



СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ

Сборник научных трудов

Выпуск 7

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ  
Сборник научных трудов

Выпуск 7

Нижний Новгород – 2017

УДК 316  
ББК 60.56  
С69

**Социально-экономические преобразования и проблемы.** Сборник научных трудов (Выпуск 7). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2017. – 105 с.

*Серия основана в 2011 году*

Редакционная коллегия:  
д.с.н. Плотников М.В., д.э.н. Шушкин М.А.,  
к.с.н. Ушакова Я.В., к.с.н. Чилипенко Ю.Ю.

*Статьи сборника посвящены анализу актуальных проблем мотивации и вовлечения сотрудников в инновационную деятельность компании, а также исследованию представлений современных руководителей об организационных компетенциях, их формированию, диагностики и развития.*

*Рассмотрены вопросы внедрения методологии agile в образовании, представлены результаты исследования основных стейкхолдеров рынка бизнес-образования в России.*

*Разработана теоретическая модель факторов успешной реализации инновационных стартапов, проведен анализ ролевых моделей управления в транзакционных, консультационных и стратегических продажах.*

*Изучены наиболее распространенные инструменты внутренних коммуникаций в российских компаниях, а также возникающих барьеров и путей их преодоления.*

*Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей, студентов и аспирантов.*

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-198-3

© НИСОЦ, 2017

## Содержание

Бутрюмова Н.Н., Алешина Д.В. Механизмы вовлечения персонала в инновационную деятельность в ПАО «СИБУР Холдинг».....	4
Карпычева С.А. Применение методологии agile в образовательной среде университета .....	24
Назаров М.Г., Ценилова К.С. Исследование факторов успеха реализации инновационного стартапа .....	32
Плотников М.В., Поротикова Я.В. Анализ ролевых моделей управления в транзакционных, консультационных и стратегических продажах.....	55
Плотников М.В., Волкова Е.В. Внутрикorporативные коммуникации как объект исследования современной социологии управления .....	67
Смельцова С.В., Алоян А.А. Выявление и исследование основных стейкхолдеров рынка бизнес-образования в России .....	79
Чилипенко Ю.Ю., Данилова Л.С. Представления современных руководителей об организационных компетенциях.....	92

14. Gelderen M. Van Success and risk factors in the pre-startup phase / M. Van Gelderen, R. Thurik, N. Bosma // Small Bus. Econ, 2006. – Т. 26. – № 4. – P. 319-335.
15. Jenkins J. Bridging the Clean Energy Valleys of Death // Breakthrough institute [Электронный ресурс]. URL: [https://thebreakthrough.org/blog/Valleys\\_of\\_Death.pdf](https://thebreakthrough.org/blog/Valleys_of_Death.pdf) (дата обращения: 03.10.2016).
16. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes – Essex: Pearson Education, Limited, 2003. – 607 pp.
17. Litvak I.A. Some characteristics of successful technical entrepreneurs in Canada / I.A. Litvak, C.J. Maule // IEEE Trans. Eng. Manag, 1973. – Т. EM-20. – № 3. – P. 62-68.
18. Maidique M.A. A study of success and failure in product innovation: The case of the U.S. electronics industry / M.A. Maidique, B.J. Zirger // IEEE Trans. Eng. Manag, 1984. – Т. EM-31 – № 4 – 192–203с.
19. Marion T.J. 4 Factors That Predict Startup Success, and One That Doesn't // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2016/05/4-factors-that-predict-startup-success-and-one-that-doesnt> (дата обращения: 11.10.2016).
20. Meyer M.H. New Product Strategy in Small Technology-Based Firms: A Pilot Study / M.H. Meyer, E.B. Roberts // Manage. Sci, 1986. – Т. 32. – № 7. – P. 806-821.
21. Nerlinger E.A. Standorte und Entwicklung junger innovativer Unternehmen: empirische Ergebnisse für West-Deutschland / E.A. Nerlinger – Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1998. – 324 pp.
22. Oakey R.P. Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management / R.P. Oakey // Technovation, 2003. – Т. 23. – № 8. – P. 679-688.
23. Praag C.M. Van Some classic views on entrepreneurship / C.M. Van Praag // Economist, 1999. – Т. 147. – № 3. – P. 311-335.
24. Praag M. van Determinants of successful entrepreneurship / M. van Praag // Tinbergen Inst. Res. Ser.; no. 107, 1996.
25. Pümpin C. Management strategischer Erfolgspositionen – Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung / C. Pümpin // Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 1982.
26. Roberts E.B. How to Succeed in a New Technology Enterprise / E.B. Roberts // Technol. Rev., 1970. – Т. 73. – № 2. – P. 22-27.
27. Roberts E.B. The Success of High-Technology Firms: Early Technological and Marketing Influences / E.B. Roberts // Interfaces (Providence), 1992. – Т. 22. – № 4. – P. 3-12.

28. Rudolph S. Erfolgskriterien in Projekten: eine empirische Studie zur Situation des Projektmanagements in digitalen Produktionen. Glashuetten, 2004. – P. 27-54.
29. Shah D. Chapter 13 Analysis of the Factors Leading to Success or Failure of Start-Up Companies in the Field of Micro- and Nanotechnology – P. 203-218.
30. Storey D.J. Understanding the Small Business Sector / D.J. Storey – NY: International Thomson Business Press, 1994. – 355 pp.
31. Stuart R. Start-up ventures: Towards the prediction of initial success / R. Stuart, P.A. Abetti // J. Bus. Ventur, 1987. – Т. 2. – № 3. – P. 215-230.
32. Weiss L.A. Start-up Businesses: A Comparison of Performances. / L.A. Weiss // Sloan Manage. Rev., 1981. – Т. 23. – № 1. – P. 37-53.

### Анализ ролевых моделей управления в транзакционных, консультационных и стратегических продажах

М.В. Плотников

*д.с.н., профессор кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»*

Я.В. Поротикова

*магистрант 2 курса программы «Менеджмент», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* В статье предложено корректное комплектование пар «Руководитель отдела + Исполнитель» в транзакционных, консультационных и стратегических продажах на основе теоретической схемы ролевых моделей управленческих команд Т.Ю. Базарова, совместно с полученными характеристиками сочетания ролей, выявленных в ходе диссертационного исследования С.В. Смельцовой.

*Ключевые слова:* ролевые модели управленческих команд, транзакционные продажи, консультационные продажи, стратегические продажи.

