

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»**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических  
наук**

**Ростов-на-Дону – 2025**

Диссертация выполнена на кафедре маркетинга и коммуникаций в бизнесе Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южный Федеральный Университет»

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

**Официальные оппоненты:** ***Антонова Валерия Анатольевна,***  
доктор экономических наук, доцент,  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Донецкий  
национальный университет экономики и  
торговли имени Михаила Туган-  
Барановского», кафедра технологии и  
организации производства продуктов  
питания им. А. Ф. Коршуновой,  
профессор.  
***Степанова Светлана Александровна,***  
доктор экономических наук, доцент,  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Санкт-  
Петербургский государственный  
экономический университет», кафедра  
гостиничного и ресторанного бизнеса,  
заведующий кафедрой.

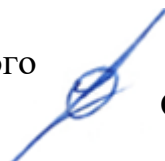
Защита состоится 18 июня 2025 г. в 12:00 на заседании диссертационного совета ЮФУ801.03.08 на базе факультета управления Южного федерального университета по адресу: 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки 200/1, а. 201.

С диссертацией можно ознакомиться в зональной научной библиотеке Южного федерального университета по адресу: г. Ростов-на-Дону, ул. Зорге, 21-ж и на сайте <https://hub.sfedu.ru/diss/show/1338006/>

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

Отзыв на автореферат в 2-х экз. (с указанием даты, полностью ФИО, ученой степени со специальностью, звания, организации, подразделения, должности, адреса, телефона, e-mail), заверенный печатью организации, просим направлять по адресу: 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1, а. 214, ученом секретарю диссертационного совета ЮФУ801.03.08 Оганьяну А.Г., а также в формате .pdf на e-mail: [aoganyan@sfedu.ru](mailto:aoganyan@sfedu.ru)

Ученый секретарь диссертационного  
совета, к.э.н., доцент



Оганьян Александр Григорьевич

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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 обуславливается, 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 обуславливают 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., Ждановой О.С., Гловой 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., Ангилиной 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., Кальковой Н.Н., Карповича В.Ф., Кетовой Н.П., Кудашовой С., Кулакова В., Ларионова В.А., Мелентьевой Н.И., Мориарти С., Музыканта В., Негановой В.П., Окольниковой 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., Елифановой 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., Антоновой В.А., Власовой О.В., Горенбургова М.А., Захаровой И. И., Ицкова С. Пака Я., Пироговой О. Е., Рудаковой А.Н., Скоробогатых И.И., Степановой С.А., 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 омниканальная), 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 среды 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 обоснованным и выверенным научным исследованиям.

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.

Структура диссертационного исследования следующая.

## **Введение**

## **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

1.2 Обоснование концептуального механизма управления маркетинговыми коммуникациями в омниканальной среде

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

## **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

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

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

## **3 Разработка децентрализованной формы управления коммуникационной деятельностью организаций ресторанного бизнеса**

3.1 Актуализация методов управления омниканальными коммуникациями организации ресторанного бизнеса

3.2 Обоснование открытого механизма управления маркетинговыми коммуникациями организаций ресторанного бизнеса

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

**Заключение**

**Список использованных источников**

**Приложения**

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ, ПОЛОЖЕНИЯ И НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

Проблематикой и логикой исследования и представления его результатов обуславливает содержание и структуру диссертационной работы.

**Во введении** изложена общая актуальность проблемы диссертационной работы, представлена степень изученности проблемы, отражены лакуны в теоретическом знании, требующие продолжения разработки проблемы и решения ряда ее аспектов, сформирована рабочая гипотеза исследования, констатированы объект, предмет и область исследования. Поставлены цель и задачи работы. Закреплены императивы теоретико-методологической,

информационно-эмпирической и инструментально-методологической базы исследовательской работы. Сформулированы научная новизна и практическая значимость диссертационной работы, изложены ключевые положения, выносимые на защиту.

**В первой главе** «Концептуальный базис управления коммуникациями хозяйствующих субъектов в омниканальной среде» отражен развёрнутый критический обзор представленной в литературных источниках теоретико-концептуальной базы исследования, раскрывающий сущность, ключевые концепции, актуальные подходы и инструментально-методологический аппарат управления маркетинговыми коммуникациями в современной омниканальной среде (включая диджитал-компонент). На базе полученных результатов формулируется авторская трактовка сущности управления коммуникациями, излагается теоретически обоснованная децентрализованная форма управления коммуникациями, отражены методы реализации и критерии оценки результативности управленческой деятельности.

**Во второй главе** «Анализ управления маркетинговыми коммуникациями организаций ресторанного бизнеса в омниканальной среде» представлены результаты эмпирического анализа состояния функционирующего объекта: его внутренней и внешней среды посредством использования ряда методов исследования, включающих экспертные оценки, анкетирование экспертов, PEST-, SNW-, SWOT-анализ, анализ статистических данных и др. Проведённое эмпирическое исследование позволило валидировать и уточнить ряд теоретических гипотез.

**В третьей главе** «Разработка децентрализованной формы управления коммуникационной деятельностью организаций ресторанного бизнеса» на осуществлена разработка конкретных практических методик, нацеленных на повышение результативности управления коммуникациями в рамках выработанной формы организации. К таковым разработкам относятся: децентрализованная форма управления коммуникациями, комплекс актуализированных методов управления коммуникациями предприятий общественного питания и открытый механизм управления коммуникациями, соответствующие децентрализованной форме, а также комплексный метод оценки результативности управленческой деятельности. Производится разработка и внедрение программы практических мероприятий реализации децентрализованной формы управления коммуникациями в организациях-объектах исследования, а также количественная оценка результативности реализации программы.

**В Заключении** формулируются ключевые выводы относительно разработанной и обоснованной децентрализованной формы управления коммуникациями и конгруэнтных ему модифицированных, в соответствии с дополненным составом объектов управления, методов управления коммуникациями, а также сконструированного открытого механизма управления коммуникациями предприятий общественного питания.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В**

## **ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ И СОДЕРЖАЩИЕ НАУЧНУЮ НОВИЗНУ**

### **1. Авторская трактовка дефиниции управления маркетинговыми коммуникациями, соответствующая современной омниканальной среде**

Представленным в источниках трактовкам дефиниции «управление маркетинговыми коммуникациями» нередко не достаёт признания и указания ценности омниканальности при реализации управления маркетингом. Очевидно, что омниканальный маркетинг требует интеграции бизнес-процессов посредством синтеза каналов сбыта и коммуникации и формирования ценности бренда, интерпретируемого в качестве ключевого условия интеграции.

