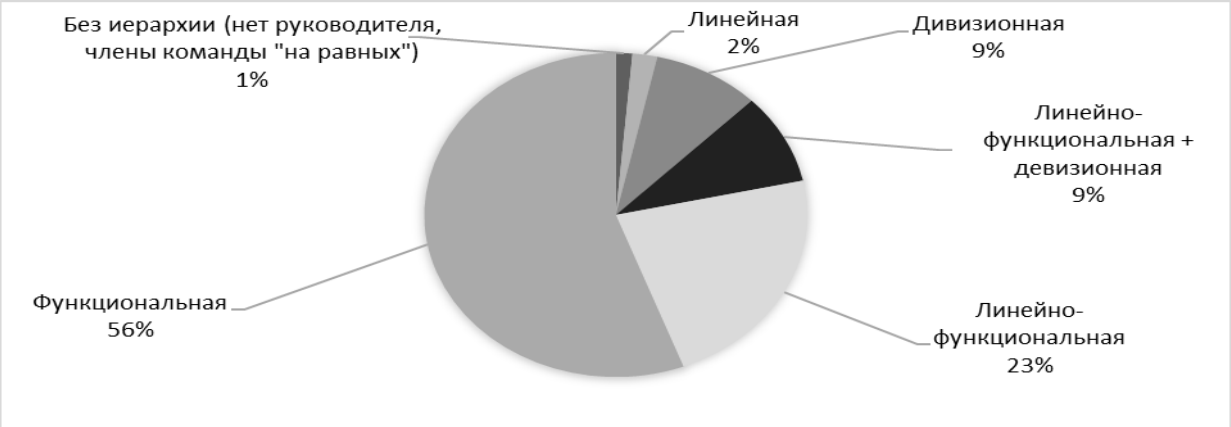


Рисунок 7 – Виды организационных структур коммуникационных подразделений предприятий общественного питания (2024 год).[337]

[335] Составлено автором по результатам исследования.
[336] Составлено автором по результатам исследования.

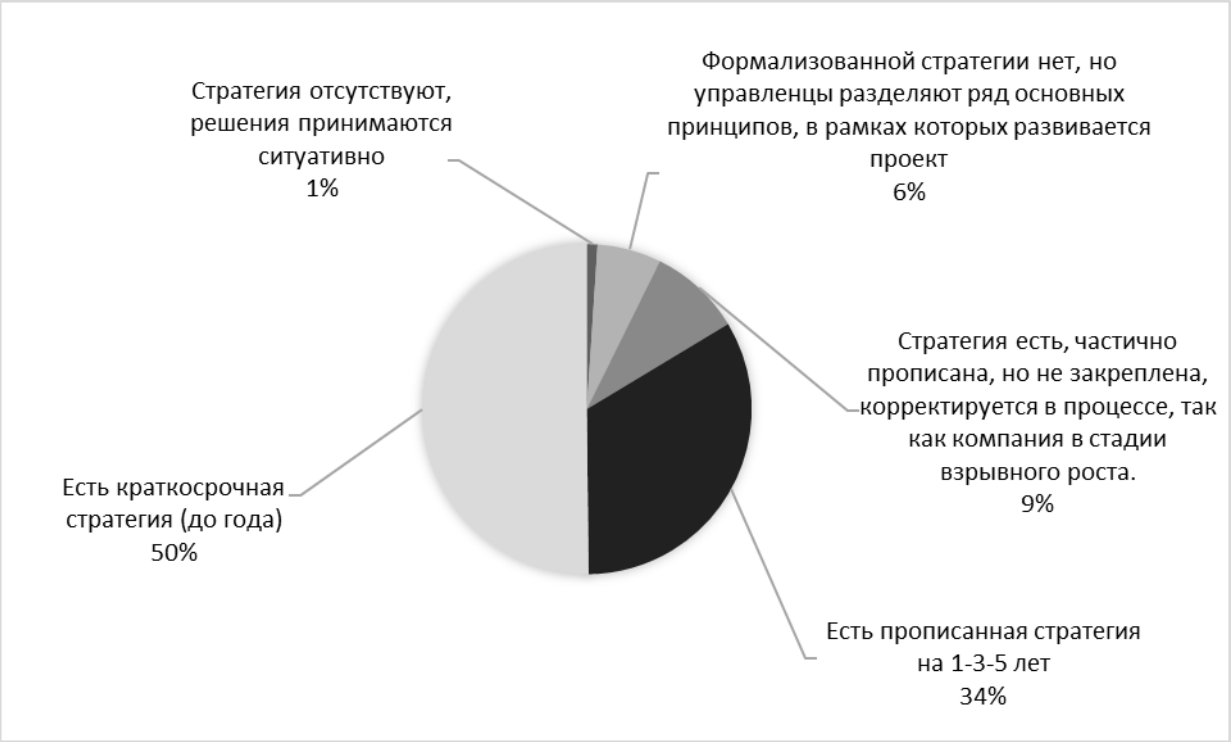


Рисунок 8 – Разделяемые предприятиями общественного питания подходы к разработке и реализации стратегии коммуникаций (2024 год).[338]

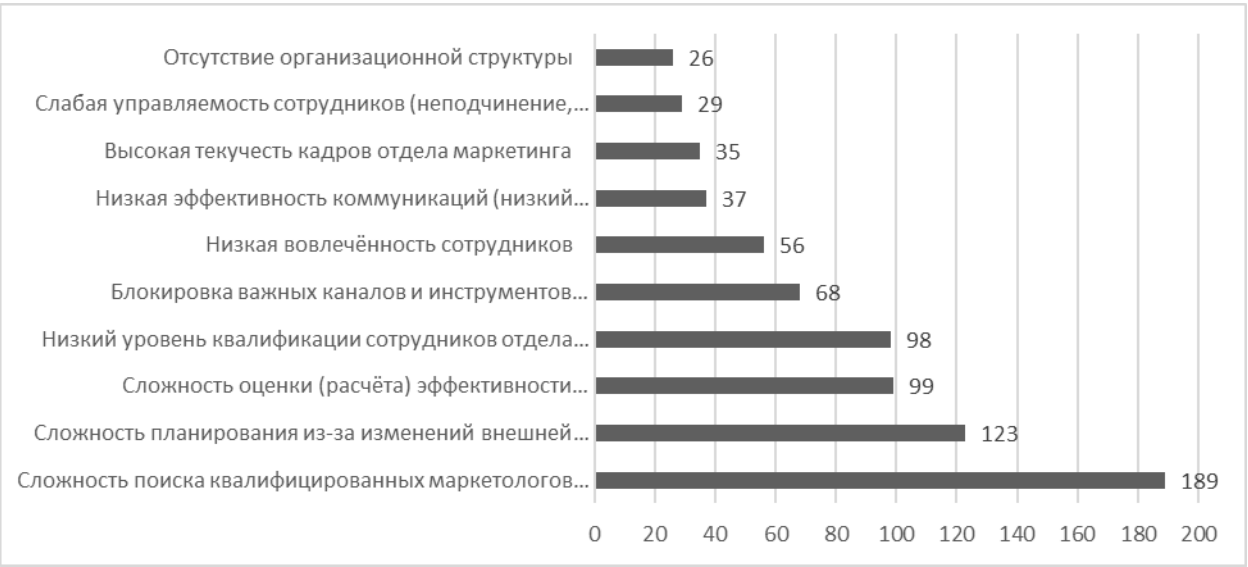


Рисунок 9 – Проблемы управления коммуникациями российских предприятий ресторанного бизнеса (2024 год).[339]

---

[337] Составлено автором по результатам исследования.
[338] Составлено автором по результатам исследования.
[339] Составлено автором по результатам исследования.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Таблица 12 – Оценка факторов полномочий альтернативных источников коммуникации.[340]

Подгруппа	Факторы полномочий		
	Доступ к широкому охвату аудитории (0,35)	Доверие и лояльность аудитории (0,65)	Взвешенные оценки (ось X)
Поставщики товаров и услуг	2,88	2,75	2,80
Консультанты	1,88	2,63	2,37
Подрядчики	2,63	3,63	3,28
Общественные группы	3,5	3,88	3,75
СМИ	5	3,25	3,86
Лидеры мнений	4,63	4,25	4,38
Религиозные организации	1,63	3,25	2,68
Защитники окружающей среды	1,63	3,13	2,61
Поставщики компонентов	1,88	2,75	2,45
Конкуренты	3,38	3,5	3,46
Бизнес-партнёры	3	3,5	3,33
Заказчик организации	2,63	3,88	3,44
Потребители	3,38	4,63	4,19
Руководство	2,75	4	3,56
Спонсоры организации	2,5	4,13	3,56
Директор	2,88	4,38	3,86
Менеджер	2,13	4,25	3,51
Члены команды	2,5	3,88	3,40
Внутренний аудит	1,38	2,63	2,19
Активисты	2,38	2,88	2,71
Посредники	3,5	2,75	3,01