В жестких условиях современного общества организацией приходится управлять в рамках стремительного развития технологий, производства и, более того, ограниченных сроков принятия решений. К сожалению, очень часто приходится наблюдать разногласия между требованиями и действиями, которые устанавливают руководители. А в условиях конкурентной среды, которая сочетается с тенденцией использования инноваций в организации, большую значимость приобретает именно грамотное управление.

Но для того, чтобы быть грамотным руководителем, который имеет эффективно работающую команду, необходимо обращать внимание не только на изменяющиеся условия внешней среды, но и на внутреннюю атмосферу в компании: необходимо оценивать и понимать, какие люди работают в команде, их условия жизни, деятельности, уровень профессионализма и квалификации, информированность о проблемах, над которыми им придется работать.

Но не только руководителям, которые стремятся к достижению успеха, необходимо быть максимально гибкими, комбинировать различные стили управления в соответствии с поставленными задачами и направлением развития компании, но и подчиненным также необходимо понимать требования начальства, уметь адаптироваться к условиям работы. В современных условиях руководитель должен обладать многими профессиональными качествами одновременно, т.к. управленческие вопросы и ресурсы, которыми можно управлять, очень широки.

Таким образом, исследование ролевых моделей управленческих команд, а именно в паре «руководитель отдела + исполнитель» в транзакционных, консультационных и стратегических продажах необходимо, потому что, используя полученные знания, компания способна выполнять поставленные задачи и достигать высоких результатов за счет правильной расстановки кадров, производящих результат, в соответствии с теми ролями, которые идентифицированы у каждого конкретного сотрудника.

### Модель Т.Ю. Базарова

В современном обществе должное внимание уделяется процессу построения ролевых моделей в контексте изучения управленческого труда. Ролевые модели управления И. Адизеса [1], Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварничиной [2], П. Херси и К. Бланшара [3], Р.М. Белбина [4], Марджерисона-МакКенна [5], Г. Минцберга [6] и Ф. Фидлера [7] являются наиболее популярными и распространенными. В данных моделях рассматриваются конкретные роли, которые исполняют современные руководители, элементы труда и функции управленцев. Значимость разработок моделей заключается в

использовании полученных данных для анализа системы управления организацией. Однако большинство моделей не являются универсальными, потому что они или основаны на частных теориях (Э. Берн [8]), или характеризуют частные управленческие случаи (Б. Гиббс [9], Д. Ульрих [10]).

В большей степени модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова [11] соответствует требованиям при анализе и выделении задач диагностирования профессиональных ролей руководителей. Данная модель управленческой деятельности заключают в себе четыре основополагающие роли, такие как:

- руководитель;
- организатор;
- администратор;
- управленец.

Эти роли охватывают базисные категории менеджмента, такие как:

- процессы деятельности;
- ресурсы;
- организационные структуры;
- способы деятельности.

С целью определения и описания профессионального поведения принятия решений и выявления наиболее подходящих пар «руководитель отдела + исполнитель» для трех типов продаж анализировалась именно модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова, которая является отечественной альтернативой модели Марджерисона-МакКенна. В основу рассматриваемой модели ложится модель управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого [11]. В отличие от модели Марджерисона-МакКенна, модель Т.Ю. Базарова намного проще. Это происходит за счет того, что в модели Т.Ю. Базарова определены только четыре характеристики типов задач, которые объединены общей логикой: от общего к частному. Так, автор различает четыре управленческие роли в рамках системного менеджмента:

- управленец – процесс деятельности;
- организатор – организационные структуры;
- администратор – ресурсы;
- руководитель – способы деятельности.

Эта модель предполагает анкетирование для выявления одного из четырех ролевых стилей менеджера. Однако выявляется не только стиль, но и сте-

пени преобладания каждого типа в менеджере. Это происходит за счет количества выраженных индикаторов каждого из четырех типов. При помощи данной модели можно четко обозначить условия комплектования эффективных управленческих команд. Эту модель часто используют для оценивания управленческого потенциала руководителей, которые претендуют на определенную позицию в команде. В зависимости от принадлежности к какому-либо типу можно давать человеку определенный набор задач, который будет эффективно им выполняться, при этом ограждая людей от задач, выполнение которых затруднит их деятельность. Более того, Т.Ю. Базаров описывает критические точки управления, тем самым можно оценить сферу управления в организации в целом.

К сожалению, в данной модели не прописано как именно сочетание ролей может повлиять на деятельность руководителей, и каким образом сам управленец это может учитывать и использовать в своих интересах.

Однако в диссертационной работе С.В. Смелцовой С.В. [12] в ходе исследования были получены сочетания ролей, которые были выделены как раз на основе теоретической модели Т.Ю. Базарова.

В своей работе автор провел анкетирование руководителей (348 человек) с целью выявления доминирующей роли. Результаты показали, что у 80% руководителей определить одну преобладающую роль оказалось невозможным, что и подтвердило ее гипотезу о том, что руководители в своей деятельности играют несколько ролей. Автор исследования выделяет 6 сочетаний ролей, которые используются для анализа наиболее эффективно работающей пар «руководитель отдела + исполнитель» в транзакционных, консультационных и стратегических продажах:

- Управленец – Организатор (УО);
- Управленец – Руководитель (УР);
- Управленец – Администратор (УА);
- Организатор – Руководитель (ОР);
- Организатор – Администратор (ОА);
- Руководитель – Администратор (РА);

Далее за основу берем описание сочетаний ролей в рамках преимуществ и недостатков в профессиональной деятельности (табл. 1).

## Управленец – Организатор

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хороший управленец;</li> <li>• Самостоятельно выбирает и ставит цели, разрабатывает решения;</li> <li>• Короткое время между принятием решения и действием;</li> <li>• Высокий уровень работоспособности;</li> <li>• Хорошо разбирается в текущих ситуациях, быстро и гибко адаптируется;</li> <li>• Может самостоятельно разработать систему, в таком случае, может перекрыть собой ее половину.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не умеет делегировать, потому что живет по принципу «если хочешь, чтобы все было сделано правильно, сделай это сам»;</li> <li>• Авторитарный лидер;</li> <li>• Есть два мнения: его и неправильное;</li> <li>• Нет тесного контакта с коллективом;</li> <li>• Присутствуют конфликты: начальник-подчиненный;</li> <li>• Очень эмоционален и импульсивен;</li> <li>• Вечный разработчик деталей.</li> </ul>
<i>Профессиональная деятельность</i>	
Эффективная работа	Неэффективная работа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генеральный директор;</li> <li>• Руководитель только малых организаций;</li> <li>• Антикризисный управляющий;</li> <li>• Фрилансер, стартапер;</li> <li>• Специалист по продажам.</li> </ul>	Не может работать в условиях уже существующих четких инструкций, а также под руководством творческого коллектива.