Это обуславливает актуальность формулирования авторской трактовки управления коммуникациями. 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, планируемая, организуемая и координируемая в строгом соответствии с целями компании, мотивирующая управляемую подсистему и контролируемая в показателях экономической и коммуникационной эффективности.

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.

Предметную составляющую управления коммуникациями правомерно раскрыть через промоушен-микс, или коммуникационный микс, или систему продвижения. Выбор и сочетание набора инструментов, относимых к промоушен-миксу, есть одно из условий обеспечения 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 реально подчиняются и устанавливаются в соответствии с целями маркетинга как уточнения пути их достижения на коммуникационном уровне. Целью маркетинга, в свою очередь, представляется декомпозиция бизнес-целей на относительно низком уровне. Эффективность управления коммуникациями должна оцениваться в экономических и коммуникационных показателях.

Замечание относительно интеграции инструментов маркетинга в омниканальной среде представляется существенным отличием от ранних дефиниций. Специфика управления омниканальными коммуникациями

состоит в интеграции каналов сбыта и коммуникаций и интеграции онлайн и офлайн-каналов маркетинга в единый континуум.

Основанием научной новизны 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 потребителей от взаимодействия с брендом.

## **2. Децентрализованная форма управления маркетинговыми коммуникациями предприятия ресторанного бизнеса**

Комплексное изучение литературных источников по проблеме исследования позволяет с убедительностью судить о преимуществах стейкхолдерского подхода к управлению, потенциальной возможности преломления принципов данного подхода к управлению коммуникациями. Однако методологическая база реализации стейкхолдерского подхода в отношении управления коммуникациями на ресторанном рынке пока не представляется сформированной. Это обуславливает актуальность разработки методологического аппарата, представленного децентрализованной формой управления коммуникациями, теоретико-концептуальной основой которой выступают теория стейкхолдеров Фримена Э., «бирюзовая» парадигма управления Лалу Ф., стратегическая школа обучения Минцберга Г., концепция Маркетинга 4.0 и концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Проведённый в рамках эмпирического исследования PEST-анализ способствовал выявлению и систематизации факторов внешней среды, воздействующих на содержание вырабатываемой децентрализованной формы управления и выражаемых в следующих императивах управления коммуникациями:

- утверждается необходимость выявления и формирования новых высокоэффективных и низкоконкурентных каналов связи с потребителями, рассматриваемых в качестве новых объектов управления коммуникациями;
- сформировавшиеся тенденции движения к децентрализации находят отражение в технологической, социальной и культурной сферах; применение её принципов целесообразно и в сфере управления коммуникациями;
- модифицируется ведущая функция управления коммуникациями, которой при децентрализованной форме становится координация.

Данные тезисы положены автором в основу формирования децентрализованной формы управления коммуникациями предприятия ресторанного бизнеса. Трактовать такую форму управления предлагается как открытый способ организации процесса маркетинговых коммуникаций компании посредством дополнения объектов управления альтернативными источниками связи (агентами внешними и агентами внутренними), сокращения 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.

Проведение исследования методом экспертных оценок позволило верифицировать целесообразность расширения объектов управления внешними и внутренними стейкхолдерами, а также уточнить и проранжировать перечень стейкхолдеров, релевантный для предприятий ресторанного бизнеса. В ходе исследования экспертам – руководителям коммуникационных подсистем ресторанов (таковых было 12 специалистов) – было предложено оценить целесообразность и перспективность привлечения стейкхолдеров к реализации коммуникационных задач, а также указать сферы деятельности стейкхолдеров организаций ресторанного бизнеса.

На рисунке 1 представлено распределение стейкхолдеров, чей потенциал участия в реализации коммуникационных функций организации представляется целесообразным: наиболее перспективен сектор 4 (сильное влияние на результат управления коммуникациями), наименее – сектор 1 (слабое влияние).

