

**Дмитрий Петрович Гавра**

## **Понятие и характеристики коммуникационной стратегии**

Необходимость возвращения к обсуждению понимания коммуникационной стратегии, казалось бы, вполне устоявшейся категории в языке современной коммуникативистики, определяется, на наш взгляд, следующими обстоятельствами. Как позитивного, так и негативного порядка. С одной, сам по себе термин «стратегия» и его производные в последнее десятилетие стал все шире применяться в сферах менеджмента и коммуникаций. В структуре крупных компаний появились коммуникационные подразделения стратегического профиля, в их штатных расписаниях образовались должности, в которых в той или иной форме употребляется прилагательное «стратегический». Появились коммуникационные агентства, включающие разработку коммуникационных стратегий, а то и вовсе «стратегические коммуникации» в перечень оказываемых услуг. Некоторые даже вынесли стратегические коммуникации в свое название. Появились образовательные программы в этой сфере, проводятся научные конференции. В целом стратегическое мышление пробирает себе дорогу в коммуникационной отрасли в целом и связях с общественностью в частности.

С другой стороны, как это всегда и бывает, когда какой-либо термин «входит в моду», его начинают использовать без чувства меры. Появляются сомнительные коннотации, расширительные, а то и сомнительные толкования. Так, к сожалению, произошло и с коммуникационными стратегиями.

Автор вполне осознает, что обращаться к Википедии в научной статье – это дурной тон, однако поскольку именно к этому ресурсу, как известно, прежде всего обращаются вечно находящиеся в цейтноте практики, да и студенты не обходят его вниманием, зайдём туда и мы. Тем более, что высока вероятность, а то и риск того, что к Википедии обратятся еще и заказчики, те кто нуждается в разработке коммуникационной стратегии для своей компании или своего бренда.

Вот, что дает нам «Википедия»: «Коммуникационная стратегия — одна из методик работы рекламных агентств для решения бизнес-задач заказчика.» [*Коммуникационная стратегия*]. Что в этом определении вызывает вопросы? Даже не вопросы, неприятие? Многое. Практически все. Прежде нас не может удовлетворять тот факт, что здесь категория стратегии низводится до методики. Стратегия – это одна из методик, как следует из текста. Один из основателей современной теории военных стратегий Карл Клаузевиц, наверное, очень бы удивился, прочитав в этой логике, что военная стратегия – это один из видов тактик. Еще одно очевидное слабое место в этой дефиниции, это то, что субъектом разработки коммуникационной стратегии здесь объявляется только рекламное агентство. Уместно спросить, а как быть, если коммуникативную стратегию разрабатывает кто-нибудь другой, не рекламное агентство? Это уже будет не стратегия? Замечания можно продолжать. Вполне очевидно, что этим определением пользоваться нельзя. Да и определением его назвать вряд ли возможно. Википедия в очередной раз подтверждает свою репутацию ненадежного и сомнительного источника, как только речь заходит о сложных или неоднозначных категориях.

Обратимся к более солидным зарубежным работам. Прежде все отметим, что библиографический поиск по англоязычным источникам приводит к двум выводам. Во-первых, релевантная литература по запросу «communication strategies» разделяется на два больших профессиональных трека, имеющих отношение к двум различным блокам научных дисциплин.

Первый трек связан с лингвистикой и психологией общения. Здесь под стратегиями коммуникации понимают базовые схемы выстраивания

убеждающей или обучающей коммуникации индивидуальными субъектами в ходе межличностного общения [См., например, *Littlemore, 2012; Jidong, 2011; Sukirlan, 2014, Dornei, 2012*]. Об этом в своей классической статье «TWO WAYS OF DEFINING COMMUNICATION STRATEGIES» в журнале «*Language Learning*» еще в 1984 году написали Клаус Ферх и Габриэле Каспер [*Færch, Kasper, 1984*]. Согласно «интерактивному» определению центральной функцией коммуникационных стратегий в рамках этого трека является согласование смысла в ходе интерперсонального взаимодействия. Согласно «психолингвистическому» подходу Ферх и Каспера коммуникационные стратегии связаны с индивидуальным опытом субъектов коммуникации в деле проживания языковых проблем и решениями (кооперативными или некооперативными), которые они принимают при решении этих проблем (*ibid*). Данный психолингвистический профессиональный трек в рамках настоящей статьи нас интересовать не будет. Отметим лишь, что в литературе на русском языке опорным базовым термином в рамках этого трека выступает термин «коммуникативные стратегии».

Нас же будут интересовать именно коммуникационные стратегии.