Таблица 13 – Оценка факторов успеха альтернативных источников коммуникации.[341]

Подгруппа	Факторы успеха			
	Трудность реализации коммуникации агентом (0,5)	Риск провала / неопределённость (0,35)	Возможность конфликта (0,15)	Взвешенные оценки (ось Y)
Поставщики товаров и услуг	3,13	3,13	2,88	3,09
Консультанты	3,13	3,25	2,75	3,12
Подрядчики	3,5	3	2,88	3,23
Общественные группы	2,88	3	2,63	2,88
СМИ	3,75	3,25	3,75	3,58
Лидеры мнений	4,5	2,75	3,13	3,68
Религиозные организации	1,25	1,5	1,63	1,39

[340] Составлено автором по результатам исследования.
[341] Составлено автором по результатам исследования.

Продолжение таблицы 13

Защитники окружающей среды	1,5	1,63	1,75	1,58
Поставщики компонентов	2,88	2,63	2,63	2,76
Конкуренты	1,75	2,25	2,25	2,00
Бизнес-партнёры	3,88	3,5	3,38	3,67
Заказчик организации	3,88	3,38	3,38	3,63
Потребители	3,88	3	2,75	3,40
Руководство	4,63	4	4	4,32
Спонсоры организации	4,13	3,75	3,75	3,94
Директор	4,38	4,25	4,13	4,30
Менеджер	4,13	3,5	3,75	3,85
Члены команды	4,13	3,25	3,63	3,75
Внутренний аудит	2,38	2,38	3,38	2,53
Активисты	2,25	2,5	2,63	2,39
Посредники	3,38	3,13	3,5	3,31

Таблица 14 – Идентификация альтернативных источников коммуникации на российском eating-out рынке[342]

Подгруппа стейкхолдеров	Сфера деятельности организаций / лиц
Поставщики товаров и услуг	Дистрибьюторы алкоголя, поставщики продуктов, кондитерских изделий, безалкогольных напитков, программного обеспечения, хоз.товаров, канцелярских принадлежностей, табачной продукции, охранных услуг, интернет-провайдер
Консультанты	Консультанты по маркетингу, управлению, автоматизации, бухгалтерской отчётности, финансовые консультанты, аудиторы, сервис-тренеры, школы и курсы ресторанного бизнеса, мастер-классы по миксологии, тренинговые компании
Подрядчики	Диджеи, фотографы, видеографы, ведущие, дизайнеры, брендинговые и СММ-агентства, типографии, техническое обслуживание, шоу-балет, клининг, ремонт оборудования
Общественные группы	Жильцы дома, в котором расположено кафе, промо-группы, студенческие коммитеты, сообщества по интересам, горожане и туристы, приверженцы ЗОЖ
СМИ	Городские сообщества и порталы, гастрономические сообщества, локальные издания журналов, онлайн-журналы, гастрономические федеральные издания, локальные радиостанции, ТВ, пресса, группы и каналы в соцсетях, новостные порталы ЖК
Лидеры мнений	Блогеры, гастрономические обозреватели, инфлюенсеры, экскурсоводы, бьюти-мастера, диджеи, промоутеры, организаторы мероприятий, артисты
Защитники окр. среды	Вегетарианцы, любители древонасаждения и раздельного сбора мусора
Поставщики компонентов	Производители и дистрибьюторы оборудования для кухни и бара, мебели для зала ресторана, поставщики технического оснащения, звукового оборудования, климатического оборудования, холодильного оборудования
Конкуренты	Рестораны, кафе, бары, кофейни, клубы, бистро, гастролавки, фудмоллы
Бизнес-партнёры	Организаторы мероприятий, сервисы безналичных чаевых, программ лояльности, локальные магазины одежды, обуви, парфюмерии, косметики, производители техники и товаров народного потребления, отели, туристические агентства, автосалоны, фитнес, салоны, театры, барбершопы, иные сервисные организации цветочные лавки
Заказчик организации	Компании и организации с оптовыми заказами, ивентеры, организованные туристические группы, государственные и муниципальные фестивали и ярмарки, детские развлекательные центры, корпоративы организаций

[342]Составлено автором по результатам исследования/

Продолжение таблицы 14

Потребители	Потенциальные и фактические гости (жители города, жители городов-спутников, внутренние и международные туристы)
Руководство	Генеральный директор, исполнительный директор, финансовый директор, hr-директор, директор по маркетингу, арт-директор, собственник
Спонсоры	Инвесторы, соучредители, собственники, акционеры, дистрибьюторы алкоголя
Директор	Управляющий, директор
Менеджер	Менеджер, администратор, шеф-повар, старший бармен
Члены команды	Официанты, бармены, повара, мастера чистоты, хостес, ночные сторожи, технический персонал, сервис-менеджер, маркетолог, кассиры, товаровед
Внутр. аудит	Финансовый директор, бухгалтер
Активисты	Студенты, промоутеры, движения по сохранению исторического наследия
Посредники	Агрегаторы доставки готовой еды, геолокационные сервисы, рекламные площадки в интернете (WEB 1.0)

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Таблица 15 – Сегменты потребительской аудитории ООО «Бар»

Сегмент	Мотив (JTBD)	Психографические характеристики	Поведенческие характеристики	Доля сегмента, %
A	Когда заканчивается рабочая неделя и наступают выходные, хотят пойти в ресторан, чтобы увидеться с близкими друзьями, расслабиться, повеселиться и зарядиться позитивной энергией.	Мужской тип: любители шумных и сытых застолий, не привыкли ограничивать себя, обладают патриархальными взглядами. Благополучные: имеющие материальную возможность на регулярной основе питаться вне дома, выбирают качественные и представительные рестораны.	Посещают ресторан вечером в пятницу и субботу. Длительный визит. Ресторан как место для встречи с друзьями, а не самоцель.	41,89
B	Когда приходит время ужина, хотят выбраться в ресторан с супругой (ом) или самостоятельно, чтобы поужинать вне дома и получить новые впечатления.	Благополучные: имеющие материальную возможность на регулярной основе питаться вне дома, выбирают качественные и представительные рестораны, чтобы уютно провести вечер и получить ожидаемый результат. Ориентированные на качественные товары: при выборе ресторана ориентируются на рейтинг и отношение к нему в кругу авторитетных лиц.	Посещают ресторан самостоятельно или вдвоём вечером с воскресенья по четверг.	37,85
C	Когда работают в офисе неподалёку от ресторана и наступает время обеда, хотят быстро и сытно поесть, чтобы утолить голод и получить энергию для работы.	Рассудительные: заранее планируют, какие рестораны будут посещать на ланч в течение недели, изучают меню и цены, слабо восприимчивы к особенностям ресторанной концепции и делают прагматичный выбор.	Посещают ресторан днём с понедельника по пятницу. Важный критерий - территориальная близость офиса к ресторану. Будничное посещение.	10,89
D	Когда им удаётся найти свободное время в выходные, хотят провести его с семьёй, совместив прогулку по центру города с посещением ресторана, чтобы общаться и получать совместно новые впечатления и опыт.	Фаталисты: консервативные, с очевидно выраженными семейными ценностями, стремятся к сплочению и совместному провождению времени, в ресторанах ценят постоянство (персонал, который работает годами, несменяемость позиций меню и т.д.), склонны заказывать одни и те же блюда от посещения к посещению.	Посещают ресторан днём в субботу и воскресенье.	9,36

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Таблица 16 – SWOT-анализ деятельности по управлению коммуникациями ООО «Бар»

