

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-4-41-52
УДК 334.024(045)
JEL M14

Влияние интегрированных деловых коммуникаций на успешность предприятий и организаций

А.В. Лопухин^а, Е.А. Плаксенков^б

^а Независимый исследователь, фрилансер, Москва, Россия;

^б Московская школа управления СКОЛКОВО, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В настоящей работе оценивается влияние деловых коммуникаций на эффективность деятельности компаний и организаций; кратко изложена история формирования понятийного аппарата в процессе интеграции интегрированных коммуникаций. Рассмотрена их роль в корпоративном управлении, а также в реализации ESG-повестки в России. **Актуальность** исследования предопределяется ускоренными изменениями концепций интеграции коммуникаций, постоянным обновлением форм, методов, инструментов и технологий, а также неоднозначностью трактовок и недостаточной разработанностью методологических подходов, что требует нового понимания их содержания и возможностей внедрения. В статье проанализированы сходство и различия интегрированных маркетинговых коммуникаций и интегрированных коммуникаций, показаны неопределенность в употреблении этих понятий, а также отличительные особенности последних, которые взаимодействуют со всеми группами стейкхолдеров. **Предметом исследования** выступает система отношений в процессе взаимодействия компаний и организаций со всеми группами стейкхолдеров. **Цель** статьи состоит в том, чтобы показать преимущества и возможности практического применения интегрированных коммуникаций, а также новые подходы к управленческому стратегированию. В работе использованы такие **методы** исследования, как контент-анализ научной периодики, сравнительный анализ смысловых конструкций терминов, изучение практического опыта управления коммуникациями компаний и организаций, критериев и показателей оценки их качества. Показаны текущие тренды развития интегрированных коммуникаций и их растущее влияние на результаты деятельности компаний и организаций. **Научная новизна** публикации обоснована авторской трактовкой процесса интеграции коммуникаций. Проведенный анализ показал, что в методах составления ESG-рейтингов набор критериев оценки качества блока «Г» ограничен показателями кодексов корпоративного управления. Поэтому авторы предлагают расширить этот набор, используя метрики оценки эффективности управления интегрированными коммуникациями, взятые из систем «корпоративный менеджмент» и «коммуникационный менеджмент». **Практическое значение** работы состоит в возможности привлечь внимание стейкхолдеров к проблеме интегрированных коммуникаций и расширить горизонт их восприятия в теории и на практике. **Дальнейшие направления исследований** могут быть связаны с рассмотрением особенностей российских практик коммуникаций в деловой среде. Эффективные интегрированные коммуникации способны исполнить ключевую роль в развитии устойчивого корпоративного управления в России.

Ключевые слова: интегрированные коммуникации; интегрированные маркетинговые коммуникации; стейкхолдеры; стейкхолдерский подход к коммуникации; устойчивое развитие; устойчивое корпоративное управление; KCO; ESG-политика

Для цитирования: Лопухин А.В., Плаксенков Е.А. Влияние интегрированных деловых коммуникаций на успешность предприятий и организаций. *Мир новой экономики*. 2023;17(4):41-52. DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-4-41-52

The impact of Integrated Business Communications on the Success of Enterprises and Organizations

A.V. Lopukhin^a, E.A. Plaksenkov^b

^a Independent researcher, freelancer, Moscow, Russia;

^b Moscow School of Management SKOLKOVO, Moscow, Russia

ABSTRACT

This paper evaluates the impact of business communications on the performance of companies and organizations and briefly outlines the history of the formation of the conceptual apparatus in the process of integrating integrated communications. Their role in corporate governance, as well as in the implementation of the ESG agenda in Russia, is considered. **The relevance** of the study is determined by the accelerated changes in the concepts of communication integration, the constant updating of forms, methods, tools and technologies, as well as the ambiguity of interpretations and the insufficient development of methodological approaches, which requires a new understanding of their content and implementation possibilities. The similarities and differences between integrated marketing communications and integrated communications are analyzed, the uncertainty in the use of these concepts is shown, as well as the distinctive features of the latter, which interact with all groups of stakeholders. **The subject** of the study is the system of relations in the process of interaction of companies and organizations with all groups of stakeholders. **The purpose** of the article is to show the advantages and possibilities of practical application of integrated communications, as well as new approaches to management strategizing. The article uses such research methods as content analysis of scientific periodicals, comparative analysis of semantic constructions of terms, study of practical experience in managing communications of companies and organizations, criteria and indicators for assessing their quality. The current trends in the development of integrated communications and their growing influence on the performance of companies and organizations are shown. **The scientific novelty** of the publication is justified by the author's interpretation of the process of communication integration. The analysis showed that in the methods for compiling ESG ratings, the set of criteria for assessing the quality of block "G" is limited to the indicators of corporate governance codes. Therefore, the authors propose to expand this set using metrics for assessing the effectiveness of integrated communications management taken from the "corporate management" and "communications management" systems. The practical significance of the work is the opportunity to attract the attention of stakeholders to the problem of integrated communications and expand the horizon of their perception in theory and practice. **Further directions of research** may be related to the consideration of the characteristics of Russian communications practices in the business environment. Effective integrated communications can play a key role in the development of sustainable corporate governance in Russia.

Keywords: integrated communications; integrated marketing communications; stakeholders; stakeholder approach to communication; sustainable development; sustainable corporate governance; CSR; ESG policy

For citation: Lopukhin A.V., Plaksenkov E.A. The impact of integrated business communications on the success of enterprises and organizations. *The World of the New Economy*. 2023;17(4):41-52. DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-4-41-52

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время во всех сферах деловой жизни происходят значительные изменения. В первую очередь это связано с появлением новых технологий. В практике управления передовых компаний главенствующим стратегическим ресурсом развития стали коммуникации между людьми, а информация и знания — основными факторами, влияющими на эффективность предприятий и бизнес-проектов.