Второе направление использования интересующего нас термина *communication strategies* - в переводе «коммуникационные стратегии» - имеет отношение к сферам политической и бизнес коммуникации, маркетинга и связей с общественности. Это направление имеет прямое отношение к предмету и целям настоящей статьи. Сразу отметим, что поиск англоязычных дефиниций в рамках этого направления показывает, что гораздо чаще встречаются определения категории «стратегические коммуникации» (*strategic communications*). Пониманию коммуникационных стратегий уделяется сравнительно меньше внимания.

Обратимся к наиболее часто цитируемым или используемым подходам и дефинициям.

Авторитетный ресурс в сфере бизнес-образования *Business Study Notes*

(<https://www.businessstudynotes.com/>) дает следующее определение: «Коммуникационная стратегия – это схема планирования распространения информации. Коммуникационная стратегия связана с выбором наиболее полезных целей коммуникации, а также с формированием аттитюдов по отношению к конкретному бренду» [*Communication Strategy Definition*].

Справочный коммуникационный и маркетинговый ресурс Simpllicable определяет коммуникационную стратегию следующим образом: «это план достижения коммуникационных целей. Данный термин применяется ко внутренним коммуникациям, PR и маркетинговым коммуникациям» [*Communication Strategy*].

В литературе и на справочных ресурсах можно встретить немало схожих определений, в которых коммуникационная стратегия в широком смысле понимается как некоторый развернутый план достижения коммуникационных или информационных целей.

С нашей точки зрения, такие подходы при всей их прагматической релевантности не позволяют сформулировать методологически строгого понимания коммуникационной стратегии. В них не решена проблема субъекта, не увязаны общая стратегия и стратегия коммуникации, не показана именно стратегическая ориентированность планов использования коммуникационных ресурсов. Еще одна проблема в данной сфере, это наличие некоторого набора смежных понятий, соотношение с которыми рассматриваемого в настоящей работе концепта следовало бы установить. К числу таких понятий отнесем такие, как «маркетинговая стратегия», «креативная стратегия», «медиа стратегия».

Добавим, что в литературе существуют подходы, которые исходят из того, что коммуникационная стратегия является элементом маркетинговой стратегии бизнес-субъекта или инструментом реализации последней. Так например Эрин Фельдман, один из экспертов консалтингового ресурса в области бизнес-коммуникаций и PR Cision (Cision Communications Cloud, the

Future of Comms - <https://www.cision.com/us/>) пишет: «Коммуникационная стратегия дополняет и подчиняется маркетинговой. Он берет свои подсказки от маркетинговой стратегии, которая, в свою очередь, берет свое направление от бизнес-стратегии. Маркетинговая стратегия объединяет все другие стратегии, одной из которых является коммуникация. Маркетинговая стратегия фокусируется на более широкой картине, а коммуникационная стратегия фокусируется на некоторых мелких деталях, необходимых для создания этой картины» [*What is communication strategy*]. С нашей точки зрения данная точка зрения, выводящая на первую позицию маркетинговую стратегию, является недостаточно обоснованной. Автор здесь допускает методологическую ошибку, не делая различий между коммуникационной стратегией, зоной стратегических решений высокого порядка и медиа-стратегией, действительно вытекающей из стратегии маркетинга и реализуемой на оперативном уровне.

Сформулируем наш подход к пониманию коммуникационной стратегии.

**В самом общем виде под коммуникационной стратегией будем понимать опирающуюся на общую стратегию социального субъекта (принадлежащего к любой сфере – политической, экономической, социальной, культурной) долгосрочную сбалансированную по ресурсам программу достижения его (субъекта) стратегических целей через информационно-коммуникационные взаимодействия с внешней и внутренней средой.** При этом мы разделяем подход классиков стратегического менеджмента Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела [*Минцберг, 2000*] о том, термин «стратегия» может использоваться в достаточно широком диапазоне значений (долговременный план, принцип поведения, позиция, программа перспективных действий), а также согласны с Д.Лэйкиффом [*Лэйкифф, 2001*] и И. Дзялошинским [*Дзялошинский, 2012*] в том, что его применение имеет смысл не только на уровне социального

субъекта (организации) в целом, но и на более высоких коммуникативных и шире – социетальных -уровнях.

Фундамент» коммуникационной стратегии – это стратегическая цель социального субъекта (не коммуникационная, а долгосрочная масштабная социальная, политическая или бизнес-цель), для достижения которой формулируется основополагающая система ценностей/идей в сочетании с концепцией позиционирования, которые социальный субъект доносит до своей аудитории/ аудиторий, рассчитывая воздействовать на их (аудиторий) аттитюды и в конечном счете, поведение.