Уг-ро-зы	У.О.	Фактор	Удельный вес фактора	Вероятность, %	Итоговая оценка
Конкуренция в отрасли	Т1	Риск хантинга сотрудников ресторанами-конкурентами (следствие кадрового голода)	0,025	60	1,5
	Т2	Активное использование аналогичных рекламных каналов => рост конкуренции на внимание потребителя	0,015	80	1,2
	Т3	Новая конкуренция в том числе с ритейлом (гастролавки, кулинарии) Наблюдается переток аудитории из среднего сегмента и растущая склонность к экономии.	0,015	70	1,05
	Т4	Открытие новых ресторанов (появление новых конкурентов)	0,01	85	0,85
	Т5	Демпинг и внедрение дисконтных предложений конкурентами	0,015	45	0,675
	Т6	Активное использование аналогичных рекламных каналов => рост стоимости рекламы на аукционе	0,008	55	0,44
Научно-техническая среда	Т7	Утрата части маркетинговых инструментов из-за санкций и блокировок	0,15	80	12
	Т8	"Обесчеловечивание" сервиса ввиду широкого применения цифровых технологий и автоматизации (дисбаланс технологий и человека)	0,006	55	0,33
	Т9	Опасения по поводу защиты персональных данных	0,002	40	0,08
Общество	Т10	Кадровый голод и дефицит персонала как постковидное следствие (свойственно для линейного персонала)	0,035	70	2,45
	Т11	Переход власти над коммуникациями от организаций к индивидам	0,015	65	0,975
	Т12	Кадровый дефицит как следствие релокации кадров (свойственно для топ-менеджмента)	0,01	35	0,35
	Т13	Естественная убыль населения в Ростовской области (-5,7% в период с 2000 по 2020 г.) (5)	0,002	60	0,12
Политико-правовая среда	Т14	Усиление контроля за рекламной деятельностью организаций (закон о маркировке рекламы)	0,001	85	0,085
Посредники	Т15	Увеличение арендной платы за помещение	0,02	80	1,6
	Т16	Повышение тарифов альтернативных каналов доставки (Яндекс.Go) и тарифов агрегаторов (доставка Яндекс.Еда, Деливери.Клаб, Бронибой и т.д.)	0,015	60	0,9
	Т17	Увеличение стоимости альтернативных рекламных инструментов (инфлюенс) в соцсетях после отключения таргетинга	0,009	90	0,81
Поставщики	Т18	Возможность ухода с российского рынка международных алкогольных компаний	0,1	70	7
	Т19	Повышение цен на продукцию отечественных производителей ввиду снижения конкуренции и усиления власти поставщика	0,04	85	3,4
	Т20	Потеря ретробонусов / скидок от поставщиков => увеличение закупочной стоимости	0,015	45	0,675
	Т21	Увеличение сроков поставок, нарушение договорённостей, недобросовестное поведение поставщиков	0,02	20	0,4
	Т22	Заморозка маркетинговых бюджетов поставщиков	0,01	40	0,4
	Т23	Повышение цен на продукты питания (сезонное с пиком во второй половине декабря)	0,003	75	0,225
	Т24	Поглощение поставщика (горизонтальная интеграция на рынке поставщиков)	0,003	10	0,03

Продолжение таблицы 16

Потребители	Т25	Релокация (временная или продолжительная) части ЦА	0,18	20	3,6
	Т26	Склонность к сбережению средств => сокращение кол-ва визитов в рестораны	0,09	30	2,7
	Т27	Снижение частоты визитов ввиду негативных настроений из-за внешних социально-политических факторов	0,07	15	1,05
	Т28	Склонность к сбережению средств => сокращение среднего чека	0,03	15	0,45
	Т29	Негативная реакция потребителей на отечественные аналоги иностранной продукции (Кола, Егермайстер и т. д.)	0,01	25	0,25
	Т30	Тренд на ЗОЖ и низкокалорийную пищу, растительное мясо и вегетарианство - чему не соответствует концепция ресторана	0,01	10	0,1
	Т31	Международный тренд на потребление безалкогольных напитков	0,01	1	0,01
Социально-культурная среда	Т32	Снижение уровня доверия к рекламе (традиционные бренд-коммуникации)	0,045	40	1,8
	Т33	"Старение" населения	0,001	70	0,07
	Т34	Поведенческие последствия "цифрового" образа жизни	0,001	10	0,01
Экономическая среда	Т35	Рост расходов брендов на рекламу из-за инфляции медиа	0,009	80	0,72
Возможности					
Конкуренция в отрасли	О1	Коллаборации с целью повышения узнаваемости / транслирования КХБ / стимулирования гостепотока с конкурентами	0,02	85	1,7
	О2	Уход конкурентов с рынка	0,01	20	0,2
	О3	Перепродажа ресторанов ввиду релокации собственников	0,005	10	0,05
Научно-техническая среда	О4	Формирование новых каналов и форматов взаимодействия с потребителями	0,03	90	2,7
	О5	Увеличение разнообразия рекламных инструментов, детализация настроек рекламы, повышающая таргетированность и эффективность рекламы	0,03	75	2,25
	О6	Снижение порога доступа (бюджетного и технического) для пользования рекламными инструментами МСП	0,03	30	0,9
	О7	Инструменты дополненной реальности, обогощающий клиентский опыт, позволяющие геймифицировать его	0,003	70	0,21
Общество	О8	Рост числа предприятий с удалённой или частично удалённой занятостью сотрудников => чаще питаются в общепите (1)	0,075	65	4,875
	О9	Перспективы сотрудничества с инфлюенсерами и креаторами, пользующимися доверием у потребителей	0,03	80	2,4
Поставщики	О10	Наличие глубоких скидок на часть продуктовых и алкогольнх позиций (за счёт масштаба закупки УК)	0,1	65	6,5
	О11	Отсрочка по оплате поставки	0,07	55	3,85
Потребители	О12	Трудности реализации зарубежного туризма => внутренний туризм => увеличение гостепотока	0,09	85	7,65
	О13	Сезонный рост спроса (окт-апр с пиком в декабре) => увеличение гостепотока	0,18	35	6,3
	О14	Тренд на «бархоппинг»: короткий визит в несколько ресторанов и баров за 1 вечер	0,09	60	5,4
	О15	Увеличение продолжительности визита => глубины, размера чека	0,1	50	5
	О16	Изменение потребительского поведения после пандемии: снижение уровня колебания гостепотока в зависимости от дня недели и времени визита. Общий прирост количества гостей	0,03	75	2,25
	О17	Рост популярности и привлекательности e-commerce и доставки для гостей, замещающей приготовление еды домохозяйством, но не снижающая гостепоток в зал ресторана	0,01	65	0,65

Продолжение таблицы 16

	O18	Превалирование в районе расположения ресторана бизнес-центров и офисов, а также мест отдыха и развлечений, что частично формирует потребительскую аудиторию	0,01	55	0,55
	O19	Популяризация "крафтовых" напитков	0,005	50	0,25
	O20	Улучшение качества и продолжительности жизни	0,002	65	0,13
Социально-культурная среда	O21	Снижение уровня безработицы с 6,6% в 2023 году до 4,5% (2)	0,035	60	2,1
Экономическая среда	O22	Прирост оборота рынка питания вне дома (ёмкость рынка Ростовской области в 2022 г. составляла 51 509,5 млрд.р., прирост с предыдущего года - 11,3%)	0,015	80	1,2
	O23	Рост реальной заработной платы на 2,5% в 2024-2026 г. (4)	0,01	40	0,4
	O24	Прогноз роста реальных располагаемых доходов населения в 2024-2026 году на уровне 2,6% в год (4)	0,01	40	0,4
	O25	Прогноз на замедление инфляции до 4,5% в 2024 г. (4)	0,01	25	0,25
Слабые стороны					
Локация	W1	Расположение в подвальном помещении	0,1	35	3,5
	W2	Расположение ресторана в центре города без собственной парковки, что осложняет клиентский путь гостей с автомобилями	0,03	15	0,45
	W3	Создание пешеходной зоны в локации ресторана может привести к появлению нецелевой аудитории	0,005	35	0,175
	W4	Расположение в Табачка.Центр (негативная репутация у части аудитории)	0,01	10	0,1
Маркетинг	W5	Отсутствие стратегического планирования и бюджетирования маркетинга	0,2	55	11
	W6	Ключевой источник трафика в соцсетях - органический => неконтролируемый напрямую	0,2	30	6
	W7	Отсутствие клиентской базы (есть база только лояльных потребителей)	0,05	15	0,75
	W8	Отсутствие системы сквозной аналитики	0,01	55	0,55
	W9	Колебание гостепотока (пиковые часы вечером, преимущественно в выходные, относительно низкая посещаемость в будни с 16:00 до 19:00)	0,01	45	0,45
	W10	Использование ограниченного набора инструментов коммуникации, отсутствие тестирования новых инструментов	0,04	60	2,4
Персонал	W11	Неготовность большей части персонала формировать личный бренд в соцсетях и становиться амбассадорами ресторана	0,04	75	3
	W12	Дефицит технического персонала	0,06	30	1,8
Производственная деятельность	W13	Низкая эффективность доставки (бизнес-модель не рассчитана на данное направление)	0,01	65	0,65
	W14	Возможность увеличения времени отдачи блюд при высоком уровне посадки из-за недостаточных производственных мощностей и недовольство гостей	0,185	60	11,1
	W15	Возможность списания продуктов питания по истечению срока годности	0,05	20	1
Сильные стороны					
Локация	S1	Большое кол-во посадочных мест	0,05	90	4,5
	S2	Расположение в ресторанном кластере Ростова	0,07	45	3,15
	S3	Центр города, транспортная доступность	0,03	90	2,7
	S4	Создание пешеходной зоны в квартале, в котором расположен ресторан, увеличило пешеходный трафик и количество потенциальных посетителей ресторана	0,005	65	0,325