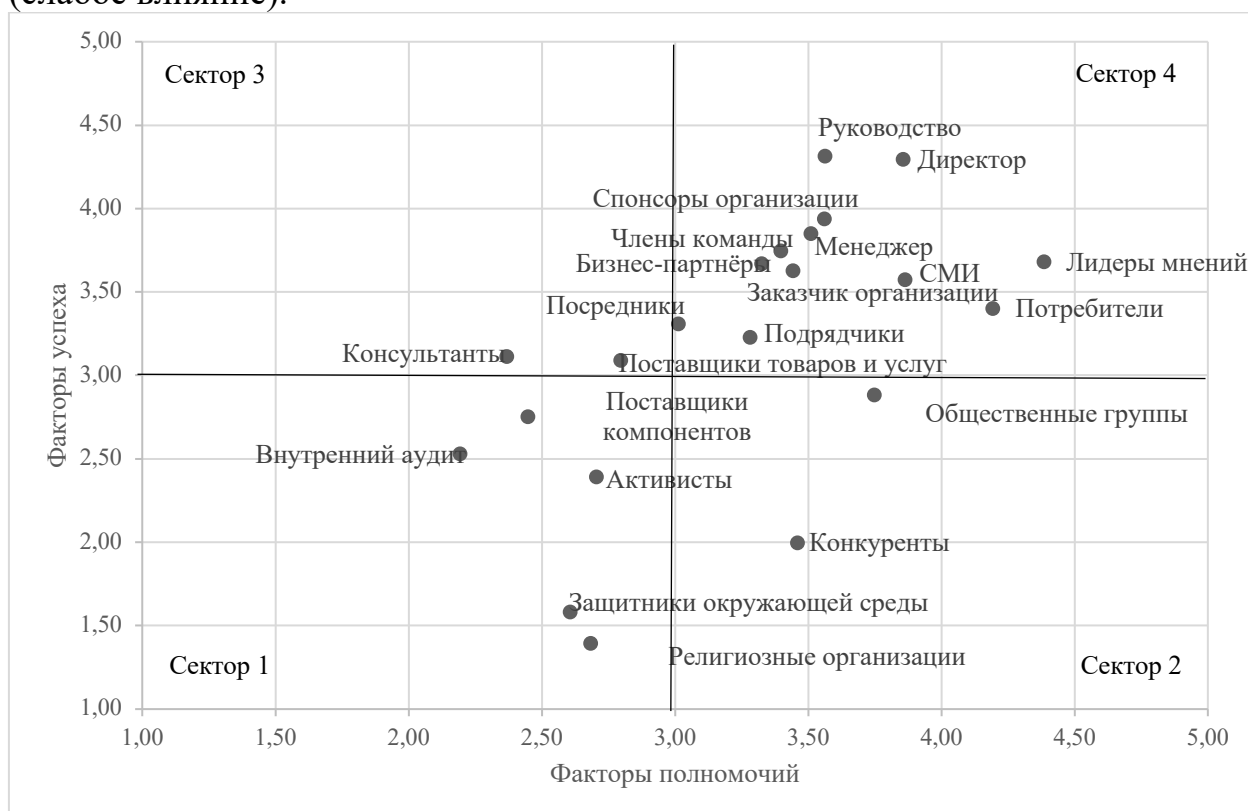


Рис. 1 – Матрица успеха заинтересованных сторон как объектов управления коммуникациями в ресторанном бизнесе.

Наиболее перспективным и целесообразным представляется привлечение к реализации коммуникационных функций в ресторане организации стейкхолдеров, включённых в сектор 4. Полный перечень агентов, чьё включение в состав объектов управления коммуникациями респонденты определили как целесообразное, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Идентификация альтернативных источников коммуникации на российском eating-out рынке <sup>1</sup>

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 ресторанный бизнеса, мастер-классы по миксологии, тренинговые компании
Подрядчики	Диджеи, фотографы, видеографы, ведущие, дизайнеры, брендинговые и СММ-агентства, типографии, тех. обслуживание, шоу-балет, клининг, ремонт оборудования
Общественные группы	Жильцы дома, в котором расположено кафе, промо-группы, студенческие комитеты, 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
Экоактивисты	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
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 еды, геосервисы, рекламные площадки в интернете

По результатам проведённого теоретико-практического исследования и валидации правомерности включения стейкхолдеров в перечень объектов управления коммуникациями предлагается схема-содержание децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями (рисунок 2).

<sup>1</sup> Составлено автором по результатам исследования

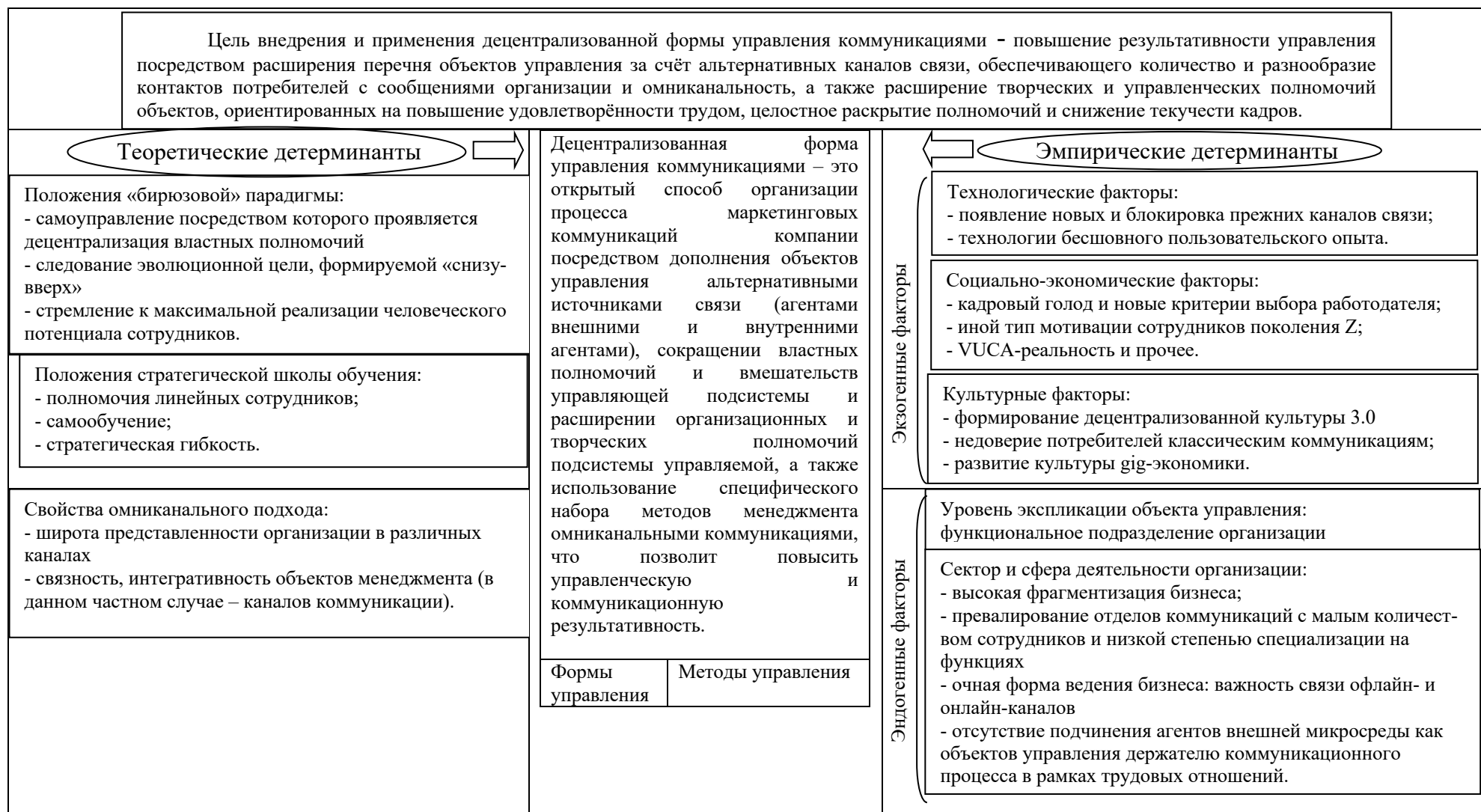


Рис. 2 – Содержание децентрализованной формы управления коммуникациями

Для систематизации и классификации объектов управления коммуникациями, соответствующих децентрализованной форме, автором предлагаются следующие группы объектов управления:

- личностно-организационные: традиционные (сотрудники отдела маркетинга) и альтернативные (агенты внутренней и агенты внешней среды);
- процессно-технологические: процессы и проекты, а также коммуникационные технологии (каналы и инструменты взаимодействия с потребителями).