Таким образом, основные характеристики коммуникационной стратегии могут быть сведены к следующим:

- тесная увязка со стратегическими целями субъекта;
- опора на миссию, философию и ценности субъекта стратегирования;
- нацеленность на управление сознанием и поведением значимых (стратегических) аудиторий;
- долгосрочный характер, расчёт на отложенный значимый эффект;
- использование информационно-коммуникационных ресурсов;
- способность интегрировать и координировать маркетинговую, креативную и медиа стратегии субъекта.

Коммуникативная стратегия в глобальном плане — это программа использования коммуникационных инструментов, которая в комплексе способствует достижению стратегических целей политического или бизнес-игрока на долгосрочном горизонте через решение взаимоувязанных задач политического, социального или прямого маркетинга на среднесрочном и краткосрочных горизонтах.

В этом плане нам представляется обоснованным макропонимание рассматриваемого концепта в программах социальных и поведенческих

изменений (Social and Behavioral Change), реализуемых в странах глобального Юга [*Find Outstanding Social and Behavior Change (SBC) Resources*]. “Эти программы применительно к своим задачам определяют коммуникационную стратегию следующим образом: «Коммуникационная стратегия является критически важной частью, связывающей анализ ситуации и реализацию программы коммуникации для социальных и поведенческих изменений (SBCC - Social and Behavioral Change Communication). Это план, который подробно описывает, как программа SBCC достигнет своего видения, учитывая текущую ситуацию. Эффективные коммуникационные стратегии используют планомерный системный процесс и поведенческую теорию для разработки и реализации коммуникационных действий, которые способствуют устойчивым социальным и поведенческим изменениям.» [*Social and Behavior Change Communication*].

В качестве субъектов реализации коммуникационных стратегий прежде всего могут выступать социальные организации – политические, социально-культурные или бизнес субъекты, функционирующие на соответствующих рынках и конкурирующие за ресурсы, которыми обладают их аудитории. Это могут быть органы государственной власти и местного самоуправления, политические партии, общественные движения, некоммерческие организации, или компании любых отраслей бизнесе, учреждения социальной или культурной сферы.

Если мы говорим о бизнесе, то коммуникационная стратегия также может быть разработана для бренда, конкурирующего с другими брендами в пределах рыночной ниши. Также формирование и реализация коммуникационной стратегии возможно для конкретного проекта, воплощаемого в бизнесе, политике, социально-культурной сфере, шоу-бизнесе. Отдельный вопрос – может ли быть коммуникационная стратегия у отдельного человека – политика, топ-менеджера, артиста, персонажа массовой культуры, наконец, у вошедших в моду лидеров трафика

виртуального мира – популярных блогеров, макро-, мезо- и микро-инфлюенсеров в сети? С нашей точки зрения, это вполне возможно. Все эти индивиды также реальные или потенциальные бренды, только бренды персональные. А у бренда, если он действительно бренд, не может не быть коммуникационной стратегии.

Обратимся к пониманию коммуникационных стратегий в бизнесе.

Дж. Корнелиенсен рассматривает коммуникационную стратегию и как выбор базовой стратегии коммуникации, и как конкретный план стратегических действий (коммуникативные цели, целевые аудитории, стратегические сообщения, средства коммуникации) [*Cornelissen, 2004*]. Л. Ван Гермерт [*Gemert, 1999*] развивая этот подход применительно к конкретной компании, обозначают основные разделы стратегического коммуникационного плана: стратегические цели организации; ее миссия и цели; стратегические аудитории, видение организационных коммуникаций; коммуникативные цели и инструменты. А качестве основных направлений коммуникационной стратегии они видят информирование и убеждение целевых аудиторий [*Gemert, 1999*].

Отметим, что коммуникационная стратегия всегда включает концепцию построения внешних и внутренних коммуникаций сложно организованного социального субъекта, так как первые в стратегическом плане невозможны без вторых. Внутренние коммуникации всегда дополняют, упрочняют внешние и наоборот.

Коммуникационная стратегия подразумевает две группы целей: глобальные (стратегические) и оперативно-тактические, рассчитанные на конкретный, четко очерченный темпоральный горизонт. Глобальные цели связаны не с коммуникациями, а со стратегическими выигрышами в ключевой сфере деятельности социального субъекта (политике, бизнесе, культуре и т.п.), захвате командных высот, получении новых рынков, перераспределении власти в свою пользу. Стратегические цели, по существу,

это — видение целевой динамики социального субъекта на значительный период времени. Оперативно-тактические цели вытекают из стратегических и обеспечивают их реализацию на конкретных временных интервалах за счет применения коммуникационных инструментов.