Авторы этой статьи, имеющие опыт делового общения с акционерами, членами советов директоров, менеджерами среднего и высшего уровня, отмечают, что многие успешные руководители ком-

паний рассматривают коммуникации, которые стали играть ведущую роль в процессе управленческой деятельности, как важнейшую составляющую своего капитала.

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова «communicatio» (делать общим, связывать, общаться). В XIX в. коммуникациями называли средства связи и пути сообщения: дороги, телефон и т.д. В прошлом веке они в большей степени изучались как межличностный процесс, а затем — как процесс социального общения, в том числе делового [1, с. 261].

Дать точное и всеобъемлющее определение понятию «коммуникация» на фоне множества существ-



вующих вариантов практически невозможно — оно уже давно стало объектом исследования целого ряда наук: философии, социологии, экономики, кибернетики, лингвистики, психологии, политологии, культурологии и других гуманитарных, естественных и технических дисциплин.

Приведем лишь одно из множества определений: «коммуникация как процесс представляет собой обмен смысловой информацией между людьми, при котором сообщение или сигнал в виде скомпонованных определенным образом знаков или символов передается целенаправленно, принимается в соответствии с определенными правилами, независимо от того, приводит ли этот процесс к ожидаемому результату» [2].

В научной литературе есть **разные точки зрения** по поводу соотношения понятий «коммуникация» и «общение» — от абсолютного отождествления до полного противопоставления. Полагаем, можно согласиться с тем, что общение — одна из форм коммуникационной деятельности, помимо управления и подражания¹.

Во второй половине XX в. стало мейнстримом рассматривать все или почти все происходящее в обществе и экономике как коммуникации. Появилась «самостоятельная наука о коммуникации — коммуникативистика» [3].

Например, некоторые зарубежные авторы полагают, что это «средство, с помощью которого организации создаются, составляются, проектируются и поддерживаются» [4].

Таким образом, компании и организации возникают благодаря коммуникациям в результате общения и выступают их субъектами. Разумеется, это авторское преувеличение, но с большой долей истины.

Американские экономисты и теоретики менеджмента М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури провели опрос, который показал, что «73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2 тыс. самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем» [5].

В исследовании крупнейшей в мире некоммерческой профессиональной членской ассоциации в сфере управления проектами «Институт управления проектами» (Project Management Institute, PMI) подчеркивается: «В контексте управления организационными проектами и программами коммуникация является основной компетенцией, которая при правильном выполнении связывает каждого члена проектной команды с общим набором стратегий, целей и действий. Если эти компоненты не будут эффективно распределены между руководителями проектов и поняты заинтересованными сторонами, результаты проекта будут поставлены под угрозу, а бюджеты подвергнутся ненужному риску...

Исследование «Пульс профессии» в области коммуникаций PMI показало, что эффективные коммуникации ведут к более успешным проектам, позволяя организациям добиваться высоких результатов: они завершают в среднем 80% проектов вовремя, в рамках бюджета, и достигают первоначальные цели. Эти организации рискуют в 14 раз меньшим количеством долларов, нежели их менее эффективные коллеги...

Исследование PMI «Пульс профессии». «Основная роль коммуникаций» проведено в марте 2013 г. среди 742 практиков управления проектами с трехлетним и более опытом управления проектами, которые в настоящее время работают в области управления проектами полный рабочий день, а также среди 148 исполнительных спонсоров (старших руководителей — собственников проектов. — *Прим. авторов*) и 203 владельцев бизнеса, которые участвовали в крупных капитальных проектах с общим бюджетом 250 тыс. долл. США или более за последние три года и работают в организациях с минимум 1000 сотрудников по всему миру»².

Происходящие в последние годы стремительные перемены влияют на все стороны жизни. Например, на фоне новой непонятности и непредсказуемости многих событий в работе корпоративных систем коммуникаций и их руководителей резко возрастает востребованность такого качества, как гибкость. В данном случае она проявляется в способности быстро менять стратегию и структуру взаимосвязей, а также способы воздействия на целевые аудитории, чтобы своевременно адаптироваться к непредвиденным ситуациям и оперативно разрешать разного рода конфликты.

¹ URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/smyslovye-izmereniya-ponyatiya-obschenie-i-kommunikatsiya>

² URL: <https://www.pmi.org/learning/library/en-2013-pulse-high-cost-low-performance-13512>

Прежде всего, внешняя среда меняется под влиянием новых технологий. По словам известного мыслителя и писателя Джона Кина, мы живем в революционную эпоху коммуникационного изобилия [6].

При резком увеличении объемов часто навязанной нам информации и скорости ее распространения возникает угроза коммуникационного хаоса, когда окружающее пространство переполнено лживыми, отвлекающими, недостоверными, надоедливими, раздражающими и никчемными сообщениями.

Одновременно усиливается неопределенность восприятия смыслов и ценностей, создается ложный образ реальности. Всемирно известный английский социолог Энтони Гидденс характеризует подобное состояние как «ускользающий мир» (run away world) [7].

Разумная и оптимальная организация обмена информацией, ее производства и потребления становится весьма острой проблемой для руководителей многих предприятий и организаций. Частично на этот мощный вызов отвечает реализация идеи интеграции коммуникаций.

Успешные деловые коммуникации способствуют наращиванию нематериальных активов, укреплению гудвилла, повышению результатов интеллектуальной деятельности, развитию деловых связей и т.д.