Продолжение таблицы 16

Маркетинг	S5	Строгое соблюдение позиционирования (мясной ресторан) во всех элементах комплекса маркетинга	0,13	95	12,35
	S6	Узнаваемый на региональном уровне шеф-повара ресторана	0,1	85	8,5
	S7	Отсутствие скидочных/акционных предложение => не снижается маржинальность	0,05	90	4,5
	S8	Партнёрские связи с ресторанами-конкурентами	0,05	85	4,25
	S9	Лояльность аудитории к ресторану и высокий отклик на предложения в сообществах	0,05	85	4,25
	S10	Благодаря стадии зрелости жизненного цикла ресторана допустимо снизить маркетинговые инвестиции в повышение узнаваемости на локальном рынке	0,05	80	4
	S11	Стабильный прирост ключевых показателей маркетинга (средний чек и количество гостей)	0,05	80	4
	S12	Пользовательский контент => органический трафик	0,04	75	3
	S13	Концептуальный интерьер и музыкальное оформление	0,008	95	0,76
Персонал	S14	Высокая профессиональная и коммуникационная компетентность команды	0,09	80	7,2
	S15	Относительно низкий уровень текучести кадров для ресторанной отрасли	0,05	70	3,5
	S16	Чётко регламентированные, контролируемые и соблюдаемые персоналом внутренние процессы логистики и коммуникаций в команде и с гостем	0,01	80	0,8
Производственная деятельность	S17	Общая экономическая эффективность ресторана и запас финансовой прочности	0,1	85	8,5
	S18	Собственное производство настоек (обеспечивает низкий кост при высоком обороте)	0,05	70	3,5
	S19	Производственное оборудование, которое усиливает конкурентное преимущество (испанский гриль хоспер, коптильня и проч.)	0,017	85	1,445

Таблица 17 – Матрица решений SWOT-анализа

Факторы	Возможности O	Угрозы T
Сильные стороны S	1. O1 X S8: Требуется использовать партнёрские отношения с ресторанами города для использования данной группы стейкхолдеров в качестве объекта децентрализованных коммуникаций коммуникаций. 2. O4 X S9: Доверие и лояльность потребительской аудитории ресторана к нему позволяет сделать предположение о потенциально	1. T1, T10, T12 X S15: Повышение лояльности и продолжительности жизненного цикла сотрудников посредством конкурентной оплаты труда и корпоративной культуры 2. T3, T25, T26, T28 X S11: Вопреки общерыночным тенденциям (усиление межотраслевой конкуренции, релокации
	высоком отклике аудитории на новые форматы и методы взаимодействия с аудиторией и требует тестирования данных методов. 3. O8 X S15: Сохранение действующей кадровой политики и совершенствование методов управления коммуникациями, ориентированных на сохранение	аудитории, предпосылок к сокращению количества визитов в рестораны и снижению среднего чека) в объекте исследования наблюдается стабильный прирост по ключевым показателям, что требует соблюдения действующей общей стратегии управления маркетинга. 3. T4 X S5, S19: Соблюдение действующей стратегии и позиционирования, а также приобретение дополнительного производственного оборудования позволит укрепить и усилить

Продолжение таблицы 17

	низкого уровня текучести персонала, повышения уровня удовлетворённости кадров, а также стимулирования коммуникационного потенциала команды ресторана как внутренних стейкхолдеров. 4. O12 X S11, S12: Повышение узнаваемости бренда ресторана на федеральном рынке с целью привлечения "внутренних" туристов, в том числе посредством методов децентрализованной формы управления коммуникациями. 5. O13, O15, O16, O21-O25 X S11: Соблюдения действующей стратегии управления маркетинга и позиционирования для максимизации выгод, извлекаемых из роста рынка. 6. O14 X S2: Локация позволяет участвовать или инициировать фестивали с ресторанами-партнёрами.	конкурентное преимущество и устойчивость организации. 4. T6 X S10: В случае снижения относительной эффективности инвестиций в маркетинг, предполагается возможным задействовать низкобюджетные или условно бесплатные инструменты коммуникации, в рамках которых раскрывается потенциал новых объектов управления – стейкхолдеров. 5. T8 X S14: Умеренная минимизация взаимодействия гостей с цифровыми технологиями для реализации H2H-коммуникаций, увеличение личного участника сотрудников ресторана в общении с гостями. 6. T17 X S8, S6, S12: Увеличение размера инвестиций в инфлюенс-маркетинг предлагается нивелировать задействованием стейкхолдеров как альтернативных источников коммуникации (медиа-ресурсы ресторанов-партнёров, шеф-повара, пользователей). 7. T32 X S12: Требуется стимулировать генерацию пользовательского контента и поощрять гостей к его распространению. 8. T35 X S17: Ввиду финансовой устойчивости предприятия не рекомендуется снижать инвестиции в классические или альтернативные источники взаимодействия с аудиторией.
Слабые стороны W	1. O5 X W8: Внедрение аналитики трафика в рамках интернет-маркетинга посредством новых технологий и инструментов, а также применение метода комплексной оценки результативности управления коммуникациями для повышения контролируемости деятельности. 2. O7 X W6: Требуется на регулярной основе тестировать новые инструменты коммуникации с целью повышения управляемости системы маркетинговых коммуникаций.	1. T27 X W9: Относительное снижение посещаемости ресторана наблюдается в часы после ланча и перед ужином, что является естественным для рынка и позволяет подготовить ресторан к волне вечерних визитов и не требует противодействующих мероприятий. 2. T32 X W10: Требуется разработать мероприятия по стимулированию персонала ресторана к генерации и распространению контента о ресторане ввиду высокой приоритетности данного канала, выявленной при идентификации и оценке стейкхолдеров.
	3. O9 X W10: Пассивность команды	
	ресторана в качестве нового объекта управления коммуникациями допустимо компенсировать более активным привлечением внешних для ресторана групп стейкхолдеров и включения их в программу маркетинговых коммуникаций.	

