

УДК 001.895:658

## КОММУНИКАЦИЯ СТРАТЕГИИ – НЕОБХОДИМОСТЬ В СОВРЕМЕННОМ СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

**СУХОВА КСЕНИЯ ВАЛЕРЬЕВНА**, ассистент кафедры «Проектный менеджмент» Финансового университета, советник Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации

**E-mail:** [KVSuhova@fa.ru](mailto:KVSuhova@fa.ru)

Коммуникация стратегии является одной из ключевых составляющих в рамках реализации стратегии. Целью данной статьи является разработка подхода, с помощью которого станет возможным повышение качества коммуникации как самой стратегии, так и ее целей (наряду с миссией и видением), что может стать необходимым решением для компаний, стремящихся повысить глубину внедрения своих стратегических инициатив.

Исследования последних лет показывают, что наиболее эффективным способом коммуникации являются визуальные материалы (презентации, видео или инфографика), которые могут повышать восприимчивость материала до 80%, что требует разработки нового подхода визуальных коммуникаций среди сотрудников компании.

Подход, разработанный в данной статье, представляет собой практический инструмент для внутренней коммуникации и визуализации стратегии и может быть применен для повышения эффективности реализации стратегии.

**Ключевые слова:** стратегия организации; разработка стратегии; стратегический менеджмент; стратегический консалтинг; коммуникация стратегии.

## The Strategy Communication is a Reality in the Modern Strategic Management

**KSENYA V. SUKHOVA**, assistant of the Project Management Chair, the Financial University, advisor to the Ministry of Communications and Mass Media of the Russian Federation.

The strategy communication is a key element in applying the strategy. The purpose of this article is to develop an approach by which it will be possible to improve the quality of communication of both the strategy and its objectives (in addition to the mission and vision) The suggested approach may become a necessary solution for companies seeking to achieve the maximum efficiency of implemented strategic initiatives.

Recent studies show that visual materials (presentations, videos or info-graphics) represent the most effective way of communication which may increase the understanding of the material to 80%. This fact requires the development of a new approach to visual communication among the company's employees. The approach suggested in this paper provides a practical tool for strategies of internal communication and visualization and can be used to enhance the effectiveness of implemented strategy.

**Keywords:** company's strategy; strategy development; strategic management; strategic consulting; strategy communication.

### Определение внутренней коммуникации стратегии

Возросший уровень конкуренции на фоне санкций западных стран и обострившейся ситуации в экономике России вынуждает организации уделять особое внимание повышению эффективности своей деятельности, в том числе постоянному совершенствованию внутренних коммуникаций между менеджментом высшего звена и рядовыми сотрудниками компании для повышения эффективности выполнения задач, поставленных в стратегии развития.

Таким образом, одними из важнейших элементов управления компанией являются разработка и реализация стратегии развития.

Такие инструменты, как матрица BCG, матрица «власть-интерес» для стейкхолдеров, механизмы сегментации целевых рынков и другие методики, могут сформировать у менеджеров высшего звена ясные цели, стоящие перед организацией [1]. Следующий этап адаптации бизнес-процессов компании под выявленные цели, хотя в значительной степени и описан П. Друкером, сопряжен на практике с рядом сложностей, завязанных на человеческий фактор внутри самой организации, внешние бизнес-процессы организации и даже внутренние процессы других организаций [2]. Поэтому реализация стратегии не может быть осуществлена без этапа ее внутренней коммуникации [3].

Под коммуникацией стратегии, по нашему мнению, подразумевается донесение ключевой информации стратегии до всех сотрудников организации, в то время как коммуникация в классическом понимании менеджмента — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более человек [4].

От качества внутренней коммуникации стратегии зависит результат ее внедрения. Залог успешной коммуникации — наличие понятной прозрачной миссии, ценностей и стратегии организации.

Непродуманная коммуникация может привести не только к невыполнению целей, поставленных в стратегии, но и к снижению мотивации сотрудников организации за счет отсутствия понимания заданного вектора развития. Корпоративные коммуникации имеют широкий спектр определений и могут охватывать различные области менеджмента компании: управление маркетинговыми потоками информации для коммуникации с потребителями и СМИ, отношения с государством и общественными организациями, управление информационными потоками коммуникаций с другими важнейшими заинтересованными лицами (акционеры, кредиторы, партнеры и др.), а также управление внутрикорпоративными коммуникациями между уровнями менеджмента (как по горизонтали структуры, так и по вертикали). В случае с внедрением стратегии последний вид коммуникаций представляет особый интерес. Сотрудники — важнейший актив, заинтересованное лицо, ресурс организации. Несмотря на это, большинство компаний часто об этом забывает, уделяя существенно большее внимание внешним коммуникациям (в большинстве случаев с покупателями и акционерами).