Многозадачность и мультидисциплинарность системы современных коммуникаций объясняют отсутствие общепринятых подходов, концепций, определений и ясности понимания функций и ресурсов составляющих элементов этого разнонаправленного процесса.

Авторы рассматривают деловые коммуникации как важный элемент ESG-политики компаний и организаций, связанной с реализацией ряда целей устойчивого развития (ЦУР), одобренных Генеральной Ассамблеей ООН.

В данной работе речь идет лишь о тенденциях происходящих в этой сфере изменений, успешных и ошибочных практиках коммуникаций, что влияет на эффективность управления организации и ее перспективы.

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ПОНЯТИЙНОГО РАЗНООБРАЗИЯ ПРОЦЕССА ИНТЕГРАЦИОННОЙ ЭВОЛЮЦИИ КОММУНИКАЦИЙ

Развитие интегрированных коммуникаций в управлении компаниями в основном связано с эволюцией маркетинга.

Сама идея интеграции отнюдь не нова: более 100 лет назад известный в США экономист Льюис Хейни опубликовал статью на тему «интеграция в маркетинге», но широкого отклика она тогда не получила [8, с. 528].

Потребность в разработке различных концепций развития бизнеса, в том числе маркетинговых, заметно возросла в США и позднее в Западной Европе после Второй мировой войны, когда начался бум потребления. Маркетинг в то время ограничивался в основном рекламой в медиа.

Термин «медиа» авторы статьи понимают как совокупность различных информационных каналов и форматов контента (текст, музыка, видео, изображения и т.д.), необходимых для коммуникации с целевыми аудиториями (ЦА).

По мере внедрения новых технологий, усиления конкуренции и в результате изменений потребностей, мотивов, ценностных ориентаций и поведения потребителей вновь проявился интерес к интегрированному подходу в маркетинговых коммуникациях.

Одним из важных шагов в этом направлении считается создание в 1953 г. компании Burson-Marsteller в результате объединения чикагского рекламного агентства Marsteller с нью-йоркским агентством Burson по связям с общественностью (от англ. Public Relations, PR — паблик рилейшнз) [9, с. 473].

Тогда же появились термины «тотальный маркетинг» и «тотальные коммуникации», но в 60–70-е гг. XX в. они не получили широкого распространения.

В то же время процесс интеграции в маркетинге продолжался в виде попыток координации деятельности, ограниченной медийной активностью, которая становилась все более затратной и менее эффективной. В конце 80-х гг. прошлого века завершился этап революционного перехода к интегрированным маркетинговым коммуникациям (ИМК).

Эволюция интеграции шла в двух направлениях: как организационное объединение функций [прямой маркетинг, реклама, связи с общественностью (СО), продвижение, а также репутационные, имиджевые, брендинговые и кризисные коммуникации с важными ЦА и т.д.] и как усиление процесса координации медийных инструментов и маркетинговых технологий.

В данном случае интеграция не сводится к простому сложению действующих видов коммуникаций с их плюсами и минусами, поскольку подразумевает создание цельной структуры взаимодействия, синхронизации и координации.



ИМК по-прежнему активно обсуждаются в научной и прикладной литературе и достаточно широко применяются в практической деятельности компаний и организаций. Этот термин продолжает эволюционировать, хотя определенность и ясность в его понимании пока не достигнуты.

В середине 90-х гг. прошлого века произошел значительный рывок, связанный с появлением термина «интегрированные коммуникации» (ИК), которые, наконец, в гораздо большей степени, по сравнению с ИМК, вышли за рамки маркетинга.

Интеграция коммуникаций начиналась с медиа и затем перешла к организационному объединению и координации самого процесса с акцентом на комплексный подход и растущую зависимость от заинтересованных сторон и восприятия целевыми аудиториями.

ИМК и ИК объединяет то, что они рассматривают интеграцию коммуникаций как результат восприятия сообщений их реципиентами (reception approach). Из этого следует вывод о том, что интеграцией коммуникаций управляет не компания или организация, а реципиенты (целевые аудитории), поскольку от последних зависит восприятие содержания сообщений: насколько одинаково они понимают их смысл [10, с. 190].

Одно из главных различий ИМК и ИК состоит в том, что фокус коммуникаций первых направлен на потребителей и партнеров, тогда как вторые взаимодействуют со всеми группами заинтересованных сторон (стейкхолдеров), интересы которых в той или иной степени затрагиваются или могут быть затронуты деятельностью компаний и организаций.

Если ИМК нацелены в основном на внешние коммуникации, то ИК применяются и в работе внутри компаний и организаций.

Упомянутое выше исследование PMI показало, что наиболее важным фактором успеха в управлении различными проектами является эффективная коммуникация со всеми стейкхолдерами. В сложном и конкурентном деловом климате компании и организации не могут позволить себе игнорировать эту ключевую компетенцию³.

Термин «стейкхолдер» (stakeholder — заинтересованное лицо, заинтересованная сторона и др.) в российской научной и менеджериальной литературе также употребляется в смысле «причаст-

ная сторона», «группа влияния». При различных трактовках понятия «стейкхолдеры» и вариантах их состава можно выделить ряд общих категорий физических или юридических лиц: акционеры, инвесторы, клиенты, поставщики, наемные работники, правительственные и регулирующие органы, медиа, профсоюзы, научные сообщества, наднациональные институты и т.д., которые оказывают влияние на решения и действия компании или на которых эти решения и действия сказываются (активная и пассивная стороны).