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

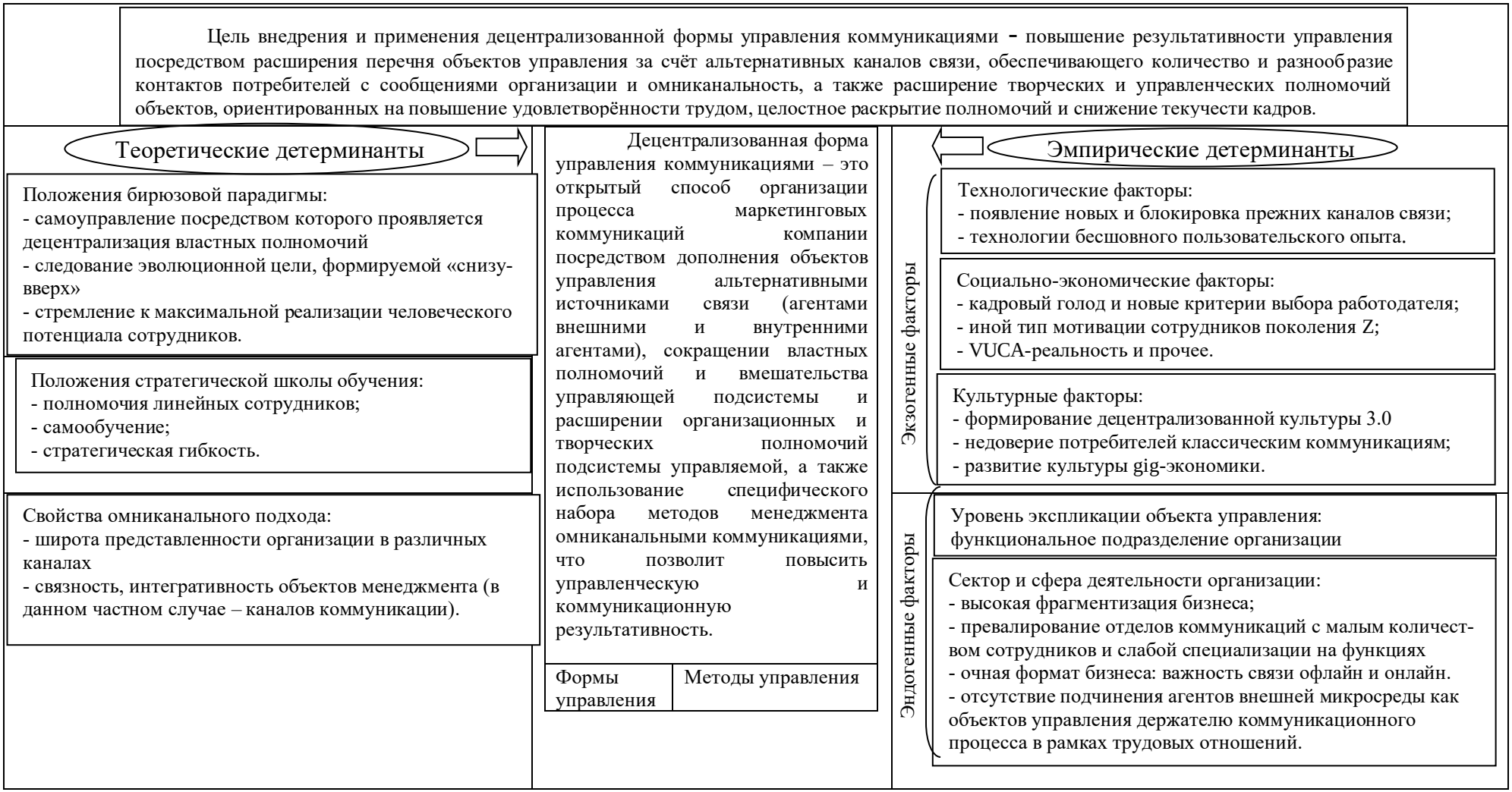


Рисунок 10 – Содержание децентрализованной формы управления коммуникациями.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Таблица 18 – Содержание частных показателей комплексной оценки стратегической результативности управления коммуникациями

Критерии результативности	Параметр	Метод сбора исходных данных	Расчёт параметра
Лояльность потребителей	Индекс лояльности потребителей (NPS), %	Опрос потребителей методом анкетирования	NPS = (промоутеры-критики)/(промоутеры + нейтралы + критики)*100
Удовлетворённость потребителей	Индекс удовлетворённости потребителей (CSI), %	Опрос потребителей методом анкетирования	$CSI == (\sum_{i=0}^{n} CSI_i)/n * 100$, где CSI_i = Важность параметра * Оценка параметра *100 i – порядковый номер параметра оценки удовлетворённости, n – количество параметров оценки
Узнаваемость бренда организации	Показатель спонтанной узнаваемости бренда (BA), %	Опрос потребителей методом анкетирования / устного опроса	BA= кол-во потребителей, осведомлённых о бренде / общее кол-во потенциальной аудитории *100
Интеграция каналов взаимодействия с потребителями	Уровень интеграции онлайн и офлайн каналов (IONOF), %[343]	Балльный, экспертный метод	$IONOF = S/N * 100$, где S –количество баллов по итогам оценки (значения 0, 0,5 и 1); N –количество исследованных каналов коммуникации
Экономический эффект коммуникаций	Обратная доля рекламных расходов (ОДРР), %[344]	Вычислительно-аналитический метод	ОДРР = (1- Расходы на рекламу / Доходы от рекламы) * 100
Постоянство кадров	Коэффициент постоянства кадров (КПК), %	Вычислительно-аналитический метод[345]	$КПК = \frac{Ч_{поп}}{Ч_{коп}} * 100$, где $Ч_{поп}$ – количество сотрудников, проработавших весь отчётный период, $Ч_{коп}$ – количество сотрудников, на конец отчётного периода
Лояльность сотрудников	Индекс лояльности сотрудников (NPS_C), %	Опрос сотрудников методом анкетирования	NPS_C = (сотрудники-промоутеры-критики)/(промоутеры + нейтралы + критики)*100
Удовлетворённость трудом	Индекс удовлетворённости сотрудников (CSI_C), %	Опрос сотрудников методом анкетирования	$CSI_C = (\sum_{i=0}^{n} CSI_i)/n * 100$, CSI_i = Важность параметра * Оценка параметра *100 i – порядковый номер параметра оценки удовлетворённости, n – количество параметров оценки

[343] Сухостав, Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Елизавета Васильевна; [Место защиты:Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020. - 26 с. – стр. 20.

[344] Вавилин Ю., Соловьёва Е., Павлова А. ДРР в маркетинге: как рассчитать и улучшить показатель // Блог ЯПрактикума [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-pokazatel-drr-kak-ego-schitat/ (дата обращения 21.05.2024).

[345] Азанов Д.В. Основные показатели оценки кадрового потенциала предприятия. Показатели динамики персонала // Мировая наука. 2018. №4 (13). – стр. 72.

Продолжение таблицы 18

Целостное раскрытие потенциала сотрудников	Степень соответствия компетенций сотрудников требованиям организации (СК), %	Балльный, экспертный метод	СК = $\sum_{i=1}^{n} БК_i$ / Максимально возможный балл организации *100 , где БК – балл, полученный сотрудником по раскрытию компетенции i, n – кол-во компетенций, максимально возможный балл – сумма максимальных баллов по всем компетенциям
Соответствие сотрудника ценностям организации[346]	Степень соответствия ценностям организации (СЦО), %	Балльный, экспертный метод	СЦО = $\sum_{i=1}^{n} БСЦО_i$ / Максимально возможный балл организации *100 , где БСЦО – балл, полученный сотрудником по ценности i организации, n – кол-во ценностей, максимально возможный балл – сумма максимальных баллов по всем ценностям организации
Управляемость	Уровень управляемости системы (К), %[347]	Вычислительно-аналитический метод	К = (1 - $\frac{К_{нц}}{К_{общ}}$) *100, где $К_{нц}$ – количество невыполненных целей, $К_{общ}$ – общее количество целей организации
Рациональность организационной структуры	Коэффициент централизации управления ($К_ц$),[348] %	Вычислительно-аналитический метод	$К_ц$ = $\frac{У_{АУП}}{У_П}$*100, где $У_{АУП}$ – численность административно-управленческого персонала, $У_П$ – общая численность персонала
Адаптивность	Коэффициент стратегической ориентированности системы[349]	Вычислительно-аналитический метод	$К_{С.О.}$ = $\frac{Ч_{СЗС}}{Ч_С} * 100$, где $Ч_{СХП}$ – число стратегически-занятых сотрудников, $Ч_П$ – общее число сотрудников

Анкета-опросник руководителей коммуникационных подразделений предприятий общественного питания

Оцените значимость частных показателей результативности управления коммуникациями. Для каждого показателя выберете оценку от 1 до 10, где 1 - значимость показателя низкая; 10 - значимость показателя крайне высокая:

- Узнаваемость бренда ресторана

- Лояльность гостей

- Удовлетворённость гостей коммуникацией с рестораном

---

[346] Судакова Е.С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика // Вестник евразийской науки. 2014. №4 (23).

[347] Рыбалкина З.М., Куликов В.Г. Оценка факторов управляемости организации // Экономикс. 2014. №3.