Новизна децентрализованной формы управления маркетинговыми коммуникациями заключается в следующих позициях:

- 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 повышении удовлетворенности трудом, а также для расширения состава объектов управления;

- открытости (включении внутренних и внешних стейкхолдеров в управленческую деятельность): расширение состава объектов управления за счет новых агентов – агентов внешней микросреды и внутренней среды организации, участвующих в коммуникационной деятельности организации;

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

Отдельно следует указать на ограниченно децентрализованное свойство формы, не предполагающее полное стирание границ управляющей и управляемой подсистем, но демократизирующее управленческую деятельность.

### **3. Комплекс методов управления маркетинговыми коммуникациями, соответствующий децентрализованной форме.**

Выработка авторской децентрализованной формы управления коммуникациями потребовала также уточнения конгруэнтного ему методологического аппарата. Так, комплекс методов управления маркетинговыми коммуникациями, соответствующий децентрализованной форме должен, с одной стороны, следовать императивам теоретико-концептуальной базы децентрализованной формы управления, а с другой, учитывать объектную специфику – коммуникационную деятельность.

Анализ литературных источников показал слабую разработанность проблемы выработки форм и методов управления маркетинговыми коммуникациями, что, в особенности, очевидно после уточнения отраслевой специфики объекта, для которого необходима выработка методов управления коммуникациями – предприятий ресторанного бизнеса.

В диссертации подчеркнуто, 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.

Уточняя содержание категории «форма управления» до уровня маркетинговых коммуникаций, предлагается трактовать форму 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 и реализуемой ими посредством технологий и инструментов деятельности по взаимодействию с потребителями, а также типов горизонтальных и вертикальных информационных связей между подсистемами.

Внедрённую и реализуемую в организации форму управления предлагается рассматривать как призму, через которую формируется комплекс методов управления функциональной подсистемой. В качестве факторов, предопределяющих выбор методов для реализации управленческого воздействия, предлагается учитывать также:

- полноту описания проблем, на устранение которых направлены методы управления, их тип, приоритетность и уровень формализации;
- технологичность и уровень информационного обеспечения субъекта управления;
- механизм принятия управленческих решений, видение, стиль управления, подход к планированию;
- мировоззренческие установки, культура, поведение и системы организации, что Лалу Ф. выделяет в качестве факторов, отличающих методы управления оранжевых и «бирюзовых» организаций;
- объём полномочий субъекта управления, наличие у него доступа и прав применения отдельных методов;
- состояние рынка труда, уровень конкуренции за человеческие ресурсы и уровень самодисциплины;
- специфику объекта управления и прочее.

В диссертации акцентировано внимание на том, что требует отдельного детального освещения вопрос отраслевого воздействия организаций ресторанного бизнеса на содержание комплекса методов управления коммуникациями. Результаты авторского осмысления которого представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Влияние специфики отрасли предприятий общественного питания на управление 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.
Сложность унификации корпоративных и организационных структур	Отрасль общественного питания представлена такими предприятиями как международные и федеральные сети, авторские проекты, 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 коммуникационного подразделения и , как следствие, функции сотрудников, структуру и форму управления подразделением.
Отраслевая специфика объекта управления – семикомпонентный маркетинг-микс (7Р)	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	Преобладающая 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.
Офлайн-тип деятельности	Высокая значимость интеграции традиционных и цифровых каналов коммуникации (омниканальности), рассматриваемых в качестве объектов управления, что обуславливает необходимость расчёта связности коммуникаций при оценке результативности управления ими.
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.
Непрозрачность клиентского пути	Сложность точного расчёта показателей эффективности цифровых и традиционных каналов коммуникации при «переходе» клиента из онлайн в офлайн обуславливает затруднения при оценке результативности управления коммуникациями и повышает уровень неопределённости при принятии решений.
Демонстративное потребление	Социально-психологически обоснованная возможность привлечения потребителей к реализации функций бренд-коммуникаций позволяющая причислить их к объектам управления коммуникацией.

По результатам теоретического исследования методом дедукции был сформирован комплекс методов, имеющих потенциал применения в отношении управления коммуникациями. Базой для данного комплекса выступили традиционные методы управления организацией: экономические, социально-психологические и организационно-административные, из перечня которых были элиминированы отдельные методы на основании:

- релевантности методов исключительно для объектов более высокого уровня иерархии (организация, корпорация);
- релевантности для иных функциональных подразделений;
- несоответствия методов принципам вырабатываемой формы.

Перечень прошедших первичный теоретический отбор методов был предложен с целью валидации его применимости на уровне управления коммуникациями руководителям коммуникационных подразделений предприятий ресторанного бизнеса. Основные свойства выборки респондентов можно сформулировать следующим образом:

1. Широкая география исследования: представлена большая часть городов Российской Федерации с населением более 1 миллиона человек.

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).

3. В занимаемых респондентами должностях в организациях превалирует «директор по маркетингу» (28%) и «руководитель отдела маркетинга» (28%).

4. В абсолютном большинстве организаций респондентов (69%) существуют внутренние коммуникационные подразделения, при этом у 28% респондентов коммуникационное подразделение насчитывает 10 сотрудников и более. 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.

5. В качестве формы организации коммуникационного подразделения наиболее распространена функциональная структура (56%). При этом «бирюзовая» форма организации отдела («без иерархии») встречается наиболее редко – в 1% опрошенных объектов.

Помимо указания экономических, социально-психологических и организационно-административных методов, находящих применение в управленческой практике респондентов и подробно изложенных в таблице 3, задачей данного этапа исследования выступило также выявление практики применения «бирюзовых» методов в отношении коммуникационного подразделения ресторана. Для объективности данные методы были представлены респондентам как «новые» и выделены отдельным блоком. Результаты применения «бирюзовых» методов продемонстрированы на рисунке 3.