Стейкхолдер-ориентированная модель предлагает менеджерам и сотрудникам компаний выйти за рамки традиционных интересов акционеров, чтобы понять ценности, ожидания, потребности и требования всех других заинтересованных сторон, ранее воспринимаемых как внешние по отношению к компании [11, с. 52].

Доцент департамента интегрированных коммуникаций НИУ «Высшая школа экономики» Нелли Бачурина определяет ИК следующим образом: «Это мультидисциплинарная стратегия вариативной медиа и структурной координации коммуникаций со стейкхолдерами, влияющая на восприятие ими всей информации об организации как целом» [12, с. 32]. ИК также включают в себя маркетинг, внутри-корпоративные коммуникации, СО, корпоративную культуру, корпоративный дизайн и т.д.

Применение стейкхолдерского подхода существенно увеличивает число субъектов коммуникаций и участников корпоративных отношений. При этом все направления коммуникаций со стейкхолдерами взаимно интегрированы под руководством единого центра управления.

Выделяются несколько подходов к определению ИК:

- управленческий (включающий передачу распоряжений и их объяснение);
- функциональный (который обеспечивает взаимодействие элементов системы);
- культурологический (как способ выражения корпоративной культуры);
- гуманистический (как фактор развития человеческого потенциала);
- маркетинговый (как процесс установления связи с потребителями для стабильной прибыльной работы на рынке)⁴.

Интегрированными коммуникациями можно назвать понимание и практику согласования

³ URL: <https://www.pmi.org/learning/library/en-2013-pulse-high-cost-low-performance-13512>

⁴ URL: <https://sovman.ru/article/0902>

символов, сообщений, процедур и моделей поведения, необходимых для того, чтобы организация последовательно и непрерывно общалась в своих рамках и через официальные организационные границы [13].

Одно из отличий ИК от ИМК состоит в том, что первые обеспечивают повышенный эффект синергии благодаря более широкой сети коммуникационных каналов и целевых аудиторий, что повышает уровень их работоспособности и экономической эффективности.

ИК дают более широкое видение ситуации, позволяют оценивать проблемы с разных сторон и получать полное представление о происходящем внутри и вовне компаний или организаций.

Понятия ИМК и ИК часто используются как синонимы, но авторы данной статьи считают это контрпродуктивным, поскольку при этом затушевываются преимущества мультидисциплинарности последних и их возможности решения более широкого круга проблем управления, что обедняет теорию и снижает их практическую эффективность.

До сих пор некоторыми руководителями коммуникация рассматривается как одностороннее смысловое воздействие на реципиентов, хотя в рамках деятельностного подхода субъекты ИМК и ИК уже давно считаются равноправными партнерами в информационном процессе.

Дело в том, что любое сообщение обращено к человеку, говорящему и слушающему (Homo Loquens) — смыслопонимающему и смыслотворящему. Именно он осуществляет выбор конкретных форм выражения значимого смысла из потенциально возможного множества и творит тем самым новую реальность — текст, который, в свою очередь, трансформируясь, начинает самостоятельное существование в мире [14].

Нечто похожее происходит в результате «эффекта фрейминга» (framing effect, от англ. frame — рамка, обрамление), когда реципиент информации создает свой собственный подтекст, дополняет реальность, смещает акценты и т.д. Тем самым он искажает содержание и смысл полученного сообщения своими ментальными фильтрами в виде смысловых рамок (убеждений, ожиданий, социальных установок, собственных моделей реальности и т.д.).

К этому надо добавить ограниченные возможности человеческого восприятия, которые снижают эффективность коммуникаций. Например, установлено, что в среднем при передаче услышанного

сообщения от одного испытуемого другому теряется 36% информации [15, с. 4].

Главный способ добиться понимания смысла передаваемых реципиенту сообщений — создать эффективную систему принятия управленческих решений на основе отлаженных коммуникаций, включающую в себя плотную сеть корректирующих обратных связей, информирующих отправителя о том, насколько точно воспринято его сообщение.

Результатом коммуникации становится взаимопонимание или его отсутствие, что определяет перспективу возможного взаимодействия и влияет на ее эффективность, как и всей организации в целом.

Концепции интеграции коммуникаций продолжают обновляться, меняется понимание их содержания и возможностей внедрения различных инструментов и новых технологий.

ИК обеспечивают выполнение всех основных функций управленческой деятельности предприятий и бизнес-проектов. Они делают возможным не только обмен информацией, но и улучшают настройку рабочих процессов и согласованность действий работников и подразделений, повышают качество управленческих решений, снижают нефинансовые риски, создают атмосферу общности интересов в коллективе и благоприятно влияют на внешнюю среду.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СПОСОБОВ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБМЕНА И УПРАВЛЕНИЯ

Проблема координации коммуникаций со стейкхолдерами стала актуальной в связи с бурным ростом влияния на бизнес политики корпоративной социальной ответственности (КСО) на основе идеи общих ценностей и (позднее) ESG-повестки, вытекающей из общепринятой на международном уровне концепции устойчивого развития.

В начале XXI в. стала весьма популярной связанная с ними стейкхолдерская модель устойчивого корпоративного управления, основанная на давней идее создания ценностей, значимых и для общества, и для бизнеса, которую многие считают важным инструментом повышения прибыльности и конкурентоспособности компании.

Термин «устойчивое корпоративное управление» (sustainable corporate governance) компании или организации трактуется как такая система корпоративного управления, которая основана на интеграции целей акционеров и ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров), за-



щищающая интересы общества и окружающей среды в целом [16].

Сейчас устойчивое корпоративное управление понимается как корпоративное управление в контексте ESG [17].