### **Залог успешной коммуникации — наличие понятной прозрачной миссии, ценностей и стратегии организации**

При отсутствии или неправильной коммуникации может быть полностью потерян смысл, заложенный в стратегии развития организации. Красивые рисунки, диаграммы, высокооплачиваемые внешние консультанты не гарантируют быструю адаптацию организации под новые (или

модифицированные) цели. Так, по результатам опроса *Harvard Business Review* только 55% менеджеров среднего звена могут назвать хотя бы одну стратегическую цель своей компании при наличии пяти основных. Более того, только половина менеджеров высшего звена компании понимают, как стратегические приоритеты компании взаимосвязаны между собой. Сотрудники различных подразделений организации могут по-разному понимать цели стратегии организации, что требует ее декомпозиции на операционные задачи, стоящие перед каждым подразделением, которые выражены в понятных ключевых показателях эффективности, задающих вектор эволюции бизнес-процессов подразделения.

Таким образом, можно сделать вывод, что коммуникация стратегии является неотъемлемой частью общей стратегии организации, существенно влияющей на ее функционирование в целом.

Основная проблема коммуникации стратегии заключается в том, что менеджмент организации уделяет основное внимание количеству, а не качеству коммуницируемой информации. Это приводит к тому, что хотя сотрудники организации на 90% удовлетворены количеством проведенных встреч или полученных писем, уровень осознания стратегических приоритетов в компании не возрастает. Таким образом, можно сделать вывод о том, что важно не только проведение самой коммуникации, но и ее содержание [5].

### **Подготовка документа для внутренней коммуникации стратегии**

Коммуникация стратегии может доводиться до заинтересованных лиц в виде текстов, графиков, визуальных метафор на слайдах с помощью *Power Point* или другого программного обеспечения, предназначенного для создания слайдов.

Следовательно, прежде чем начать готовить презентацию, необходимо определить «глубину» предоставления информации в зависимости от целевой аудитории, которая должна отражать желаемый уровень изменения бизнес-процессов в организации в ходе достижения поставленных целей. Например, стратегия организации, предполагающая выход на новые рынки или производство новых продуктов, может не затрагивать существующие продуктовые направления бизнеса. Если стратегия организации нацелена на внедрение методик снижения себестоимости или

повышения качества продуктов или услуг, необходимо разработать коммуникационный план, в выполнении которого задействован каждый работник организации, непосредственно связанный с производством продукта. Следует отметить, что при коммуникации стратегии нельзя пренебрегать региональной спецификой в случае наличия таковой.

Обычно менеджмент высшего звена организации получает наибольший доступ к информации, что позволяет ему осознавать стратегические цели организации в целом (так как он обладает знаниями о всех происходящих бизнес-процессах и их взаимосвязях). В зависимости от структуры компании руководитель того или иного направления деятельности организации должен донести необходимую информацию до соответствующих руководителей среднего звена. Для этого из стратегии выделяются ключевые данные и в нее добавляется специфика, касающаяся конкретного направления (подразделения). Затем стратегия организации доводится до каждого сотрудника организации. Иными словами, должен быть создан документ, который включает не только основные понятия стратегии (рекомендуется ограничиться пятью основными целями организации в целом и пятью ключевыми показателями эффективности для подразделения). Каждое углубление коммуникационного плана сверху вниз должно осуществляться с привлечением руководителей подразделений, в рамках которых осуществляется коммуникация, для отражения специфики как самого подразделения, так и психоэмоциональной составляющей коллектива (например, финансовые службы воспринимают лучше информацию в виде таблиц, маркетинговые — в виде иллюстраций, руководители — в виде сжатых предложений и диаграмм). Руководители среднего звена должны донести до своих подчиненных специфику стратегии организации, относящейся к их направлению, но только в том объеме, в котором это необходимо. Именно ориентированность коммуникации на целевую аудиторию позволит приобщить сотрудника к развитию бизнеса.

Для лучшего восприятия и запоминания стратегии сотрудниками, учитывающих вышеописанные особенности, необходимо разработать визуал, который будет иллюстрировать основные цели стратегии. В том числе необходимо название стратегии, которое станет «путеводной

звездой» для сотрудников и максимально четко отобразит ее суть.