Рис. 3 – Применение «бирюзовых» методов управления коммуникациями предприятиями общественного питания (2024 год).

Всего 8,4% респондентов указали на полное отсутствие практики применения методов, релевантных «бирюзовой» парадигме. Таким образом, 91,6% руководителей коммуникационных подразделений уже применяют отдельные «бирюзовые» методы, что выступает свидетельством практической готовности и ценности внедрения бирюзовых методов в управление коммуникациями ресторана. Применение данных методов направлено на повышение лояльности и вовлечённости сотрудников, развитие инициативы и ответственности за результат работы, что способствует обеспечению целостности и омниканальности коммуникаций. Кроме того, 33,1% респондентов указали на применяемость открытых инноваций и привлечение к реализации коммуникационных функций ресторана стейкхолдеров, что напрямую подтверждает применимость данного метода, как одного из стержневых факторов научной новизны – в практике управления коммуникациями.

По итогам исследования применяемых и имеющих потенциал применения методов управления в таблице 3 сформирован комплекс методов управления коммуникациями предприятия ресторанного бизнеса.

Таблица 3 – Комплекс 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», «Административная ответственность»	Должностные инструкции, организация рабочего места, правила трудового распорядка, приказы, распоряжения, указания, инструктирование, наставления, целевое планирование, нормирование труда, координация работ, контроль	Модификация методов данной группы не требуется	Самоуправление, коллегиальное принятие решений, форум, динамическое управление на основе реагирования, открытые инновации и сотрудничество со стейкхолдерами и краудсорсинг
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, просьба, совет, и др.)	Блоки методов «Соревнование», «Общение», «Переговоры»,	Тренинги по укреплению организационной культуры, тренинги личностного развития, развитию профессиональных навыков, коучинг, внутренняя мотивация

В результате исследования выявлено, что внедрение предложенного комплекса методов управления коммуникациями будет способствовать

повышению результативности управления коммуникационной подсистемой. Кроме того, такой подход положительно отразится на улучшении показателей маркетинговой и организационной систем, что найдет выражение в росте количества новых гостей ресторана, увеличении частоты их визитов, росте пожизненной ценности гостя, что, в результате, выражается в росте выручки.

#### **4. Открытый механизм управления маркетинговыми коммуникациями предприятия ресторанного бизнеса**

Анализ содержания и структуры механизмов управления коммуникациями позволил сформулировать в диссертации следующие выводы.

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

2. Выявлена лакуна в направлении исследований и разработки механизмов управления коммуникациями на рынке предприятий ресторанного бизнеса: лишь заявляемая отраслевая направленность существующих механизмов при недостаточном внимании к специфике коммуникаций ресторана или предприятия сферы услуг, к которой относится ресторанный бизнес;

3. 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, воздействующих на содержание и структуру механизмов;

4. Отмечается недостаточная разработка проблемы формирования механизмов управления коммуникациями, достаточно точно характеризующих управленческую составляющую объекта и при этом связывающих эти элементы в единую систему.

В качестве требований к формируемому механизму в диссертации предлагаются:

- нацеленность 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;

- представление хронологического микромеханизма ввиду направленности на функциональную подсистему организации;

- расширение состава объектов управления альтернативными источниками коммуникации, имеющими потенциал и ресурсы к реализации коммуникационной функции, предающим механизму открытый характер;

- цикличность и наглядное отображение гибкости и корректировки моделируемой деятельности как реакции на рассчитываемую оценку результативности управления коммуникациями;

- функциональное отображение состояния системы управления коммуникациями.

На этом основании сконструирован открытый механизм управления маркетинговыми коммуникациями организаций ресторанного бизнеса, предлагаемый на рисунке 4.