На глобальном уровне различные структуры Организации Объединенных Наций (ООН) многие годы стремятся обеспечить активное участие и увеличение вклада всех соответствующих заинтересованных сторон в решение социально-экономических проблем. Важная роль стейкхолдеров в корпоративном управлении отмечена, например, в Принципах корпоративного управления (ПКУ) Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) 2015 г., где говорится, что структура управления должна учитывать интересы заинтересованных лиц и их вклад в долгосрочный успех корпорации⁵.

В 2010 г. появился международный стандарт «Руководство по социальной ответственности» МС ISO 26000:2010, который определил роли стейкхолдеров касательно социальной ответственности во взаимодействии бизнеса и общества. На его основе в 2012 г. опубликован Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 26000–2012 под таким же названием.

В российском Кодексе корпоративного управления (ККУ) 2014 г. подтверждена рекомендация ОЭСР «признавать права заинтересованных сторон (например, работников обществ, кредиторов) и поощрять активное сотрудничество между обществами и ними» (принцип IV ПКУ ОЭСР).

ККУ также рекомендует учитывать нефинансовые факторы и риски, внедрять этические нормы и правила, публиковать информацию о нефинансовой деятельности и т.д.⁶

Европейский союз в 2020 г. выступил с инициативой по устойчивому корпоративному управлению, которое в том числе предусматривает систематическое взаимодействие и коммуникации со стейкхолдерами, а также участие руководителей разного уровня в процессе принятия решений.

Таким образом, происходит формирование нового понимания устойчивого корпоративного управления, фокус которого смещается с решения конфликта интересов между собственником и менеджментом на выполнение более комплексной

задачи по поиску баланса интересов всех ключевых стейкхолдеров компании [17, с. 14].

В деловой практике многих стран мира, в том числе и в России, бывают случаи, когда неэффективные коммуникации (или их отсутствие) с заинтересованными сторонами приводят к ущемлению интересов некоторых групп стейкхолдеров, что нередко доходит до конфликтов (вплоть до забастовок, бойкотов и т.д.), нарушающих нормальную деятельность компаний и организаций.

Там, где налажены эффективные коммуникации с заинтересованными лицами, возникает проблема нахождения баланса между интересами компаний и всеми группами стейкхолдеров. Поэтому первой задачей руководства выступает анализ интересов всех групп стейкхолдеров, которые необходимо учесть при разработке стратегических планов развития и в процессе управления разными каналами информационного обмена. Такая система управления подразумевает и единый центр финансирования, что в разы снижает затраты.

Процесс управления взаимодействием со стейкхолдерами строится на поэтапном анализе всех заинтересованных сторон с помощью матричного метода и построения карт заинтересованных сторон и графика коммуникаций. Он основан на оценке их интересов, потребностей и ожиданий, значимости, сферы полномочий, а также степени их возможного влияния, чтобы для каждой из групп выработать индивидуальную стратегию диалога, в том числе с точки зрения эффективного риск-менеджмента.

Теория и практика управления стейкхолдерами обсуждается в целом ряде публикаций, например в [18, с. 38].

Однако по мере развития ИК и стейкхолдерского подхода целесообразно в дальнейших исследованиях оценить растущую роль стейкхолдеров в управленческой и коммуникационной деятельности компаний и организаций.

Можно считать это преждевременным, но в то же время полезным для понимания этого важного направления эволюции интеграции деловых коммуникаций.

Эффективное взаимодействие со стейкхолдерами помогает снижать нефинансовые риски (репутационные, правового регулирования, социально-трудовые, политические, экологические и корпоративного управления) и выявлять новые возможности для развития компании [19, с. 166].

Интеграция существенно нивелирует многие противоречия между отдельными направления-

⁵ URL: <https://www.oecd.org/publications/g20-9789264252035-ru.htm>

⁶ URL: <http://iep.ru/files/text/trends/2014/Book.pdf>

ми информационного обмена и инструментами, формирует их в один общий посыл целевым аудиториям, обеспечивает согласованность действий, единый корпоративный подход и стиль общения, а также эффективность в изменяющихся условиях рынка.

При этом для каждой группы стейкхолдеров используются индивидуальные персонализированные сообщения в зависимости от характерных особенностей адресатов, т.е. вместо традиционного подхода «одного голоса» практикуется подход «множественного голоса».

Цитируемая выше Нелли Бачурина подчеркивает: «Принципиальным отличием подхода «множественного голоса» стал отказ от тактики копирования единого сообщения по нескольким каналам для разных аудиторий (подход «одного голоса») в пользу интерпретирования (адаптации) сообщения для разных аудиторий (подход «множественного голоса»)» [12, с. 27].

Возможности для этого неизмеримо расширились благодаря внедрению новых технологий и средств коммуникаций — это в том числе цифровизация всего и вся, искусственный интеллект, интернет-платформы, социальные сети, большие данные, дополненная реальность, голосовой поиск и т.д. С помощью нейросетей анализируются огромные объемы информации, получаемой от разных ЦА по обратной связи. Все это повышает эффективность коммуникаций со всеми стейкхолдерами.

Активные коммуникации в виде диалога руководителей компаний и организаций с заинтересованными сторонами не гарантируют выполнение всех пожеланий или требований стейкхолдеров, но обеспечивают их вовлеченность в обсуждение стратегии и тактики, рисков и последствий принимаемых решений, что повышает качество последних. Если интересы сторон не совпадают, следует продолжить конструктивный диалог для поиска взаимоприемлемых вариантов решений на основе партнерских отношений.