### ***При отсутствии или неправильной коммуникации может быть полностью потерян смысл, заложенный в стратегии***

Таким образом, можно сделать вывод о том, что документ, с помощью которого проводится коммуникация стратегии, напрямую зависит от того, какому уровню сотрудников компании проводится коммуникация, а общий коммуникационный план должен стать составной частью стратегии развития компании. Кроме того, это позволит не допустить появления таких целей, которые невозможно однозначно коммуницировать, что свидетельствует о несоответствии SMART-методологии их формулирования.

### **Визуализация документа**

Наиболее эффективным методом коммуникации стратегии является презентация в формате *Power Point*. После определения детализации в зависимости от целевой аудитории необходимо подготовить для каждого документа зарисовки слайдов. Такой подход в *McKinsey & Company* называется *ghost* (англ. — призрак). По сути, это зарисовка каждого слайда в миниатюре, позволяющая получить целостную картину и определить последовательность слайдов, выстроив логическую цепочку [6].

### ***Коммуникация стратегии является неотъемлемой частью общей стратегии организации, существенно влияющей на ее функционирование в целом***

На одном слайде должен быть только один вывод, который отображается с помощью заголовка слайда. Причем вывод может быть сделан только на основании данных, указанных на слайде.

Не менее важно при построении слайда руководствоваться принципом *MECE*, который был разработан в компании *McKinsey & Company*. На слайде

не должно быть дублирующей, избыточной информации, а все данные должны дополнять друг друга и быть достаточными для того, чтобы сделать на их основании однозначный вывод, описанный в заголовке. Таким образом, каждый слайд должен содержать информацию, которой достаточно для вывода. Информация, приведенная на слайде, должна охватывать все аспекты рассматриваемого вопроса без пересекающихся между собой деталей.

**Коммуникация стратегии может доводиться до заинтересованных лиц в виде текстов, графиков, визуальных метафор на слайдах с помощью Power Point или другого программного обеспечения, предназначенного для создания слайдов**

Визуальные образы также необходимы при подготовке презентации. Рекомендуется использовать схемы, визуальные метафоры, картинки, все, что вызывает ассоциации у сотрудников, позволяя создать в их памяти «ярлык» для быстрого доступа к полученным из документа данным. Например, когда описывается конкурентная среда, следует использовать не название конкурентов, а их логотипы. В целом, европейцы и американцы мыслят образами. По оценке *Forbes*, стоимость бренда *Apple* в 2013 г. составила 104,3 млрд долл. США, при этом люди помнят именно картинку с надкусанным яблоком [8]. Например, если необходимо на слайде отобразить целевую аудиторию, состоящую из мужчин и женщин со средним возрастом 30–35 лет и с детьми, то следует подбирать картинку, на которой изображена семья. Словесные характеристики лишь добавляют конкретики.

Информация о предмете обсуждения должна быть изложена в виде тезисов. Если же все-таки требуется сделать текстовый слайд (чаще всего по причине нехватки времени на визуализацию или же в связи с необходимостью изложить нормативно-правовую базу в деталях), необходимо добиваться того, чтобы информация была краткой, а стиль изложения — простым. Предложения должны быть короткими и понятными. Необходимо соблюдать последовательность — если первый тезис

начинался с глагола, то все последующие также должны начинаться с глагола в том же залоге. Не следует перегружать слайд. Шрифт размером меньше 20-го кегля не воспринимается аудиторией [9].

На каждом слайде должна присутствовать ключевая информация, на основании которой можно сделать тот или иной вывод. Эту информацию очень важно выделять визуально. Расставлять акценты нужно именно для того, чтобы привлечь внимание аудитории к самому важному, а не ко всему слайду сразу.

Текст надписей на слайде должен быть набран одним и тем же шрифтом, заголовки должны быть одного размера и расположены от слайда к слайду. Следует заранее продумать цветовую концепцию и придерживаться ее. Даже единообразие в расположении сносок сделает презентацию более наглядной и легкой для восприятия.

В качестве примера коммуникации стратегии можно привести компанию *Tesco*, которая выдвинула следующий лозунг: «Компании не нужен один лидер, компании нужны тысячи лидеров, которые возьмут на себя инициативу по реализации стратегии» [10].