[348] Казанцева С. М. Адаптивность организационной системы управления: проблемы и возможности оценки // Вестник ОГУ. 2004. №12. - стр 109

[349] Казанцева С. М. Адаптивность организационной системы управления: проблемы и возможности оценки // Вестник ОГУ. 2004. №12. -стр. 109

- Интеграция каналов коммуникации (омниканальность, связность)

- Эффективность коммуникации (ОДРР)

- Постоянство сотрудников отдела коммуникаций (маркетинга) Лояльность сотрудников отдела коммуникаций (маркетинга)

- Удовлетворённость сотрудников отдела коммуникаций (маркетинга) трудом

- Возможность сотрудников целостно раскрыть свой потенциал, решать разноформатные задачи, связанные с коммуникациями

- Соответствие сотрудника ценностям организации

- Управляемость отдела коммуникаций (маркетинга)

- Рациональность структуры отдела маркетинга (достаточное количество сотрудников, связь между ними)

- Гибкость и адаптивность стратегии коммуникаций к изменениям рынка

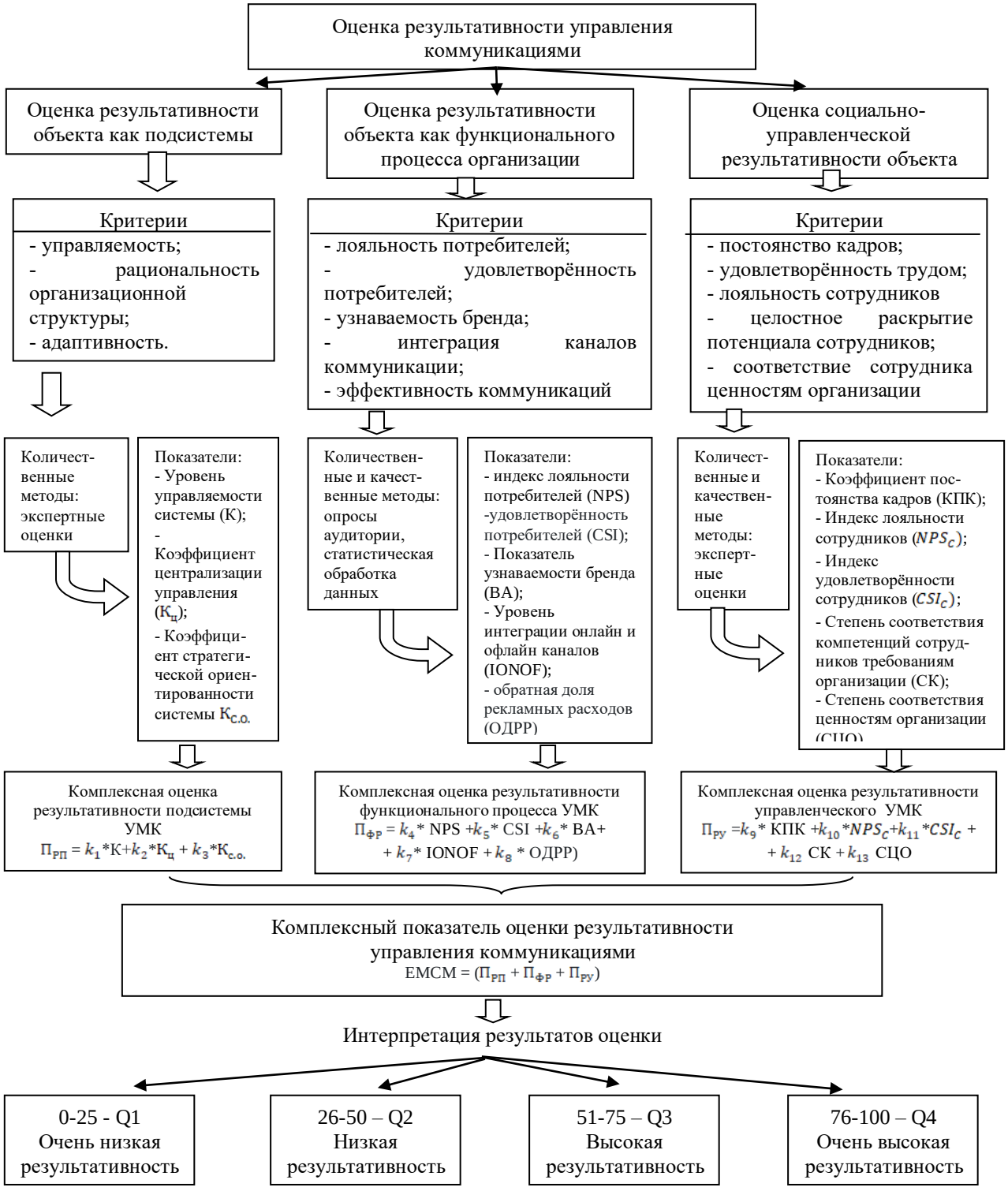


Рисунок 11 – Логическая схема оценки результативности управления маркетинговыми коммуникациями.[350]

[350] Составлено автором.

Таблица 19 – Содержание частных показателей комплексной оценки тактической результативности управления коммуникациями

Критерии результативности	Параметр	Метод сбора исходных данных	Расчёт параметра
Лояльность потребителей	Индекс лояльности потребителей (NPS), %	Опрос потребителей методом анкетирования	NPS = (промоутеры-критики)/(промоутеры + нейтралы + критики)*100
Удовлетворённость потребителей	Индекс удовлетворённости потребителей (CSI), %	Опрос потребителей методом анкетирования	$CSI == (\sum_{i=0}^{n} CSI_i)/n \ * 100,$ где CSI_i = Важность параметра * Оценка параметра *100 i – порядковый номер параметра оценки удовлетворённости, n – количество параметров оценки
Узнаваемость бренда организации	Коэффициент брендовых запросов, BR, %[351]	Вычислительно-аналитический метод	BR= кол-во брендовых запросов за месяц / максимальное кол-во брендовых запросов за истекший год *100
Интеграция каналов взаимодействия с потребителями	Уровень интеграции онлайн и офлайн каналов (IONOF), %[352]	Балльный, экспертный метод	$IONOF = S/N * 100,$ где S – количество баллов по итогам оценки (значения о, 0,5 и 1); N –количество исследованных каналов коммуникации
Экономический эффект коммуникаций	Обратная доля рекламных расходов (ОДРР), %	Вычислительно-аналитический метод	ОДРР = (1- Расходы на рекламу / Доходы от рекламы) * 100
Постоянство кадров	Коэффициент постоянства кадров (КПК), %	Вычислительно-аналитический метод[353]	$КПК = \frac{Ч_{поп}}{Ч_{коп}} * 100,$ где $Ч_{поп}$ – количество сотрудников, проработавших весь отчётный период, $Ч_{коп}$ – количество сотрудников, на конец отчётного периода
Лояльность сотрудников	Индекс лояльности сотрудников (NPS_C), %	Опрос сотрудников методом анкетирования	NPS_C = (сотрудники-промоутеры-критики)/(промоутеры + нейтралы + критики)*100
Удовлетворённость трудом	Индекс удовлетворённости сотрудников (CSI_C), %	Опрос сотрудников методом анкетирования	$CSI_C == (\sum_{i=0}^{n} CSI_i)/n \ * 100,$ CSI_i = Важность параметра * Оценка параметра *100 i – порядковый номер параметра оценки удовлетворённости, n – количество параметров оценки
Целостное раскрытие потенциала сотрудников	Степень соответствия компетенций сотрудников	Балльный, самооценка сотрудника	СК = $\sum_{i=1}^{n} БК_i$ / Максимально возможный балл организации *100 , где БК – балл, полученный сотрудником по раскрытию

[351] Сулыга У. ROI, ROMI и ещё 25 формул маркетинга // База знаний [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://takethecake.ru/baza-znaniy/metriki-dlya-marketologa (дата обращения 21.05.2024).

[352] Сухостав, Е. В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Елизавета Васильевна; [Место защиты:Уральский государственный экономический университет]. - Екатеринбург, 2020. - 26 с. – стр. 20.

[353] Азанов Д.В. Основные показатели оценки кадрового потенциала предприятия. Показатели динамики персонала // Мировая наука. 2018. №4 (13). – стр. 72.