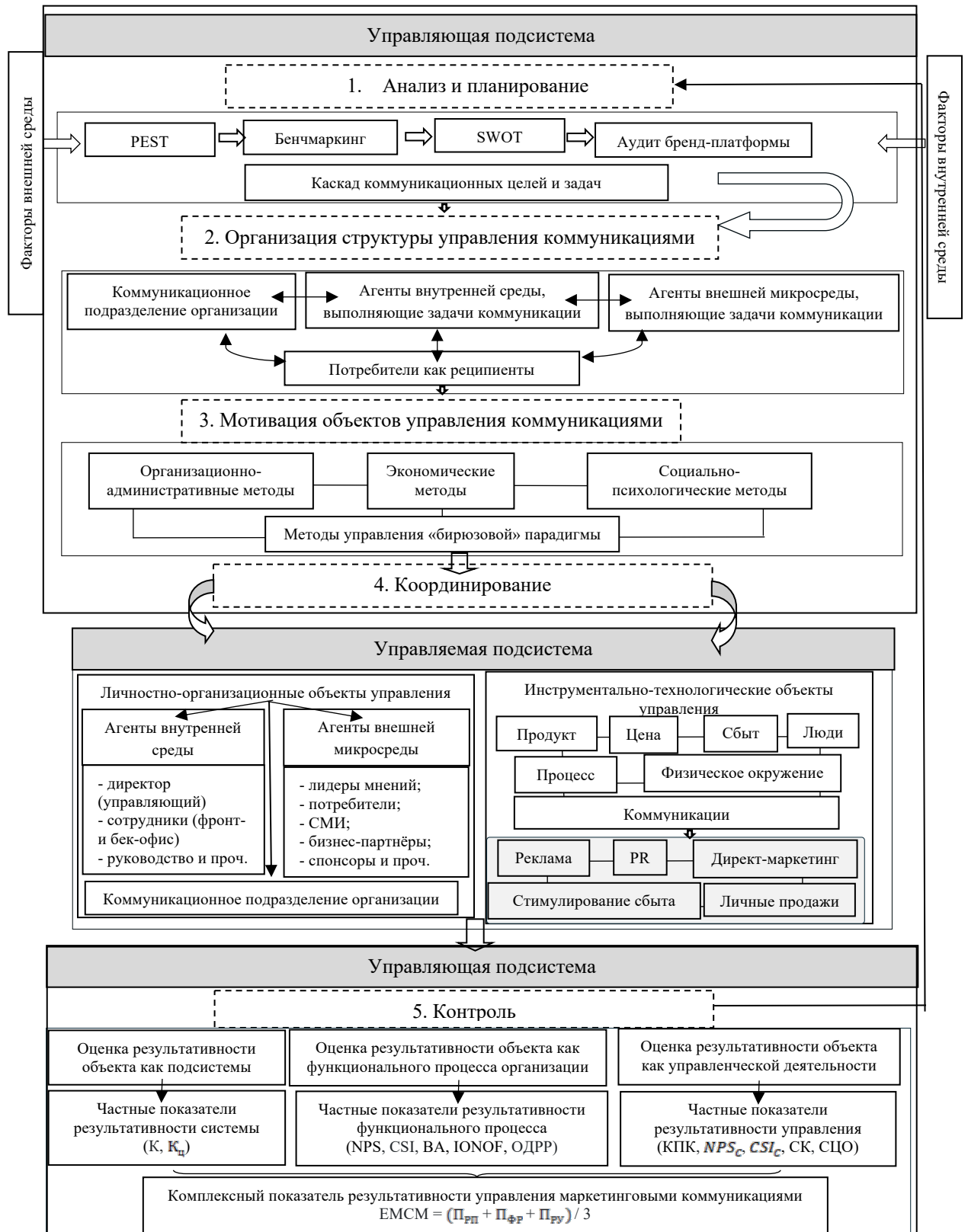


Рисунок 4 – Открытый механизм управления маркетинговыми коммуникациями организации ресторанного бизнеса

Важным отличительным свойством механизма управления является содержание в нём двух циклов управленческой деятельности: длинного (стратегического, представленного на рисунке 4) и короткого (тактического). Необходимость дифференциации циклов обуславливается, 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. 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.

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 не может быть автоматизирован и требует проведения экспертных оценок вовлечённых специалистов, маркетингового исследования восприятия потребительской аудитории и т.д.: методика расчёта оценка более подробно 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 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.

Научная новизна сконструированного открытого механизма управления маркетинговыми коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса определяется следующими позициями:

- открытым характером: механизм учитывает альтернативные источники коммуникаций в качестве объектов управления – агентов внутренней среды и внешней микросреды организации;

- децентрализованным типом 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;

- двумя циклами реализации управленческой деятельности: стратегическим и тактическим;
- неотделимостью направлений производства, маркетинга и потребления услуги, свойственных ресторанному бизнесу;
- управлением семикомпонентным комплексом маркетинга как инструментально-технологическим объектом управления;
- трансформацией ключевой функции управления коммуникациями организаций: от контроля – к координации.

### **5. Комплексная оценка результативности управления коммуникациями организации ресторанного бизнеса, соответствующая децентрализованной форме управления**

Реализация новой формы управления коммуникациями, расширение состава объектов стейкхолдерами, наделёнными как объекты управляемой системы специфическими свойствами, актуализация методов управления и прочие факторы делают необходимой выработку метода комплексной оценки результативности управления коммуникациями.

Ввиду строгой ориентации категории «эффективность» на отношение результативной и затратной частей и неполной репрезентации посредством такого подхода специфики объекта (эффективность коммуникаций состоит не только в экономических результатах, но и в коммуникационных) в рамках исследования предлагается использовать более широкую категорию «результативности».

Обзор существующих методических подходов к оценке результативности или эффективности управления коммуникациями продемонстрировал отсутствие консенсуса относительно выбора общепринятого метода, позволяющего комплексно оценить состояние объекта, ввиду многоаспектности данной оценки, что обуславливает актуальность 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.

Для понимания значимости предлагаемых новаций требуется подчеркнуть реальное отсутствие в практике управления сформировавшегося метода оценки управленческой эффективности в рамках «бирюзовой» организационной парадигмы. Для достижения рациональной доказательности результатов исследовательской работы представляется необходимым разработать метод оценки результативности коммуникационной подсистемы, наиболее приближенный к императивам «бирюзовой» парадигмы.

По результатам аналитического осмысления теоретических источников в качестве гипотезы формулируется предположение о необходимости оценки

результативности управления коммуникациями на трёх уровнях: функциональном, управленческом и системном. К критериям, соответствующим указанным уровням, обосновано отнесение:

- функциональный уровень: лояльность потребителей, удовлетворённость потребителей, узнаваемость бренда, интеграция онлайн- и офлайн-каналов взаимодействия, экономический эффект коммуникаций;

- управленческий уровень: лояльность сотрудников, удовлетворённость сотрудников трудом, постоянство кадров, целостное раскрытие потенциала сотрудников, соответствие сотрудника ценностям организации;

- системный уровень: управляемость, рациональность организационной структуры, адаптивность.

Оценивая предлагаемые показатели, требуется уточнить вес каждого из них в общей комплексной оценке результативности управления коммуникациями. С этой целью проведено анкетирование экспертов-руководителей коммуникационных подразделений организаций (количество организаций - 287), после чего для каждого параметра был определён весовой коэффициент.

Комплексная оценка каждого уровня представляет 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 функционального коммуникационного уровня максимальное значение - 39,6%, для управленческого уровня - 37,1 %, для системного уровня - 23,3%.

Исходя из номинальной оценки, держателю процесса целесообразно принимать решение о приоритетности направления, в области которого требуется разработка и реализация мероприятий, направленных на улучшение результатов с предварительным анализом посредством методов стратегического исследования.

Наконец, на основании полученных оценок групп показателей произведен расчёт комплексного показателя, являющего собой сумму оценок трёх уровней. Вычисление комплексного показателя принимает вид:

$$sEMCM = (0,08K + 0,07K_{ц} + 0,08K_{с.о.}) + (0,08NPS + 0,08CSI + 0,09BA + 0,07IONOF + 0,07ODPP) + (0,06КПК + 0,07*NPS_c + 0,07CSI_c + 0,08СК + 0,08СЦО).$$

Затем метрика интерпретирована автором: определена 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 5 продемонстрирована общая логика использования метода оценки результативности управления коммуникациями, соответствующего децентрализованной форме управления.