Компания *Tesco* использовала рулевое колесо в качестве визуальной метафоры и простого символа для коммуникации стратегии. В рулевом колесе *Tesco* было четыре равных сектора, которые отображали четыре ключевые стратегические области: финансы, клиенты, операционная деятельность и производительность сотрудников. Такая визуальная метафора помогала компании сосредоточить внимание сотрудников на основных направлениях развития. Сотрудники получали ежемесячные отчеты по этим четырем направлениям, что позволяло им быть в курсе текущей ситуации, получать обратную связь от руководства и продолжать следовать стратегии.

В качестве еще одного примера можно привести компанию ОАО «Вымпелком», которая в 2012 г. визуализировала свою стратегию развития в виде пирамиды. Для усиления визуального эффекта пирамида состоит из элементов, показывающих взаимосвязь клиентов, эффективности, новых областей развития и основных продуктов. Вокруг пирамиды очерчен круг, символизирующий сотрудников, без которых реализация стратегии невозможна. Стратегия получила название «Пятый элемент», проводя ассоциации с известным одноименным фильмом и давая понять значимость сотрудников.

## Выводы

Приведенное обоснование роли коммуникации в процессе разработки и внедрения стратегии, а также тщательно отобранные и адаптированные рекомендации по расчету глубины внутренней коммуникации, выбору способов визуализации и отображения информации способны значительно повысить эффективность реализации разработанной стратегии компании, а также позволят поднять ее корпоративную культуру на новый уровень и заручиться доверием сотрудников на долгосрочную перспективу. Осведомленный о стратегических целях сотрудник — не просто лояльный, а вовлеченный участник бизнеса, который будет стремиться постоянно повышать эффективность своей работы, так как будет видеть связь между выполнением своих целей и задач и достижением целей всей организации.

## Литература

1. Чан Ким В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 256 с.
2. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
3. Donald Shull, Rebecca Homkes, Charles Shull Why Strategy Execution Unravel — and What to Do About It. *Harvard Business Review*, № 2, 2015.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури М. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 672 с.
5. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие примеры и методы. М.: Альпина Паблишер, 2012. 142 с.
6. Итан М. Расиел Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 18–21.
7. Ethan Rasiel The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business. McGraw-Hill, 1999, pp. 6–8p.
8. Баденхаузен Курт. Самые дорогие бренды мира — 2013: рейтинг Forbes // Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/potrebitelskii-rynok/246983-samye-dorogie-brendy-mira-2013-reiting-forbes/photo/1> (дата обращения: 03.03.2015).
9. Gene Zelazny Say It with Presentations: How to Design and Deliver Successful Business

Presentations, Revised & Expanded Edition. McGraw-Hill, 2006, 160p.

10. Robert S. Kaplan Tesco's Approach to Strategy Communication. *Harvard Business Review*, No 4, 2008.

## References

1. Chan Kim, Blue ocean strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant [Strategija golubogo okeana. Kak najti ili sozdat» ryнок, svobodnyj ot drugih igrokov]. Moscow, Mann, Ivanov, Ferber, 2006, p. 256.
2. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century [Menedzhment. Vyzovy XXI veka]. Moscow, Mann, Ivanov, Ferber 2012. p.256
3. Donald Shull, Rebecca Homkes, Charles Shull Why Strategy Execution Unravel — and What to Do About It. *Harvard Business Review*, No 2, 2015.
4. Mescon M., Albert M. Management [Osnovy menedzhmenta]. Moscow, Viliams, 2009, p. 672
5. Kotler F., Berger P., Bikhoff N., Strategic Management by Kotler. Best Practice. [Strategicheskij menedzhment po Kotleru. Luchshie primery i metody]. Moscow, Alpina publisher. 2012, p.142
6. Ethan M. Rasiel The McKinsey Way. [Metod McKinsey. Ispol'zovanie tehnik vedushhih strategicheskikh konsul'tantov dlja reshenija lichnyh i delovyh zadach]. Moscow, 2012. p. 8–21
7. Ethan Rasiel The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business. McGraw-Hill. 1999, p. 6–8.
8. Kurt Badenhausen The Most Expensive Brands in the World. 2013 Forbes. [Samye dorigie brendy mira — 2013: rejting Forbes] URL: <http://www.forbes.ru/kompanii-photogallery/potrebitelskii-rynok/246983-samye-dorogie-brendy-mira-2013-reiting-forbes/photo/1> (accessed 03.03.2015).
9. Gene Zelazny Say It with Presentations: How to Design and Deliver Successful Business Presentations, Revised & Expanded Edition. McGraw-Hill. 2006. p.160.
10. Robert S. Kaplan Tesco's Approach to Strategy Communication. *Harvard Business Review*, No 4, 2008