Продолжение таблицы 19

	требованиям организации (СК), %		компетенции i, n – кол-во компетенций, максимально возможный балл – сумма максимальных баллов по всем компетенциям
Соответствие сотрудника ценностям организации[354]	Степень соответствия ценностям организации (СЦО), %	Балльный, самооценка сотрудника	СЦО = $\sum_{i=1}^{n}$ БСЦО$_i$ / Максимально возможный балл организации *100 , где БСЦО – балл, полученный сотрудником по ценности i организации, n – кол-во ценностей, максимально возможный балл – сумма максимальных баллов по всем ценностям организации
Управляемость	Уровень управляемости системы (К), %[355]	Вычислительно-аналитический метод	К = (1 - $\frac{К_{нц}}{К_{общ}}$) *100, где $К_{нц}$ – количество невыполненных целей, $К_{общ}$ – общее количество целей
Рациональность организационной структуры	Коэффициент централизации управления ($К_ц$),[356] %	Вычислительно-аналитический метод	$К_ц$ = $\frac{У_{АУП}}{У_П}$*100, где $У_{АУП}$ – численность административно-управленческого персонала, $У_П$ – общая численность персонала
Адаптивность	Коэффициент стратегической ориентированности системы[357]	Вычислительно-аналитический метод	$К_{С.О.}$ = $\frac{Ч_{СЗС}}{Ч_С} * 100$, где $Ч_{СХП}$ – число стратегически-занятых сотрудников, $Ч_П$ – общее число сотрудников

Таблица 20 – Программа внедрения и реализации децентрализованной формы управления коммуникациями ООО «Бар»

№	Этап	Мероприятия	Срок реализации	Стоимость, руб.
1	Создание атмосферы безотлагательных действий	Формирование «бирюзового» видения у держателя процесса; выработка им принципов реализации децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями ООО «Бар»[358]	май 2024	0
		Аудит коммуникационной системы: выявление корневых проблем, постановка целей, анализ маркетинговой среды ООО «Бар», фиксация показателей состояния системы до нововведений.	20-24 мая 2024	0
2	Формирование команды реализации	Исследование потребительской аудитории ресторана и разработка карты путешествия клиента	20-31 мая 2024	0

[354] Судакова Е.С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика // Вестник евразийской науки. 2014. №4 (23).

[355] Рыбалкина З.М., Куликов В.Г. Оценка факторов управляемости организации // Экономикс. 2014. №3.

[356] Казанцева С. М. Адаптивность организационной системы управления: проблемы и возможности оценки // Вестник ОГУ. 2004. №12.- стр 109

[357] Казанцева С. М. Адаптивность организационной системы управления: проблемы и возможности оценки // Вестник ОГУ. 2004. №12. – стр. 109

[358] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с. – стр. 297

Продолжение таблицы 20

	проекта по переходу к децентрализованной форме коммуникационного менеджмента	(CJM), отражающей релевантные объекты управления коммуникациями (стейкхолдеры и каналы) и связь между ними.		
		Формирование расширенной команды коммуникаций: отбор внутренних и внешних стейкхолдеров, которые будут задействоваться для реализации коммуникационных задач	20-24мая 2024	0
		Формализация релевантных методов управления расширенным перечнем объектов управления.	27-29 мая 2024	0
		Выработка средств, методик и практик стимулирования и поощрения коммуникационной деятельности стейкхолдеров: способствование росту экономических и коммуникационных показателей бизнес-партнёров (конкуренты, поставщики и проч.), росту социального капитала сотрудников, материальное стимулирование и проч.[359]	27-29 мая 2024	0
3	Создание видения	Внедрение принципа прозрачности информации и открытости данных для сотрудников коммуникационного подразделения для полноты данных при выполнении задач[360]	27-31 мая 2024	0
		Внедрение регулярных стратегических сессий и тактических брейнштормов с участием сотрудников коммуникационного подразделения и ключевых стейкхолдеров, что способствует практической реализации децентрализации власти	июнь 2024	0
		Разработка / доработка коммуникационной стратегии в соответствии с положениями стратегической Школы обучения с привлечением всех сотрудников коммуникационного подразделения	3-7 июня 2024	0
4	Пропаганда нового видения	Проведение тренингов, направленных на освоение методов децентрализованной формы управления коммуникациями	11, 18 июня 2024	2 000
5	Формирование условий для реализации видения	Оценка компетентностного уровня сотрудников коммуникационного подразделения, определение областей развития	10-11 июня 2024	0
		Разработка и проведение образовательных программ, посвящённых формированию знаний и навыков отбора стейкхолдеров, выработке методов их стимулирования, разработке механик коммуникации посредством стейкхолдеров и оценке результативности мероприятий.	10-14 июня,5-9 августа 2024	4 000
		Оценка результатов обучения	18 июня, 13 августа 2024	0
		Создание карьерных путей и треков целостного профессионального развития сотрудников[361]	17-21 июня 2024	0
6	Планирование и получение первых результатов	Разработка краткосрочных коммуникационных планов и программ методом сценарного планирования[362]	24-28 июня 2024	0

[359] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с. - стр 292

[360] Маргушина Ю. Бирюзовые организации в России. Хайп или корпоративная эволюция? Опыт DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand (дата обращения: 21.02.2024).

[361] Журавлева Ю. М. Функции управления персоналом организации / Ю. М. Журавлева, И. В. Соклакова // Вестник Академии управления и производства. – 2024. – № 1. – С. 65-71.

Продолжение таблицы 20

		Тестовая реализация планов, включающих коммуникацию посредством децентрализованного канала - стейкхолдеров	1-31 июля 2024	0
		Оценка тестовых кампаний и формирование выводов о необходимых корректировках	5 августа 2024	0
7	Закрепление результатов и расширение преобразований	Формирование культуры похвалы – сотрудники отмечают положительные результаты работы друг друга.[363]	1 июня-31 августа 2024	0
		Предоставление доступов сотрудникам коммуникационного подразделения к данным об эффективности каждого члена команды.	с 5 августа 2024	0
		Корректировка состава объектов управления (стейкхолдеров), коммуникационных механик, методов управления в соответствии с результатами тестовых кампаний	10-12 августа 2024	0
8	Институциализация новых подходов	Закрепление должностных полномочий и обязанностей за сотрудниками коммуникационного подразделения при сохранении гибкости ролей и области выполняемых задач[364]	13 августа 2024	0
		Выявление процессов и задач, поддающихся автоматизации и роботизации (рутинные задачи).	16-17 августа 2024	3 000
		Формирование и внедрение культуры непрерывного обучения и обмена знаниями (электронная база знаний ООО «Бар», ежемесячные внутрикорпоративные лектории, буккроссинг и прочее) с целью создания самообучающейся и эволюционирующей среды.[365]	5-30 августа 2024	10 000
		Формирование омниканальности посредством	7-9 августа	0
9	Реализация адаптированных к практике деятельности объекта теоретических положений	Реализация «децентрализованной» коммуникационной кампании - продвижение «Фестиваля тартара» посредством 8 групп стейкхолдеров: внутренних – руководства, членов команды, менеджмента ресторана, внешних – конкурентов, блогеров, гастрономических обозревателей, локальных СМИ, поставщиков.	8-21 июля 2024	45 410
		Помощь сотрудникам ресторана (как внутренним стейкхолерам-) в генерации фото и видео-контента	1 июня – 31 августа 2024	0
10	Тактическая и стратегическая оценка реализации	Разработка вспомогательных материалов для оценки результативности управления коммуникациями: критериев оценки целостности раскрытия.	1-2 августа 2024	0
		Внедрение и реализация стратегической (ежегодно) и тактической (ежемесячно) комплексной оценки результативности управления коммуникациями	с 5 августа 2024	0
11	Итого расходы на программу (руб.)			70 410

[362] Ангелина И. А. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций / И. А. Ангелина, К. С. Казакова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – С. 3-17.

[363] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с. – стр.292

[364] Никоненко А.Р. Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России // Н.Экс.Т. 2021. №4.

[365] Рогачёв И. В., Конохов А. Г. Использование бирюзового подхода к управлению в проектном менеджменте // Скиф. 2023. №3 (79).