## Управленец – Руководитель (УР)

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Харизматичный лидер/пассионарий;</li> <li>• Силен своей командой, которую собирает;</li> <li>• Умеет замотивировать и завести;</li> <li>• Хороший контакт с творческими людьми;</li> <li>• Преобразовывают цели в мотивации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не будет порядка и организации (идейный лидер);</li> <li>• Результат может быть неровным и нестабильным;</li> <li>• Идут против официальной линии руководства;</li> <li>• Тщеславны.</li> </ul>
<i>Профессиональная деятельность</i>	
Эффективная работа	Неэффективная работа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политики и пропагандисты;</li> <li>• Руководители самостоятельных проектов;</li> <li>• Менеджеры по персоналу и продажам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление производством;</li> <li>• Отделы аналитики и качества;</li> <li>• Тяжело работать в жестко формализованных структурах.</li> </ul>

Управленец – Администратор (УА)

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкая и структурированная работа;</li> <li>• Безошибочное ведение любой отчетности;</li> <li>• Достижение высоких результатов;</li> <li>• Имеет авторитет в коллективе;</li> <li>• Стремление к идеалу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Игрок-одиночка;</li> <li>• Имеет авторитет только за счет страха у коллектива;</li> <li>• Не признает конкуренцию, т.к. нет лучше его;</li> <li>• Не признает результаты чужой работы.</li> </ul>
<i>Профессиональная деятельность</i>	
Эффективная работа	Неэффективная работа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководители в государственных и бюрократических структурах;</li> <li>• Генеральный директор;</li> <li>• Финансовый директор.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Любая работа, связанная с работой с людьми и с человеческими факторами.</li> </ul>

Организатор – Руководитель (ОР)

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработчик решений и идей;</li> <li>• Хорошо контактирует с любыми людьми, т.е. командный игрок;</li> <li>• Четко структурирует работу;</li> <li>• Создает атмосферу внутри коллектива и с людьми, которыми работает.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильный неформальный лидер;</li> <li>• Может пойти против системы вместе со своим коллективом;</li> <li>• Нацеленность на процесс, а не на результативность.</li> </ul>
<i>Профессиональная деятельность</i>	
Эффективная работа	Неэффективная работа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Среднее звено управления;</li> <li>• Руководители проектных групп.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высшие должности, т.к. нацелены на детали, а не на результат.</li> </ul>

Организатор – Администратор (ОА)

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполняет и принимает все поставленные задачи и цели;</li> <li>• Четкое распределение работы;</li> <li>• Обеспечение сложных структурированных и технологичных процессов;</li> <li>• Девиз «вижу цель – не вижу препятствий»;</li> <li>• Железная дисциплина.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие доброжелательных отношений в коллективе;</li> <li>• Авторитарный лидер;</li> <li>• Не обращает внимания на человеческий фактор;</li> <li>• Консерватор в работе.</li> </ul>
<i>Профессиональная деятельность</i>	
Эффективная работа	Неэффективная работа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансист;</li> <li>• Аналитик;</li> <li>• Специалист по качеству и контролю;</li> <li>• Делопроизводитель.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Топ-менеджмент;</li> <li>• Неэффективная работа в творческой деятельности (маркетинг, отдел продаж).</li> </ul>

Руководитель – Администратор (РА)

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на процесс и отношения с людьми;</li> <li>• Власть – мощный инструмент для манипуляции;</li> <li>• Гибкость во взаимоотношениях с людьми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие целей и результативности;</li> <li>• Избегает официальной ответственности;</li> <li>• Склонен к конфликтам;</li> <li>• Авторитарный лидер;</li> <li>• Превышает свои полномочия;</li> <li>• Отсутствие порядка в работе.</li> </ul>
<i>Профессиональная деятельность</i>	
Эффективная работа	Неэффективная работа
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работник в государственных и политических структурах;</li> <li>• Руководитель филиалов;</li> <li>• Кризисный управляющий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неэффективная работа в творческой деятельности (маркетинг, отдел продаж);</li> <li>• Отдел аналитики;</li> <li>• Ведение отчетности.</li> </ul>

## Три стратегии продаж

Как уже было сказано ранее, в моделях продаж мы выделяем три их типа, которые были пересмотрены Н. Рэкхемом [13] в его работе о переосмыслении силы продаж. Итак, автор выделял три категории продаж в зависимости от того, что именно хочет клиент. И клиент, в таком случае, также делился на три категории: внутренние клиенты (клиенты, которые относятся к транзакционным продажам), внешние клиенты (клиенты, которые относятся к консультационным продажам), стратегические клиенты (клиенты, которые относятся к стратегическим продажам).

*Клиенты с внутренней ценностью* знают продукт и как им пользоваться. В данном случае клиенты не нуждаются в дополнительной помощи и информации со стороны отдела продаж. Клиенты делают акцент не на продукте, а на его цене, при этом воспринимая его в легко заменимой форме другими конкурентными товарами.

В данном случае *внешние клиенты* не зациклены на конкретном продукте, для них важно непосредственно использование продукта. Клиенты с внешней ориентацией заинтересованы новыми решениями и предложениями, которые может предложить отдел продаж. Клиенты ожидают помощь со стороны продавцов, новых советов, а также ждут, что отдел продаж даст им новое понимание потребностей и вариантов товаров.

*Стратегические клиенты* сильно ориентированы на глубокое использование ключевых компетенций поставщиков. Клиенты готовы вносить радикальные изменения в свою организацию и свои стратегии для того, чтобы получить лучшее от своих отношений с выбранными ими стратегическими поставщиками. В данном случае клиенты наилучшим образом открыты для партнерства и сотрудничества.

Теперь перейдем к трем стратегиям в продажах относительно проанализированных групп клиентов.