В современных условиях глубокого кризиса доверия, как в бизнесе, так и в обществе в целом, диалог компаний и общества стал необходимым.

Построение конструктивного диалога между компанией и стейкхолдерами позволяет гармонизировать их текущие и стратегические цели, продуктивно реагировать на внешние угрозы и внутренние изменения, гибко управлять рисками, снижать расходы компаний на разработку и совершенствование продуктов и услуг, укреплять

доверие общества к бизнесу, решать социально значимые проблемы.

Социальные сети и новые инструменты коммуникаций изменили взаимоотношения между отправителями и получателями информации. Если раньше все ограничивалось общением с заинтересованными сторонами по разным поводам, то теперь задача состоит в том, чтобы превратить реципиентов в распространителей идей отправителей. Правда, это может быть сопряжено с разного рода злоупотреблениями и манипуляциями в неконкурентных целях.

Если раньше менеджеры и специалисты по коммуникациям фокусировались на том общении, которое происходило на официальных форумах и по официальным каналам, то стратегический поворот влечет за собой включение неформального общения как внутри организации, так и за ее пределами. Эта сфера ранее ускользала от внимания руководства, а теперь считается актуальной и важной.

Благодаря новым инструментам коммуникаций (социальные сети и т.д.) возросла роль такого неформального внутрикорпоративного общения, как «тайный телеграф» (аналог российского сарафанного радио).

Зарубежные исследователи отмечают, что передаваемая таким образом информация отличается достоверностью и, как правило, посвящена организационным проблемам. Около 80% обсуждаемых тем так или иначе связаны с бизнесом и не имеют ничего общего со сплетнями, более того, 70–90% сведений подтверждаются [20, с. 34].

Поэтому «тайный телеграф» может быть полезен (только не в кризисные моменты), поскольку способствует более адекватному восприятию ситуации сотрудниками, особенно внутри компаний с информационным вакуумом⁷.

Современная наука отмечает появление новых требований к менеджменту, в том числе к управлению коммуникациями. Традиционный подход к процессу управления, основанный на административно-командной модели, с его незыблемой организационной вертикалью, жестким контролем, строгим разделением труда, узкой специализацией и т.д. расширяется в результате предъявления быстро меняющейся реальностью новых требований к методам руководства и способам принятия решений, а также к знаниям, навыкам и компетенциям менеджеров.

⁷ Ньюстром Дж.В., Кейт Дэвис. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб.: Питер; 2000.



ИК В РАМКАХ ESG-ПОВЕСТКИ УСТОЙЧИВОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Одним из самых распространенных на Западе направлений коммуникаций с большинством групп стейкхолдеров с середины прошлого века стала добровольная политика бизнеса, называемая «корпоративная социальная ответственность» (КСО), удовлетворяющая интересы целого ряда заинтересованных сторон, но во многом носящая декларативный характер.

Практически во всех странах, в том числе и в России, приняты и практикуются стандарты в области экологической и социальной ответственности.

В последние годы крупные инвесторы, корпорации, центральные банки и правительства развитых стран, а также международные экономические организации ООН активно внедряют в деловую практику основанные на целях устойчивого развития (ЦУР ООН) ESG-принципы:

- ответственного отношения к окружающей среде (E — Environmental);
- высокой социальной ответственности (S — Social);
- высококачественного управления (G — Governance).

На практике термины «устойчивое развитие» и «ESG» иногда используются как взаимозаменяемые, однако устойчивое развитие — это курс и образ результата, к которому движется компания, а ESG — это практический инструмент, который помогает его достичь⁸.

Быстро возросшая в науке и практике популярность ESG-политики привела к тому, что в мире и в России появилось более 70 стандартов ESG и более 600 агентств, оценивающих деятельность компаний и организаций в этом направлении. Поскольку каждое рейтинговое агентство имеет свою методику, их оценки слабо коррелируют друг с другом, и одни и те же компании могут хорошо выглядеть в одних рейтингах и плохо — в других.

Многие рейтинговые агентства не раскрывают свои методологии оценки, и это дает возможность субъективного выбора показателей и манипулирования результатами.

Требуется разработка единой и прозрачной методики, процедуры и правил аудита и рейтингования

компаний и организаций на предмет соответствия их деятельности ESG-принципам [21, с. 49].

Обращает на себя внимание появление в ESG-концепции третьего блока «G», который часто переводят как «корпоративное управление» (КУ). Это объясняется тем, что его содержание повторяет многие положения российского и международных кодексов КУ: права акционеров, независимость совета директоров, раскрытие информации (прозрачность), стратегия и структура управления, риск-менеджмент и др. В дополнение к этому методология некоторых рейтинговых агентств предусматривает оценку взаимодействия со стейкхолдерами, но только на предмет наличия стратегии и плана работы в этом направлении.

Таким образом, при анализе качества КУ и составлении рейтингов и рэнкингов в области ESG-политики отсутствует оценка важного основополагающего фактора — эффективности управления интегрированными деловыми коммуникациями.

Авторы статьи предлагают исправить этот недочет, выйти за рамки ККУ и включить в блок «G» актуальные метрики: показатели эффективности управления интегрированными коммуникациями, решающим образом влияющие на качество устойчивого корпоративного управления, основанного на стейкхолдерском подходе. Для этого необходимо расширить методологию проведения коммуникационного аудита и составления нефинансовой отчетности.

Например, можно разработать легко измеряемые критерии на основе более широкой по содержанию системы «корпоративный менеджмент», а также ее составной части «коммуникационный менеджмент».

Национальный стандарт РФ «Менеджмент качества. Качество организации» ГОСТ Р ИСО 9004–2019 содержит руководство по достижению устойчивого успеха организации в сложной, взыскательной и постоянно меняющейся среде.