Таблица 21 - Программа внедрения и реализации децентрализованной формы управления коммуникациями ООО «Маг»

№	Этап	Мероприятия	Срок реализации	Стоимость
1	Создание атмосферы безотлагательных действий	Выработка принципов реализации децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями ООО «Маг»[366]	1-8 мая 2024	0
		Аудит коммуникационной системы: выявление корневых проблем, постановка целей, анализ маркетинговой среды ООО «Маг», фиксация показателей состояния системы до нововведений.	13-15 мая 2024	0
2	Формирование команды реализации проекта по переходу к децентрализованной форме коммуникационного менеджмента	Исследование потребительской аудитории ООО «Маг» и разработка карты путешествия клиента, отражающей релевантные объекты управления коммуникациями (стейкхолдеры).	13-24 мая 2024	0
		Формирование расширенной команды коммуникаций: отбор внутренних и внешних стейкхолдеров, которые будут задействоваться для реализации коммуникационных задач	21-23 мая 2024	0
		Трансформация модели расчёта оплаты труда, предполагающей материальное стимулирование реализации коммуникационной деятельности	28 мая 2024	13 500
		непрофильными сотрудниками (линейным персоналом) за выполнение коммуникационных KPI.[367]		
		Формализация методов управления расширенным перечнем объектов управления.	28-29 мая 2024	0
		Выработка средств, методик и практик стимулирования и поощрения коммуникационной деятельности стейкхолдеров, в том числе укрепление социального капитала, роста узнаваемости на профессиональном рынке, карьерного развития для внутренних стейкхолдеров, повышение узнаваемости и выполнение маркетинговых целей для конкурентов и поставщиков и проч.[368]	29-30 мая 2024	0
3	Создание видения	Внедрение регулярных стратегических сессий и тактических брейнштормов с участием сотрудников коммуникационного подразделения и ключевых стейкхолдеров, что способствует практической реализации децентрализации власти	июнь 2024	0
		Разработка / доработка коммуникационной стратегии в соответствии с положениями стратегической Школы обучения с привлечением всех сотрудников коммуникационного подразделения	20-30 мая 2024	0
4	Пропаганда нового видения	Проведение тренингов, направленных на освоение методов децентрализованной формы управления коммуникациями	6, 20 июня 2024	2 000
5	Формирование условий для реализации видения	Оценка компетентностного уровня сотрудников коммуникационного подразделения, определение областей развития	3 июня 2024	0
		Разработка и проведение образовательных программ,	10-13	6 000

[366] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с. – стр. 297

[367] Маргушина Ю. Бирюзовые организации в России. Хайп или корпоративная эволюция? Опыт DigitalWand [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand (дата обращения: 21.02.2024).

[368] Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с. – стр 292

Продолжение таблицы 21

		посвящённых формированию знаний и навыков отбора стейкхолдеров, выработке методов их стимулирования, разработки механик коммуникации посредством стейкхолдеров и оценки результативности мероприятий.	июня, 10-11 июля, 7-8 августа 2024	
		Оценка результатов обучения	18.06., 16.07., 13.08.2024	0
6	Планирование и получение первичных результатов	Разработка краткосрочных коммуникационных планов и программ методом сценарного планирования.[369]	24-28 мая 2024	0
		Тестовая реализация планов, включающих коммуникацию посредством децентрализованного канала – стейкхолдеров.	июнь 2024	0
		Оценка тестовых кампаний и формирование выводов о необходимых корректировках.	4 июля 2024	0
7	Закрепление результатов и расширение преобразований	Корректировка состава объектов управления (стейкхолдеров), коммуникационных механик, методов управления в соответствии с результатами тестовых кампаний	5, 8-9 июля 2024	0
8	Институциализация новых подходов	Закрепление должностных полномочий и обязанностей за объектами управления	3 июля 2024	0
		коммуникациями, включая внутренних стейкхолдеров, при сохранении гибкости ролей и области выполняемых задач[370]		
		Выявление процессов и задач, поддающихся автоматизации. Внедрение инструментов, формирующих омниканальный клиентский опыт (командная разработка и внедрение карт сервиса и карт путешествия клиента, внедрение новых инструментов персонализированной мультимедийной коммуникации посредством мессенджеров и проч.), нацеленных на повышение удовлетворённости потребителей коммуникациями с ООО «Маг».	4-5 июля 2024	6 000
		Формирование и внедрение культуры непрерывного обучения и обмена знаниями (база знаний «Маг», ежемесячные внутрикорпоративные лектории, буккроссинг и прочее по тематике маркетинговых коммуникаций) с целью создания самообучающейся и эволюционирующей среды.[371]	1 июня -31 августа 2024	18 000
		Формирование омниканальности посредством связывания ссылками хронологически и логически взаимосвязанных сайтов и страниц в интернете, добавление к физическим и печатным носителям QR-кодов, ведущих на связанной в рамках карты путешествия потребителя и дополняющие клиентский опыт страницы в интернете, создания онлайн-расширений для офлайн-событий и прочее.	15-19 июля 2024	0
9	Реализация адаптированных к практике	Реализация проекта «Гестбартендинг», в продвижении которого принимали участие такие группы стейкхолдеров как конкуренты, потребители,.	16 мая-18 июля 2024	12 000

[369] Ангелина И. А. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций / И. А. Ангелина, К. С. Казакова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – С. 3-17.

[370] Никоненко А.Р. Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России // Н.Экс.Т. 2021. №4.

[371] Рогачёв И. В., Конохов А. Г. Использование бирюзового подхода к управлению в проектном менеджменте // Скиф. 2023. №3 (79).

Продолжение таблицы 21

	деятельности объекта теоретических положений	поставщики, сотрудники.		
		Создание и внедрение позиций блюд и напитков, побуждающих потребителей к созданию и распространению посредством социальных медиа контента с ними (SMO – social media optimization) (дополнительные расходы калькулируются в себестоимость продукта).	июль, август 2024	0
		Создание закрытого канала с участием наиболее лояльной аудитории для передачи этой аудитории афиш и промо-материалов для публикации в медиа-ресурсах потребителей.	19-22 августа 2024	0
		Генерация фото и видео-контента для сотрудников ООО «Маг»	июнь-август 2024	0
		Курирование коммуникационной деятельности сотрудников ООО «Маг» в социальных медиа, маркетинговая и организационная поддержка в участии в профессиональных конкурсах, форумах и проч.	июнь-август 2024	0
10	Тактическая и стратегическая оценка реализации	Разработка вспомогательных материалов для оценки результативности управления коммуникациями: критериев оценки целостности раскрытия потенциала сотрудников, оценки ценностного соответствия сотрудников организации и прочее.	5-6 августа 2024	0
		Внедрение и реализация стратегической (ежегодно) и	6 августа	0
		тактической (ежемесячно) комплексной оценки результативности управления коммуникациями	2024	
11	Итого расходы на программу (руб.)			57 500

Таблица 22 - Результативность апробации результатов исследования на практике деятельности ООО «Бар» и ООО «Маг».

Группа критериев	Частный показатель		Значение показателя «до»				Значение фактического показателя				Прирост показателя, %	
		вес	ООО «Бар»	итог	ООО «Маг»	итог	ООО «Бар»	итог	ООО «Маг»	итог	ООО «Бар»	ООО «Маг»
Функциональные критерии	Узнаваемость бренда ресторана	0,09	65,7	5,9	55,3	5,0	68,3	6,1	60,8	5,5	4,1	9,9
	Лояльность гостей	0,09	91,7	8,3	86,7	7,8	95	8,6	92	8,3	3,6	6,1
	Удовлетворённость гостей	0,08	78,6	6,3	80,8	6,5	81,9	6,6	82,9	6,6	4,2	2,6
	Интеграция каналов связи	0,07	66,7	4,7	72,7	5,1	79,2	5,5	90,9	6,4	18,7	25
	Эффективность коммуникаций	0,07	97	6,8	90,2	6,3	96,7	6,8	94,6	6,6	-0,3	4,9
Управленческие критерии	Постоянство сотрудников отдела коммуникаций	0,07	100	7	100	7	100	7	100	7	0	0
	Лояльность сотрудников отдела коммуникаций	0,07	100	7	67	4,7	100	7	67	4,7	0	0

Продолжение таблицы 22

	Удовлетворённость сотрудников отдела коммуникаций	0,07	70	4,9	72,9	5,1	73	5,1	75,9	5,3	4,3	4,2
	Возможность сотрудников целостно раскрыть потенциал	0,08	87,9	7	84,8	6,8	90,7	7,3	91	7,3	3,3	7,3
	Соответствие сотрудника ценностям организации	0,08	96,9	7,8	97,1	7,8	98,1	7,9	97,9	7,8	1,3	0,9
Системные критерии	Управляемость отдела коммуникаций	0,08	85,7	6,9	84,6	6,8	87,5	7	89,3	7,1	2,1	5,5
	Рациональность структуры отдела маркетинга	0,07	50	3,5	33,3	2,3	50	3,5	33,3	2,3	0	0
	Адаптивность коммуникационной подсистемы	0,08	50	4	33,3	2,7	50	4	33,3	2,7	0	0
Комплексный показатель (tEMCM)		1		79,9		73,8		82,3		77,6	2,9	5,2