### Транзакционные продажи

Транзакционные продажи – это набор навыков, стратегий и процессов продаж, которые наиболее эффективно соответствуют потребностям покупателей, имеющих внутреннюю ценность. Такие клиенты рассматривают поставщиков как товар и заинтересованы исключительно в цене и удобстве. С точки зрения клиента, в транзакционной продаже нет никаких дополнительных преимуществ в продукте, которые продавец может привнести им.

Даже название определяет эти продажи – они совершаются в виде транзакций. В данном случае эти продажи метафорично можно сравнить с банковскими транзакциями. Это такая операция, которая состоит из переводов денежных средств с одного счета на какой-либо другой. В целом, транзакционные продажи можно назвать позиционными сделками купли-продажи. При таких сделках продавец не выявляет потребностей клиента, он просто принимает позицию клиента за основу для коммерческого предложения.

В данном случае, продавцам необязательно иметь глубокие знания о продукте. Им необходимо соглашаться с мнением клиента. Не должно быть грубости в адрес клиента, только уважительное и вежливое отношение. Исполнительность, аккуратность и точность при работе с документооборотом и соблюдением созданных регламентов, наличие базовых знаний о программном обеспечении, в котором делаются счета и выполняются отгрузки – вот те качества, которые требуются от отдела продаж при описанных условиях.

### Консультационные продажи

Для того, чтобы от заключения выгодной сделки приступить к анализу потребностей клиента, необходимо переходить к консультационным продажам. Для того, чтобы понять, что именно хочет клиент, нужно мыслить также, как думает сам клиент. В данном случае такой процесс является абсолютно неавтоматизированным. Продавец в таких условиях должен обладать, в отличие от транзакционных продаж, высокой квалификацией и глубокими знаниями о продуктах, представляемых в его компании. Продавец должен быть креативным и изобретательным, для того чтобы умело решать задачи, поставленные клиентом и отвечать на любые его запросы.

Вывод, который следует сделать из описания данных продаж – это наличие высокой квалификации продавца. Продавец должен иметь абсолютные знания не только о линейке предлагаемых продуктов, но разбираться в бизнесе клиента, умение грамотно обходить конфликтные ситуации для эффективного заключения крупных сделок. Понять технику продаж можно, лишь понимая причины действий покупателя. Только в этом случае продавцы смогут заранее определять действия и желания покупателей. Продавцу нужно быть тонким психологом для того, чтобы уметь воздействовать на решения клиента.

### Стратегические продажи

И, наконец, перейдем к описанию стратегических продаж. Следует отметить, что данные продажи можно отнести к разновидности консультационных продаж. Однако стратегические продажи нуждаются еще в более глубо-



ком анализе и изучении изменений в бизнесе клиента, который заключает сделку с организацией продавца.

Таблица 2

Опции для определения параметров	Транзакционные продажи	Консультационные продажи	Стратегические продажи
<b>Характеристика продукта и услуги</b>	1. Хорошие понимаемые 2. Легкозаменяемые 3. Стандартные изделия	1. Клиентоориентированный 2. Скрытые возможности 3. Различающиеся изделия	1. Высокая стратегическая и ценовая значимость 2. Ограниченная взаимозаменяемость
<b>Ключевые проблемы покупателей и критерии принятия решений</b>	1. Цена 2. Наличие риска 3. Легкость в приобретении	1. Важность проблемы 2. Подход к решению проблем 3. Компромисс между ценой и производительностью	1. Подходящая платформа 2. Подходящая цена 3. Надежность 4. Значение для клиента
<b>Время взаимодействия с клиентом до совершения сделки</b>	Событие	Поток закупок	Стратегический план
<b>Отношения между продавцом и клиентом</b>	1. Затратные 2. Продажа-покупка 3. Конфронтациональные	1. Взаимовыгодные 2. Клиентоориентированные 3. Кооперация с клиентом	1. Доверительные 2. Бизнес взаимодействие 3. Продавец – часть бизнеса клиента
<b>Предпосылки к успеху</b>	Доступ к лицам, принимающим решения	Доступ к лицам, которые влияют на принятие решений	Доступ к стратегии бизнеса
<b>Природа продаж</b>	Сделка	Решение проблем клиента	1. Последовательность операций 2. Размытие границ покупки

Такие продажи выходят на высокий уровень, и для их заключения продавцы должны быть абсолютными экспертами продаж. При ведении таких сделок обычно выбираются не обычные продавцы, а первые лица компании, которые могут иметь высокое положение в иерархии компании. Такие сделки занимают большее количество времени при работе уже не просто с клиентом, а с целым бизнесом клиента, потому что приходится пройти через иерархические ступени, а также выделить большее время для подготовки предложения и анализа потребностей клиентов. Примером таких сделок могут служить PR-

компании политических деятелей при выборах. В данном случае могут уходить месяцы для того, чтобы грамотно продумать все аспекты, необходимые для первого лица, его потребности и желания, желания тех, на кого он хочет повлиять, и какую выгоду получить. Именно такая работа и определяет успех сделки между клиентом (политическим деятелем) и продавцом, который должен быть экспертом консультационных продаж высокого уровня. Мы пришли к выводу о том, что стратегические продажи – это сделки, в условиях которых наш клиент получает ценностные предложения, способные привнести клиентский бизнес на новый, более высокий, стратегический уровень.

Для наглядного распределения клиентов и их потребностей в проанализированных стратегиях продаж целесообразным является построение сравнительной карты для обобщения полученных знаний (табл. 2).

#### Наиболее корректное сочетание ролей для каждого типа продаж

На основе проанализированного материала следует сделать вывод о том, что наиболее корректными сочетаниями пары «начальник отдела + исполнитель» в транзакционных продажах является УА (нач. отдела) + ОА (исп.). При таком сочетании не нужно уделять особого внимания планированию работы и контролю над выполнением установленных процедур, так как исполнитель выполняет всю работу в срок. Дисциплина и своевременность выполнения поручений – отличительная черта исполнителя при такой комбинации. У руководителя отдела и исполнителя есть все необходимые знания о продукте или услуге, которые предоставляет компания, за счет этого руководитель исполняет роль наставника для подчиненных очень эффективно, в свою очередь, подчиненные умеют качественно взаимодействовать с клиентами.