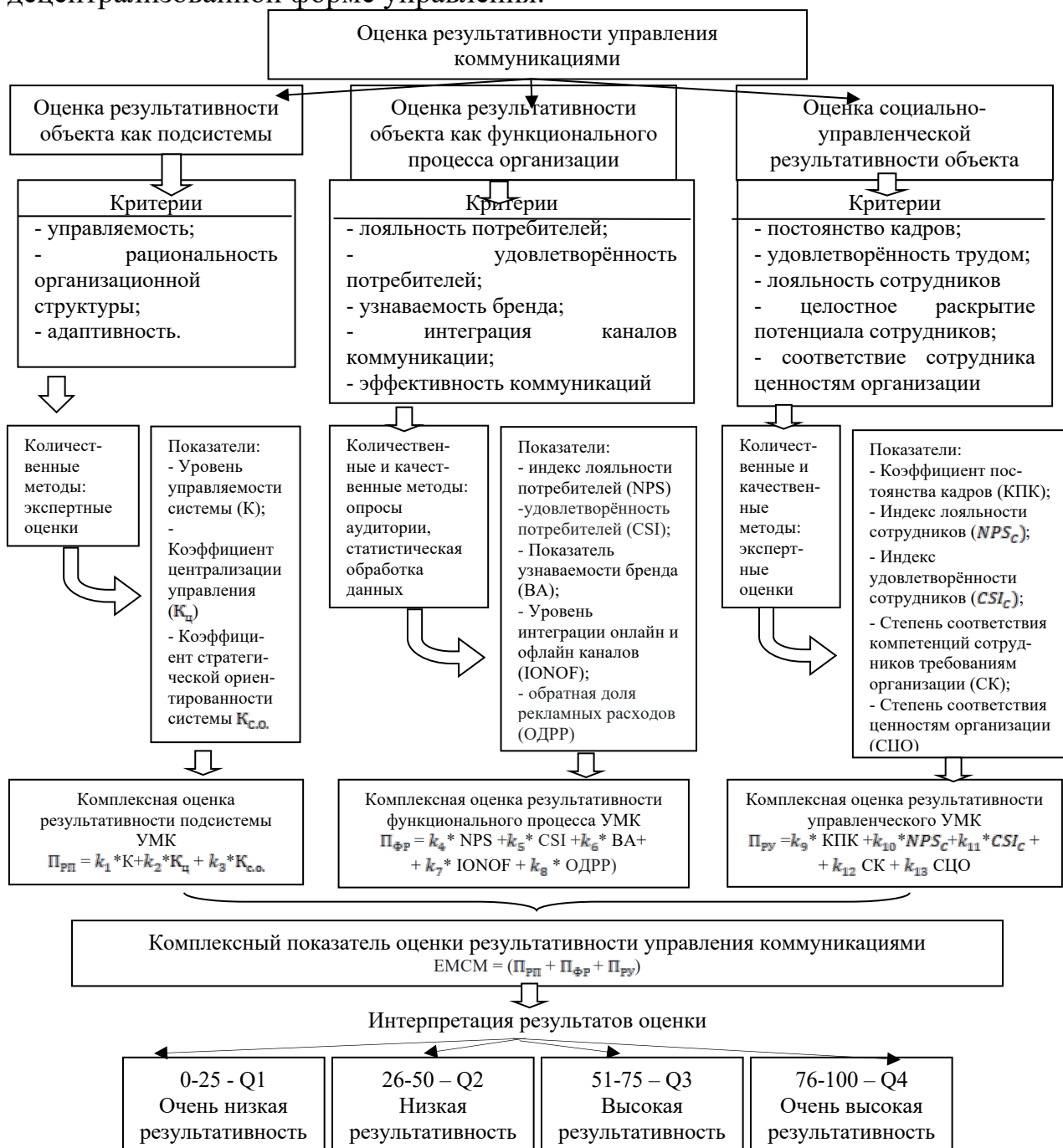


Рисунок 5 – Логическая схема оценки результативности управления маркетинговыми коммуникациями как функциональной подсистемой организации

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:

$$\Delta sEMCM = sEMCM_{\Pi i} - sEMCM_{\Pi i-1},$$

где  $sEMCM_{\Pi i}$  – показатель результативности управления коммуникациями в текущий отчётный период, а  $sEMCM_{\Pi i-1}$  – 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, всесторонне репрезентующих содержание управления с позиций децентрализованной формы управления коммуникациями;
- выявление коэффициентов значимости каждого показателя для подсистемы управления коммуникациями предприятий ресторанного бизнеса методом экспертных оценок;
- выведение комплексной метрики оценки результативности  $sEMCM$ .

Как результат, учет специфики выработанной децентрализованной формы раскрывается посредством учёта показателей удовлетворённости и лояльности потребителей и сотрудников (как внутренних агентов), а также критериев гибкости системы и омниканальности коммуникаций.

Сформулированные в ходе диссертационного исследования теоретико-методологические результаты, такие как децентрализованная форма управления коммуникациями, открытый механизм управления коммуникациями, сформированный комплекс методов коммуникационного менеджмента, а также комплексный метод оценки результативности управления коммуникациями были положены в основу разработки практических мероприятий, направленных на внедрение и реализацию децентрализованной формы управления коммуникациями. Разработанная с учётом уникальных свойств функционирования организации ООО «Бар» и апробированная программа мероприятий включает в себя: формирование расширенной команды коммуникаций; выработка средств, методик и практик стимулирования и поощрения коммуникационной деятельности стейкхолдеров; внедрение регулярных стратегических сессий и тактических брейнштормов с участием сотрудников коммуникационного подразделения и ключевых стейкхолдеров; проведение тренингов, направленных на освоение методов децентрализованной формы управления коммуникациями; разработка вспомогательных материалов для оценки результативности управления коммуникациями и прочее.

Аналогичным образом, но с учётом специфики хозяйствования объекта, в диссертации сформирована программа реализации децентрализованной формы управления коммуникациями для ООО «Маг».

Показатели результативности управления коммуникациями предприятий ООО «Бар» и ООО «Маг» до и после внедрения децентрализованной формы представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Результативность апробации результатов исследования на практике, в деятельности ООО «Бар» и ООО «Маг».

Группа критериев	Частный показатель	вес	Значение показателя «до»				Значение фактического показателя				Прирост показателя, %	
			ООО «Бар»	ито г	ООО «Маг»	ито г	ООО «Бар»	ито г	ООО «Маг»	ито г	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
	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

Из оценки 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»); результат

достигнут за месяц и при продолжении деятельности в рамках децентрализованной формы предполагается больший рост результативности.