Его применение вместе с системой менеджмента качества национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 может создать основу для ценностей и стратегий организации. Полезно также применение стандарта ИСО 9001:2008 «Руководство по концепции, содержанию и использованию процессного подхода для систем менеджмента»⁹.

Эти национальные стандарты способны расширить набор критериев оценки и рейтингования менеджмента качества управленческих процессов

⁸ URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/korporativnoe-upravlenie-i-esg-transformaciya-rossijskih-kompanij/>

⁹ URL: <https://www.iso.org/obp/ui#search>

и взаимосвязей между ними, а также менеджмента ресурсов, в первую очередь человеческих и зна- ниевых.

Включение ЦУР ООН и ESG-принципов в биз- нес-процессы компаний требует от них сущест- венной перестройки стратегии и менеджмента, непредвиденного роста расходов на экологическую, социальную и управленческую политику. Такая до- полнительная нагрузка отразится на потребителях в виде повышения цен на товары и услуги.

Продиктованная развитыми странами, такая повестка стала обязательной, в том числе и для Рос- сии, где быстрыми темпами растет число компаний и банков, следующих ESG-принципам.

Это предполагает перестройку бизнес-моделей, расширение нефинансовой отчетности, дополни- тельную организационную, коммуникационную и финансовую нагрузку, что влияет на поведение всех заинтересованных сторон.

Построение эффективной системы ИК со всеми группами стейкхолдеров в рамках ESG-политики и концепции устойчивого развития стало важным фактором успеха в деятельности компаний и ор- ганизаций. Это позитивно влияет на все аспекты КПЭ и обеспечивает устойчивое корпоративное управление.

ВЫВОДЫ

ИК становятся важным фактором успешного управления компаниями и организациями, они повышают вовлеченность персонала и эффектив- ность совместной работы, усиливают роль всех групп стейкхолдеров и наращивают нефинансо- вые активы, что повышает инвестиционную при- влекательность.

Интегральный подход к организации ком- муникаций получает все большее распростра- нение в передовых компаниях и организациях. ИК обеспечивают внедрение инновационных стратегий, новых инструментов и способов, по-

вышают эффективность коммуникаций на основе цифровизации.

Успешная практика внедрения ИК обеспечива- ется организацией системной работы не только по созданию персонализированных смыслов со- общений, адекватных интересам и статусу ЦА, но и по их разъяснению каждой группе реципиентов.

Важнейшее нововведение ИК — переход от од- нонаправленных коммуникаций к двустороннему диалогу не только с потребителями при помощи индивидуального подхода, но и со всеми стейкхол- дерами на основе разветвленной системы обрат- ных связей и долгосрочных отношений. Это важно учитывать для лучшего понимания современных тенденций интеграции коммуникаций.

В рамках концепции устойчивого развития ESG- повестка, нацеливающая компании и организации на участие в реализации ЦУР ООН, продолжает развиваться. Для дальнейшей ее конкретизации авторы предлагают считать эффективность управ- ления интегрированными коммуникациями одним из ключевых показателей блока «G» и включить его в методологию составления рейтингов и рэнкингов ESG-политики компаний и организаций.

Адекватные коммуникации со всеми группами стейкхолдеров в рамках ESG-политики снижают нефинансовые риски: корпоративные, управлен- ческие, социальные, политические, экологические и т.д.

Понимание содержательных особенностей ИК, их оргструктуры, инструментария и принципов управления остаются дискуссионными. Методы их анализа и рейтингования нуждаются в дальнейшей разработке.

Проведенное исследование может быть полез- ным для экспертов и практиков деловых коммуни- каций для оценки эффективности и развития ИК.

Процесс интеграции коммуникаций продол- жается, и эту устоявшуюся тенденцию нельзя не учитывать.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Якупов П.В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры. *Вестник ГУУ*. 2016;(10):261–266.
2. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. М.: Юрайт; 2016.
3. Демина И.Н. Экономическая коммуникация в терминологии коммуникативистики. *Вопросы теории и практики журналистики*. 2012;(1):34–45.
4. Коорен Ф., Кун Т., Корнелиссен Дж. П. и Кларк Т. Коммуникация, организация и самоорганизация: об- зор и введение в специальный выпуск. *Исследования организации*. 2011;32(9):1149–1170.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. М.: Издательство «Дело»; 1997.