Для консультационных продаж наиболее корректно сформированная пара «начальник отдела + исполнитель» – это пара УА (нач. отдела) + ОР (исп.). При таком сочетании руководитель отдела максимально заинтересован проблемами клиента, а также возможными решениями этих проблем. Руководитель – компетентен, точен и спокоен в своих профессиональных действиях. У сотрудника отдела консультационных продаж есть все необходимые навыки стратегического планирования. Более того, такой человек отлично контактирует с любыми типами клиентов и находит с ними общий язык. Поэтому взаимодействие с клиентом происходит на высшем уровне. Для стратегических продаж наиболее эффективно и корректно сформированная пара «руководитель отдела + исполнитель» – УР (нач. отдела) + УО (исп.). В данном случае у такой пары в команде есть все необходимые навыки: навыки ведения слож-

ных переговоров и продаж длительного цикла. Также очень важно, что начальник отдела умеет замотивировать и завести не только своих подчиненных, но и клиентов, с которыми работает. Исполнитель же выполняет всю работу вовремя, в установленные регламенты, а также хорошо разбирается в текущих ситуациях, быстро и гибко адаптируется к ситуациям, что является ключевым фактором в стратегических продажах.

#### *Литература:*

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М., Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология Бизнеса – М.: АРМАДА, 1998.
3. Hersey P., Blanchard K.H. So you want to know your leadership style. // Training and Development No.2. (1974): P. 1- 15.
4. Белбин Р. М. Команды менеджеров. – Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2009. – 238 с.
5. Margerison C., McCann D., Davies R. Focus on team appraisal // Team performance management an international journal. 1995. vol. 1, № 4.
6. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
7. Fiedler, F.E. (1958) Leader Attitudes and Group Effectiveness, Urbana, IL: University of Illinois Press.
8. Берн Э. Трансактный анализ в психотерапии. Системная, индивидуальная и социальная психотерапия. – М.: Академический рост, 2006.
9. Gibbs V. The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles // Journal of Management, Vol. 20, No. 3, 1994. – P. 581-604.
10. Ulrich D. HR Value Proposition. – Boston: Harvard Business Press, 2005.
11. Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Т. 5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: Курс лекций. М.: Путь, 2003.
12. Смельцова С.В. Диагностика профессиональных ролей руководителей в современных организациях. Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. – Нижний Новгород, 2014.
13. Нил Рекхэм, Джон Де Винсентис. Продажи. Новое мышление. Rethinking the Sales Force. Серия: О бизнесе – все самое лучшее - Издательство: Претекст, 2006.

## Внутрикорпоративные коммуникации как объект исследования современной социологии управления

М.В. Плотников

*д.с.н., профессор кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

Е.В. Волкова

*магистрант 1 курса программы «Менеджмент»,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* В работе представлены основные теоретические положения о внутрикорпоративных коммуникациях, рассмотрены их основные функции и классификации. Особое внимание уделено изучению наиболее распространенных инструментов внутренних коммуникаций в российских компаниях, а также возникающих барьеров и путей их преодоления.

*Ключевые слова:* внутрикорпоративные коммуникации, внутренние коммуникации в российских компаниях, инструменты коммуникаций в организациях.

Современные исследования и практический опыт компаний свидетельствуют о том, что организациям без выстроенной системы внутренних коммуникаций трудно удержать рыночные позиции и обеспечить низкие показатели текучести кадров. Однако только 54% российских компаний оказывают должное внимание этому виду управленческой деятельности. Наряду с этим, 67% руководителей убеждены, что главным конкурентным преимуществом их организации является персонал, и осознают важность качественной коммуникации при трудовой деятельности [13]. Для корректного внедрения системы внутренних коммуникаций им необходимо теоретическое знание особенностей коммуникационного процесса в организациях. Понимание базовых концепций необходимо не только топ-менеджерам, но и рядовым сотрудникам, так как общение является основным способом решения возникающих в процессе трудовой деятельности вопросов и проблем. С этой целью в данной работе рассмотрены функции, виды, барьеры и инструменты внутренних коммуникаций в организациях.

Восприятие коммуникационного процесса в качестве основы управления и понимание необходимости его исследования возникли в научном сообществе лишь в XIX веке. Изучением механизма коммуникативного процесса и факторов, влияющих на эффективность коммуникации, в основном занимались зарубежные ученые, такие как Б. Альстрэд, Р. Бландел, Д. Бодди, К. Дэвис, Дж.М. Лейхифф, Д.В. Ньюстром, Дж.М. Пенроуз, Ф. Хедоури, Р.Х. Холл и др. В России социальные закономерности коммуникаций в управлении стали рассматривать лишь в 1980-х гг. Понятие «коммуникационный менеджмент» было впервые употреблено в 1997 г. А.Б. Зверинцевым [2]. В работах современных исследователей (Н.И. Григорьева, С.В. Крюков, М.А. Комаров, М.М. Максимцев, С.Г. Саблина, В.А. Спивак, С.С. Фролов, Ф.И. Шарков, С.А. Шапиро) рассмотрены проблемы организационных коммуникаций, этапы коммуникационного процесса и преграды, возникающие на каждом из этапов. Разработкой типологий и описанием средств коммуникаций в организациях посвящены работы И.В. Алешина, М.Х. Балкизов, В.В. Глухов, Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер и др.

В научном сообществе под *организационными коммуникациями* принято понимать систему коммуникаций или взаимодействия как внутри компании, так и между компанией и ее средой. Данное исследование посвящено изучению именно *внутренних или внутрикорпоративных коммуникаций*. Ученые рассматривают это понятие с двух позиций [6]:

- как явление коммуникации отражают установленные нормы, принципы и закономерности отношений между людьми в организации;
- как процесс коммуникация представляет особую форму взаимодействия персонала по обмену информацией, направленную на достижение целей организации (табл. 1).

Управление внутрикорпоративными коммуникациями – это процесс, направленный на сотрудников компании для развития взаимодействий между ними, формирования корпоративной идентичности и культуры, распределения ответственности и т.д. [5].

Таблица 1

## Содержание элементов коммуникационного процесса

Элемент	Содержание	Задача
Источник	Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информация	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую передает источник получателю	Выбор формы коммуникации, кодировка информации
Канал (прямой и обратной связи)	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи неискаженной информации
Получатель	Коммуникант, ради которого происходит коммуникация	Декодирование информации, выбор канала, средств связи и формы ответной информации

Внутренние коммуникации предназначены для выполнения следующих функций [12]:

1. *Информационная*. Организация информационного обмена между персоналом и компанией, а также между отдельными подразделениями для обеспечения осведомленности о текущем положении дел, принимаемых решениях, стратегии, корпоративной политики и т.п.
2. *Ценностная*. Формирование единого информационного поля, ценностного пространства, коммуникационных стандартов для развития корпоративной культуры и повышения привлекательности бренда работодателя. Также эта функция направлена на обеспечение восприятия сотрудниками ценностей компании в качестве собственных убеждений.
3. *Диагностическая*. Проведение мониторингов и исследований о социальной составляющей организации для выявления психологического климата в компании, своевременного разрешения недовольств и конфликтных ситуаций сотрудников.