Общая же оценка тактической результативности управления коммуникациями для ООО «Бар» (82,3%) и ООО «Маг» (77,6%) относится к четвёртому квартилю, что позволяет оценить её как очень высокую. Позитивное воздействие внедрённой программы отмечается и в бизнес-показателях:

- прирост гостепотока в ООО «Бар» на 3,2%, в ООО «Маг» на 27,8%;
- прирост среднего чека в ООО «Бар» на 5,7% и сокращение чека в ООО «Маг» на 3,4%;
- прирост выручки в ООО «Бар» на 9,6% и в ООО «Маг» на 4,7%.

Существенным практическим результатом внедрения децентрализованной формы управления коммуникациями и соответствующих ей механизма и методов управления коммуникациями по итогам апробации правомерно признать достижение поставленных целей по повышению комплексного показателя результативности управления.

### **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 модифицирующихся методов управления и механизма реализации управленческой деятельности, правомерно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Предложена авторская дефиниция управления маркетинговыми коммуникациями. Так, авторская трактовка управления маркетинговыми коммуникациями состоит в целенаправленной деятельности компании, реализуемой посредством использования комплекса методов управления, направленных на взаимодействие объектов системы продвижения, интегрируемых в омниканальной среде, 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 предприятиями ресторанного бизнеса.

Определено, что сущность децентрализованной формы управления коммуникациями состоит в открытом способе организации процесса маркетинговых коммуникаций компании посредством дополнения объектов управления альтернативными источниками связи, сокращении властных

полномочий и вмешательств 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 и вовлечённости сотрудников;

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

- интеграции онлайн- и офлайн-каналов коммуникации, каналов сбыта и коммуникаций, стейкхолдеров как объектов управления.

При этом следует указать на ограниченно децентрализованное свойство формы, не предполагающее полное стирание границ управляющей и управляемой подсистем, но демократизирующее управление.

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 фонд 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 как меры достижимости поставленных управляемой подсистеме маркетинговых коммуникаций организации на данном функциональном уровне организации целей посредством самоорганизации, целостного проявления потенциала сотрудников и следования эволюционной цели как стратегическому ориентиру.

Новизна сформированного метода оценки состоит в выдвигании трёх аспектов, комплексно репрезентирующих результативность функционирования коммуникационной подсистемы, а именно: функционального, управленческого и системного.

Для каждого уровня был сформирован блок критериев результативности и соответствующих им показателей. Вес частных показателей в комплексной оценке результативности управления определён экспертным опросом руководителей коммуникационных подразделений ресторанов. Комплексный показатель представляет сумму 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 результативность управления коммуникациями в рамках децентрализованной формы.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ**

### **а) публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций:**

1. Бутусова, Д. А. Генезис информационных моделей в управлении маркетингом / Д. А. Бутусова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 8. – С. 3087-3106. – DOI 10.18334/ce.16.8.115135. K2
2. Бутусова, Д. А. Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями. Матричный подход / Д. А. Бутусова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 10. – С. 4021-4038. – DOI 10.18334/ce.16.10.116333. K2
3. Бутусова, Д. А. Управление сообществом бренда в социальных сетях как элемент коммуникационной политики ресторана / Д. А. Бутусова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2023. – № 1. – С. 38-52. – DOI 10.36627/2074-5095-2023-1-1-38-52. K1

4. 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. К2

5. Бутусова, Д. А. Децентрализованная схема управления маркетинговыми коммуникациями предприятий eating-out рынка / Д. А. Бутусова // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2024. – № 1(41). – С. 81-88. К2

6. Пономарёва, Д. А. Комплекс методов управления коммуникационной подсистемой организации ресторанного бизнеса / Д. А. Пономарёва // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 6(164). – С. 78-87. К2

#### **б) Публикации в других изданиях:**

7. Кетова, Н. П. Стратегия социального медиа-маркетинга, стимулирующая потребительскую активность посетителей современного ресторана: управленческие аспекты : монография / Н. П. Кетова, Д. А. Бутусова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Южный федеральный университет". – Ростов-на-Дону ; Таганрог Издательство Южного федерального университета, 2021.-173 с.

8. Развитие экосистемного подхода в концептах и терминах новой экономики : монография / [Абрамян Г. А., Аванесян К. А., Али Аль-Убайди Ахмед Ибрагим Хусейн и др.] ; научный редактор М. А. Беровская [и др.] ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Южный федеральный университет". – Ростов-на-Дону; Таганрог Издательство Южного федерального университета, 2021.–318 с.

9. Бутусова, Д. А. Факторы трансформации информационных моделей в маркетинг-менеджменте / Д. А. Бутусова // Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация : материалы XVIII Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых : в 2 т. Т. 1 / ответственные редакторы: А. В. Семёнов, П. Н. Кравченко. – Москва : МУ им. С.Ю. Витте, 2022. – С. 266-273

10. Бутусова, Д. А. Управление SMM в современных реалиях: изменение цифровых каналов коммуникации – изменение контент-тактики брендов / Д. А. Бутусова, Н. П. Кетова // Современные проблемы управления в социально-экономических системах: цифровая трансформация экономики, культуры и общества: материалы IV Международной научно-практической конференции (г. Ростов-на-Дону, 25-28 апреля 2022 г.). – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2022. – С. 168-175.

11. Бутусова, Д. А. Управление омниканальными маркетинговыми коммуникациями: сущность и показатели эффективности // Сборник материалов XIII международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации», (шифр –МКСТР), 10 апреля 2023 г., г. Москва. – Москва : Алеф, 2023. – С. 342-346.

12. 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, 28-29 февраля 2024 г. – Пенза : ПГАУ, 2024. – С. 81-85.

13. Бутусова, Д. А. Критерии оценки результативности управления маркетинговыми коммуникациями современной организации / Д. А. Бутусова // II Международная научно-практическая конференция "Детерминанты развития экономики и общества в условиях глобальных изменений", 25-26 апреля 2024 года : [сборник статей : в 2 т.]. Т. 2 / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Московский государственный университет технологий и управления имени К. Г. Разумовского (Первый казачий университет)", Кафедра финансов, бухгалтерского учета и экономической безопасности [и др.]. – Москва : Университетская книга, 2024. – С. 509-515.