6. Кин Дж. Демократия и декаданс медиа. Пер. с англ. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2015. 312 с.
7. Гидденс Э. Ускользающий мир. Как глобализация меняет нашу жизнь. М.: Весь мир; 2004. 120 с.
8. Haney L. Integration in marketing. *American Economic Review*. 1920;(X):528–545.
9. Newsom D. Public Relations and Integrated Communication. In book: *Integrated Approach to Communication Theory and Research*. New York: Routledge; 2009.
10. Torp S. Integrated communications: from one look to normative. *Corporate Communications: An International Journal*. 2009;(2):190–206.
11. Дуденков Д.А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления. *Промышленность: экономика, управление, технологии*. 2014;(1):50–53.
12. Бачурина Н.С. Основания теории интегрированных коммуникаций: определение и подходы. *Информационное общество*. 2014;(4):26–34.
13. Christensen L. T., Firat A. F., Torp S. The organisation of integrated communications: Toward flexible integration. *European Journal of Marketing*. 2008;42(3–4):423–452.
14. Чувакин А.А. Текст как объект и предмет лингвистики. Теория текста. М.: Наука; 2010.
15. Иванченко В.Н., Плотникова Е.С. Искажение информации и возникновение слуха. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/10/72812>
16. Allais R., Roucoules L., Reyes T. Governance Maturity Grid: A Transition Method for Integrating Sustainability into Companies. *Journal of Cleaner Production*. 2017;(140):213–226.
17. Киселева Е.В., Загидуллин Ж.К., Журавлев А.В. Корпоративное управление в контексте ESG: новое понимание устойчивости. URL: <http://corptransparency.ru/documents/corporate-governance-in-the-context-of-esg.pdf>
18. Илюк В.В. Методологический подход к управлению стейкхолдерами инновационных проектов. *Организатор производства*. 2016;4(71):38–55.
19. Щербаченко П.С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях. *Вестник ГУУ*. 2018;(5):155–161.
20. Torp S. The Strategic Turn in Communication Science: On the History and Role of Strategy in Communication Science from Ancient Greece Until the Present Day. New York: Routledge; 2015.
21. Ведерин И.В., Головшинский К.И., Давыдов М.И., Петько Б.Б., Сабирова М.С., Терсков С.В., Шишкин Е.А. ESG: три буквы, которые меняют мир. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2022. 138 с.

REFERENCES

1. Yakupov P.V. Communication: definition of the concept, types of communication and its barriers. *Vestnik GUU = GUU Bulletin*. 2016;(10):261–266. (In Russ.).
2. Kovalenko M.Y. Theory of communication. Moscow: Yurait; 2016. (In Russ.).
3. Demina I.N. Economic communication in the terminology of communication studies. *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki = Questions of the theory and practice of journalism*. 2012;(1):34–45. (In Russ.).
4. Kooren F., Kuhn T., Cornelissen J.P., and Clark T. Communication, Organization, and Self-organization: A Review and Introduction to the special issue. *Issledovaniya organizacii = Organization research*. 2011;32(9):1149–1170. (In Russ.).
5. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of management. Translated from the English by Moscow: Izdatel'stvo "Delo"; 1997. (In Russ.).
6. Keen J. Democracy and decadence of media. Translated from English. Moscow: Izdatel'skij dom Vyshej shkoly ekonomiki; 2015. 312 p. (In Russ.).
7. Giddens E. An elusive world. How globalization is changing our lives. Moscow: Ves' mir; 2004. 120 p. (In Russ.).
8. Haney L. Integration in marketing. *American Economic Review*. 1920;(X):528–545.
9. Newsom D. Public Relations and Integrated Communication. In book: *Integrated Approach to Communication Theory and Research*. New York: Routledge; 2009.
10. Torp S. Integrated communications: from one look to normative. *Corporate Communications: An International Journal*. 2009;(2):190–206.
11. Dudenkov D.A. Stakeholder-oriented company model in the theory of corporate governance. *Industry: economics, management, technology*. 2014;(1):50–53. (In Russ.).

12. Bachurina N. S. The foundations of the theory of integrated communications: definition and approaches. *Promyshlennost': ekonomika, upravlenie, tekhnologii = The Information Society*. 2014;(4):26–34. (In Russ.).
13. Christensen L. T., Firat A. F., Torp S. The organisation of integrated communications: Toward flexible integration. *European Journal of Marketing*. 2008;42(3–4):423–452.
14. Chuvakin A. A. Text as an object and subject of linguistics. Text Theory. Moscow: Nauka; 2010. (In Russ.).
15. Ivanchenko V. N., Plotnikova E. S. Distortion of information and the occurrence of hearing. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/10/72812> (In Russ.).
16. Allais R., Roucoules L., Reyes T. Governance Maturity Grid: A Transition Method for Integrating Sustainability into Companies. *Journal of Cleaner Production*. 2017; (140):213–226.
17. Kiseleva E. V., Zagidullin J. K., Zhuravlev A. V. Corporate governance in the context of ESG: a new understanding of sustainability. URL: <http://corptransparency.ru/documents/corporate-governance-in-the-context-of-esg.pdf> (In Russ.).
18. Ilyuk V. V. Methodological approach to managing stakeholders of innovative projects. *Organizator proizvodstva = The organizer of the production*. 2016;4(71):38–55. (In Russ.).
19. Shcherbachenko P. S. Managing interaction with stakeholders in Russian companies. *Vestnik GUU = Bulletin of the GUU*. 2018;(5):155–161. (In Russ.).
20. Torp S. The Strategic Turn in Communication Science: On the History and Role of Strategy in Communication Science from Ancient Greece Until the Present Day. New York: Routledge; 2015.
21. Vederin I. V., Golovshchinsky K. I., Davydov M. I., Petko B. B., Sabirova M. S., Terskov S. V., Shishkin E. A. ESG: three letters that change the world. Moscow: Izdatel'skiy dom Vyshej shkoly ekonomiki; 2022. 138 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Александр Владимирович Лопухин — независимый исследователь, фрилансер, Москва, Россия

Alexander V. Lopukhin — independent researcher, freelancer, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-8360-3541>

alopukhin@yandex.ru



Евгений Анатольевич Плаксенков — PhD SKEMA Business School, профессор Московской школы управления СКОЛКОВО, Москва, Россия

Evgeny A. Plaksenkov — PhD SKEMA Business School, Professor of the Moscow School of Management SKOLKOVO, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0003-2196-9059>

evgeny_plaksenkov@skolkovo.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 02.10.2023; после рецензирования 30.10.2023; принята к публикации 15.11.2023.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received on 02.10.2023; revised on 30.10.2023 and accepted for publication on 15.11.2023.

The authors read and approved the final version of the manuscript.