По результатам многочисленных эмпирических исследований, внутрикорпоративные коммуникации оказывают позитивное влияние на такие аспекты производительности труда сотрудников, как соблюдение правил и инструкций, увеличение ответственности, сокращение времени исполнения работ, развитие креативности и усиление интереса к трудовой деятельности в целом [4].

К наиболее распространенным проблемам в системе внутренних коммуникаций российских компаний относятся [11]:

1. *Отсутствие отлаженной системы.* В организации отсутствует человек, в обязанности которого входит выстраивание этого процесса. Коммуникации воспринимают односторонне, сотрудники не имеют доверия друг к другу, не сформированы эффективные связи «руководитель – подчиненные», «подчиненные – подчиненные».
2. *Трудность реализации.* Выстраиванию внутренних коммуникаций зачастую препятствуют различные барьеры и неоптимальное применение инструментов.
3. *Корректность оценки.* Проблема заключается в поиске инструментов для оценки внутренних коммуникаций, с составлением различных критериев и показателей.
4. *Управление конфликтами.* Необходимо изучение не только причин конфликтов, но и оптимальных способов их разрешения и особенностей поведения в конфликтных ситуациях.
5. *Низкая культура в процессе коммуникаций.* Проблема состоит в оценивании коммуникативных способностей служащих, повышении коммуникационной грамотности и обучении этике.

Основные способы классификации внутренних коммуникаций представлены в таблице 2 [6, 9]. Отдельного описания, по нашему мнению, требует классификация в зависимости от содержания коммуникации, в которой выделяют [1]:

- *Рабочие коммуникации.* Каждому сотруднику для выполнения своих обязанностей необходимо участвовать в процессе внутренних коммуникаций. Рабочие коммуникации предназначены для донесения до персонала информации, например, относительно нововведений или предстоящих организационных мероприятий. Рабочие коммуникации обычно осуществляются в устной форме.
- *Новостные коммуникации.* Сообщение о последних новостях компании позволяет работникам выполнять свои функции более эффективно в долгосрочной перспективе. Такой диалог возможен через внутрикорпоративные СМИ. Этот вид взаимодействия обычно затрагивает несколько отделов компании, т.к. информация характеризует положение дел в корпорации в целом.

- *Управленческие коммуникации.* Для достижения поставленных целей следует проводить как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Управленческие коммуникации учитывают вопросы бюджетной и кадровой политики организации наряду с разработкой руководств по регулированию производственного процесса, управлению качеством и условиями работы.
- *Культурные коммуникации.* Несмотря на то, что внутренняя общественность компании часто диверсифицирована, противоречия по поводу ценностей компании, этики и отношений между людьми не всегда лежат на поверхности. Правильно выстроенная система внутренних коммуникаций позволяет предупреждать конфликтные ситуации. Кроме того, культурные коммуникации направлены на формирование лояльного отношения персонала к руководству, поддержание равноправия сотрудников, обеспечение благоприятной рабочей обстановки и ответственности со стороны руководства. Довольно редко существуют печатные документы, описывающие культуру организации и ее влияние на информационную работу.
- *Коммуникации изменений.* Руководству организации необходимо понимать характер коммуникаций с персоналом на различных стадиях развития компании. Как показывает практика, коммуникации при реорганизации основываются на отдельных прецедентах из опыта данной компании или ее конкурентов, которые экстраполируются на период предстоящих перемен. Масштабные сдвиги в хозяйственной деятельности предполагают, что набор постоянно используемых внутрикорпоративных средств массовой информации должен быть дополнен средствами для специфических групп целевой аудитории в течение определенного периода времени.

Предложенный перечень видов коммуникаций не является исчерпывающим, однако они взаимосвязаны. В таблице 3 приведены примеры, демонстрирующие пересечение разных видов коммуникаций [9]. Подобные ситуации возникают из-за сложности коммуникационного процесса в организациях, который зависит от множества факторов, например, статуса сотрудника, темы его информационного сообщения, причины вступления в контакт и т.п. Кроме того, каждый вид коммуникации имеет свои преимущества и недостатки. Например, горизонтальные связи обеспечивают передачу информации между сотрудниками на одном уровне организационной иерархии и способствуют объ-

единению коллектива. Эти связи требуют регламента, но в большинстве российских компаний не формализованы и складываются традиционно [12].

Т а б л и ц а 2  
Классификации внутренних коммуникаций

Категория	Виды	Характеристика
По степени субординации	Вертикальные	Связи «сверху вниз» (от руководителя к подчиненным) или «снизу вверх» (от подчиненных к руководителю) для передачи управленческих решений, постановки задач, получения отчетов, контроля и т.п.
	Горизонтальные	Связи между подразделениями компании и отдельными сотрудниками для передачи информации о текущем состоянии бизнес-процесса
По степени формализации	Формальные	Стандартизация взаимоотношений между создателем и получателем сообщения, строгое соответствие организационным нормам и ценностям, четкая направленность на достижение целей компании
	Неформальные	Направлены на удовлетворение интересов малых социальных групп и отдельных личностей, часто используются для взаимодействия со смежными подразделениями
По количеству участников взаимодействия	Межгрупповые	Взаимодействие подразделений предприятия через отдельных членов, которые происходят нерегулярно, но обеспечивают целостность компании
	Внутригрупповые	Постоянное взаимодействие малых групп, например, внутри одного отдела
	Межличностные	Передача информации между двумя индивидами, которые обычно находятся в пространственной близости и могут осуществлять обратную связь
По форме коммуникации	Вербальные	В качестве символов используется человеческий язык, могут быть письменными и устными
	Невербальные	В качестве символов выступают движения человека, его мимика, поведение и т.д.

Из-за несвоевременного или неполного получения, искажения и даже потери информации, отсутствия обратной связи и взаимопомощи может произойти потеря результативности. В дополнение, внутригрупповая коммуни-

кация связывает членов конкретной группы и способствует их слаженной работе. Но участники группы часто относятся с недоверием к внешней информации, что препятствует утверждению нормы корпоративной этики и может стать причиной возникновения коммуникационных барьеров.

Т а б л и ц а 3  
Взаимное влияние разных видов коммуникаций

Вид	Формальные	Неформальные
Горизонтальные	Передача служебной информации между сотрудниками одного уровня в рабочих целях.	Общение с сотрудником того же уровня в неофициальной обстановке и/или на неофициальные темы (например, распространение слухов).
Вертикальные	Передача служебной информации от начальника к подчиненному и/или наоборот: от подчиненного к вышестоящему лицу в рабочих целях.	Дружеское взаимодействие между руководителем и рядовым специалистом.

В таблице 4 [7] приведены основные барьеры, препятствующие внутренним коммуникациям в организациях. Они могут быть объединены в две группы: индивидуальные и организационные [8].

Индивидуальные барьеры появляются из-за различий в системе ценностей сотрудников, уровня образования и компетенций, уровне доходов, возрастных и иных социально-демографических показателей. Их преодоление возможно за счет повышения коммуникативной компетентности персонала, то есть знаний и опыта в общении с другими индивидами, например, в процессе тренингов. К наиболее важным характеристикам, определяющим коммуникационную компетентность, относятся: коммуникабельность, знание норм и правил общения в конкретной ситуации, применение и понимание невербального языка и т.п. [3]. Особое значение следует придавать эффективности обратной связи. Так как в большинстве компаний формирование нисходящих каналов коммуникации для передачи сотрудникам информации о выполнении задач реализуется на высоком уровне, а коммуникационный климат и обратная связь, напротив, представляют проблему [4].

Т а б л и ц а 4

## Основные барьеры внутренних коммуникаций

Типы барьеров	Причины возникновения
<i>Личностные</i>	Личностные характеристики субъектов коммуникации, например, психологические комплексы, патологии, опасения, интересы и др.
<i>Физические</i>	Препятствия в материальной среде коммуникации, например, шумное помещение
<i>Семантические</i>	Неправильное восприятие смысла передаваемых сообщений
<i>Организационные</i>	Проблемы в каналах коммуникации между подразделениями организации, бюрократическими процедурами, бизнес-процессами и т.п.
<i>Различия в статусе</i>	Отношение участников коммуникации к разным уровням социальной иерархии
<i>Культурные</i>	Принадлежность участников коммуникации к разным культурам, вызывающим взаимное непонимание и напряжение
<i>Временные</i>	Нехватка времени на коммуникацию
<i>Коммуникативные перегрузки</i>	Невозможность переработать избыточно поступающую информацию
<i>Нежелание делиться информацией</i>	Нежелание одной из сторон коммуникации делиться информацией из-за возможной потери власти или других ресурсов

Организационные барьеры возникают из-за несоответствия системы коммуникаций миссии, ценностям, функциям и структуре организации, разных потребностей структурных подразделений в коммуникациях и т.п. Для преодоления барьеров этого типа необходимо создание в организации атмосферы доверия и открытости с учетом особенностей корпоративной культуры, основу которой составляют нормы, ценности, убеждения и ритуалы, традиции, правила поведения. На их однородность влияет гомогенность социально-демографической структуры организации (возраст, пол, национальный состав работников, их религиозная принадлежность, уровень дохода, образование, квалификация, стаж и опыт работы) [8]. В итоге, степень однородности отражается на эффективности управления внутренними коммуникациями. Например, если сотрудники составляют группы со схожими социально-демографическими показателями, то совокупность таких групп может спо-

собствовать формированию и поддержанию корпоративной культуры на основе неформальной структуры организации.

Кроме того, в качестве барьеров для развития внутренних коммуникаций 45% руководители служб внутренних коммуникаций крупных российских и международных компаний отметили нехватку кадровых ресурсов для реализации проектов, а 30% – недостаточную поддержку руководства из-за отсутствия понимания необходимости внутренних коммуникаций и их развития [13].

В российских компаниях наиболее распространены следующие инструменты внутренних коммуникаций [12].

1. *Корпоративные СМИ:*

- Корпоративные журналы, издаваемые несколько раз в год.
- Ежемесячные информационные бюллетени, выпускаемые отдельным тиражом.
- Заводские многотиражки.
- Интранет-порталы с регулярной публикацией новостей компании.
- Корпоративное радио, которое передает не только корпоративные новости, но и культурно-развлекательную информацию, связанную с жизнью организации и региона.

2. *Информационные стенды* с единым стандартом оформления. Несмотря на то, что информационные стенды воспринимают как устаревший канал коммуникации, он остается необходимым и востребованным, т.к. не только способствует передаче информации, но и формирует ее визуальный контент и влияет на эмоциональную вовлеченность персонала. Также для оперативного распространения корпоративной информации среди сотрудников без постоянного доступа к ПК, например, на производстве, многие компании устанавливают *информационные терминалы*.

3. *Регулярные рассылки* осуществляются двумя подходами:

- Рассылки проводятся по мере поступления информации, но недостаточное внимание уделяет адресности и ранжированию пересылаемой информации. От этого у многих сотрудников может возникать ощущение «спама» в корпоративной почте.
- Рассылки объединяются тематически и выпускаются в формате еженедельных дайджестов, с анонсами и гиперссылками на другие источники информации, делятся по географическому принципу и

уровню доступа к ней различных внутренних аудиторий. Такой подход обеспечивает комфорт и удобство для пользователей.

4. *Системы обратной связи:*

- Интерактивное общение руководства с персоналом в ходе проведения регулярных информационных встреч.
- Видеоконференции и использование возможностей интранета, внедряя тематические форумы и онлайн-конференции на внутренних порталах.
- Блоги специалистов для развития дискуссионных профессиональных площадок.
- Размещение ящиков обратной связи или выделение специального адреса электронной почты для получения ответов на интересующие вопросы. Но многие сотрудники не уверены, что их мнение дойдет до руководства, некоторые боятся репрессий после «неудобного вопроса», несмотря на декларируемые возможности анонимности и отсутствия какого бы то ни было преследования заявителя. Для укрепления доверия к руководству и поддержания эффекта действенности обратной связи некоторые компании публикуют ответы на наиболее актуальные и значимые вопросы в регулярной рубрике корпоративной прессы или внутреннего портала.

5. *Мониторинг либо крупные ежегодные исследования с участием всех подразделений компании, темами которых становятся психологический климат, удовлетворенность персонала, лояльность и вовлеченность, либо исследования с узкой тематикой по изучению проблемных зон или оценке эффективности отдельных программ.*

6. *Обучение менеджеров на коммуникационных сессиях, тренингах и семинарах для овладения коммуникационными навыками, с помощью которых они смогут активно общаться с сотрудниками и корректно доносить до них информацию «сверху». Многие компании разрабатывают коммуникационные стандарты для менеджмента. К обучению привлекаются и сотрудники по работе с персоналом. Основная тематика обучения – трансляция ценностей, планирование коммуникационной деятельности, антикризисные коммуникации. В периоды организационных изменений компании, как правило, проводят масштабные коммуникационные программы*

среди сотрудников, направленные на принятие и вовлечение в процессе изменений, эффективное усвоение новой информации.

7. *Корпоративные мероприятия* включают проведение конкурсов среди сотрудников, направленных на поддержание внутрикорпоративной коммуникации и формирование вовлеченности в деятельность компании. Темы конкурсов продвигают внутрикорпоративные ценности и проводимую политику. Такие мероприятия предоставляют большие возможности для обратной связи.

В отдельную категорию, по нашему мнению, следует выделить инструменты, в рамках которых коммуникация происходит непосредственно. Особенностью этого вида инструментов является то, что обратная связь дается мгновенно, и имеется возможность группового обсуждения вопросов. К ним относятся [5]:

- *Планерка.* Оперативный (не более 30 минут), обычно ежедневный диалог руководителя с подчиненными по обсуждению текущей работы и возникающих проблем.
- *Совещание.* Форма делового общения по обсуждению конкретных вопросов и проблем, которые не могут быть решены отдельными специалистами в рабочем порядке. Чаще всего, совещание проводится раз в неделю и сопровождается повесткой дня с указанием деталей предстоящих обсуждений.
- *Собрание.* Коммуникация, схожая с совещанием, но имеющая целью оповестить персонал о важной новости или распространить необходимую для коллектива информацию.
- *Круглый стол.* Публичное обсуждение какого-либо вопроса среди равноправных участников, имеющее целью разрешение проблемы в процессе дискуссии. При этом решения принимаются большинством и не зависят от мнения руководителя.
- *Рабочие группы.* Эффективный инструмент решения конкретной задачи, когда для ее достижения требуются совместные усилия сотрудников разных подразделений.
- Следует упомянуть и такие инструменты, как *информационные встречи, выступления руководителей и различные формы наставничества.*

При построении системы внутренних коммуникаций необходимо учитывать, что не существует универсальных средств, подходящих для всех компаний. Каждый инструмент решает часть задач и подходит отдельным целевым группам, а основой является миссия организации. Для понимания, что необходимо в каждом конкретном случае, необходимо проведение аудита внутренних коммуникаций [10]. При грамотно выстроенных коммуникациях каждый сотрудник организации понимает, зачем работает компания, каково ее текущее состояние, каких цели нужно достичь в краткосрочной и долгосрочной перспективах и что ему лично необходимо для этого предпринять.

#### *Литература:*

1. Большакова Ю.М. Внутрикorporативные коммуникации: стратегии и практики реализации / Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, 2013, № 4. – С. 132-140.
2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – СПб.: Союз, 1997. – 287 с.
3. Конечкая В.П. Социология коммуникации: Учеб. – М.: Международный университет Бизнеса и управления, 2004. – 204 с.
4. Кравец М.А. Сущность, значение и функции организационных коммуникаций / Современные проблемы науки и образования, 2014, № 6. – С. 453-461.
5. Лаптев В.В., Галиева Р.В. Современные инструменты внутрикorporативных коммуникаций / Современные социально-экономические процессы: проблемы, закономерности, перспективы: сборник статей II Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2017. – С. 165-168.
6. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организациях / Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление, 2010, № 2. – С. 173-181.
7. Основы теории коммуникации: Учебник / Под ред. проф. Василика М.А. – М.: Гардарики, 2005. – 615 с.
8. Пешкова О.А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций/ Молодой ученый, 2012, № 7. – С. 115-116.
9. Солопова О.А. Внутренние коммуникации в организациях / Молодежный вестник СПбГИК, 2016, № 2 (6). – С. 185-187.
10. Стефанова Д., Василев В. Стратегии разработки системы внутренних коммуникаций публичных организаций: практические аспекты и

теоретические дилеммы / Среднерусский вестник общественных наук, 2016, № 2. – С. 86-93.

11. Херцан С.С. Основные концепты исследований по внутренним коммуникациям / Проблемы современной науки и образования, 2015, № 6. – С. 245-248.
12. Исследование консалтингового агентства «Инкорпоре» Внутренние коммуникации и их роль в системе управления российских компаний: обзор практик [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://goo.gl/XS2ibo>, свободный.
13. Исследование «Московской консалтинговой группы» Эволюция служб внутренних коммуникаций в российских компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://goo.gl/HU85cx>, свободный.

## **Выявление и исследование основных стейкхолдеров рынка бизнес-образования в России**

С.В. Смельцова

*к.с.н., декан Бизнес-школы,  
доцент кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

*А.А. Алоян  
магистрант 2 курса программы «Менеджмент»,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* Данная работа находится на пересечении двух актуальных для российского рынка тем: стейкхолдер-менеджмент и бизнес-образование. Рынок дополнительного профессионального образования, который в этом исследовании ограничивается бизнес-образованием, является одним из быстрорастущих и перспективных на российском рынке. В работе представлен теоретический обзор теории заинтересованных сторон и анализ основных стейкхолдеров рынка бизнес-образования.

*Ключевые слова:* стейкхолдер, бизнес-образование.



Социально-экономические  
преобразования и проблемы

Сборник научных трудов

*Выпуск 7*

Компьютерная верстка: И.В. Ситникова

Подписано в печать 5.12.2017.  
Зак. № 4. Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 6,1  
Тираж 500 экз.

Издательство НИСОЦ  
г. Н.Новгород, Казанское ш., д.10/1, к.6

Отпечатано в типографии  
Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского  
г. Н.Новгород, ул. Б.Покровская, д.37

ISBN 978-5-93116-198-3



9 785931 161983