Полноценная законченная коммуникативная стратегия – это документ, содержащий помимо целей, этапов и перечня необходимых ресурсов целостную и подробную картину действий по использованию коммуникационных инструментов.

В современном маркетинге к оперативно-тактическим целям коммуникационной стратегии принято относить [См., например: *Коммуникативная стратегия*]:

- конвенциональные, т.е. обеспечение согласия целевых аудиторий с позиционированием социального субъекта, с его предложением на политическом/бизнес/культурном рынке;
- конфликтные — устранение разногласия, возникающего между предложением и целевой аудиторией;
- манипуляционные — навязывание целевым аудиториям требуемого видения реальности, управление этим видением путем захвата и трансформации смыслового пространства коммуникации.

Как мы уже говорили выше, в дискуссии о том, какая стратегия является более общей коммуникационной или маркетинговой, мы стоим на позициях приоритетности коммуникационной стратегии, полагая маркетинговую стратегию неотъемлемой, важнейшей частью стратегии коммуникации политического, бизнес или социально-культурного субъекта.

Мы разделяем позицию тех практиков из сфер стратегического консалтинга и коммуникационного менеджмента [См., например, *Разработка коммуникационной стратегии*], которые полагают, что коммуникационная стратегия в самом общем виде состоит из трех основных элементов: маркетинговой, креативной и медиа стратегий. При этом каждый

из компонентов представляет не просто некоторый набор более или менее скоординированных действий, а отдельную стратегию.

Таким образом, целесообразно разделять категории коммуникационной и коммуникативной стратегии.

Понятие коммуникативной стратегии применяется преимущественно в лингвистике, теории межкультурной коммуникации, педагогике. Под коммуникативной стратегией в самом общем виде понимается план реализации целей коммуникатора, схема построения индивидуальным субъектом коммуникации модели своего речевого поведения с целью достижения задачи общения.

Понятие коммуникационной стратегии применяется в коммуникационном менеджменте, коммуникационном планировании и проектировании, маркетинге, политических и бизнес-коммуникациях, связях с общественностью и рекламе. Под коммуникационной стратегией понимается опирающаяся на общую стратегию социального субъекта долгосрочная сбалансированная по ресурсам программа достижения его (субъекта) стратегических целей через информационно-коммуникационные взаимодействия с внешней и внутренней средой.

Разработка коммуникационной стратегии представляет собой последовательную разработку трех видов стратегий:

- маркетинговой стратегии;
- креативной стратегии;
- медиа-стратегии.

#### *Литература*

*Дзялошинский И.* Коммуникативное воздействие: стратегия и тактика / И. Дзялошинский, М. Пильгун // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 9/10. – С. 135–144.

*Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

*Лэйхифф* Дж. М. Бизнес-коммуникации /Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

*Коммуникативная* *стратегия*

[https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_k/communicative-strategy/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/communicative-strategy/) [дата обращения: 25.12.2019]

*Коммуникационная* *стратегия* //

[https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F) [дата обращения: 25.12.2019]

*Разработка коммуникационной стратегии* <http://canlook.ru/articals/234-razrabotka-kommunikacionnoi-strategii-1> [дата обращения: 25.12.2019]

*Behavior Change Communication Tools & Publications*//

[https://web.archive.org/web/20150210182051/http://www.globalhealthcommunication.org/tools/strategy/behavior change communication](https://web.archive.org/web/20150210182051/http://www.globalhealthcommunication.org/tools/strategy/behavior%20change%20communication) [дата обращения: 25.12.2019]

*Communication Strategy Definition* //

<https://www.businessstudynotes.com/others/business-communication/communication-strategy-types-of-communication-strategies/> [дата обращения: 25.12.2019]

*Communication Strategy*//<https://simplicable.com/new/communication-strategy> [дата обращения: 25.12.2019]

*Cornelissen* J. Corporate Communications: theory and Practice / J. Cornelissen. – London: SAGE Publications, 2004. — 206 p.

*DÖRNYEI, Z.* On the Teachability of Communication Strategies, TESOL Quarterly, 29, 1, (55-85), (2012).

*Færch, C. Kasper, G.* TWO WAYS OF DEFINING COMMUNICATION STRATEGIES// Language learning/ A Journal of Research in Language Studies, 1984, March // <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-1770.1984.tb00995.x> [дата обращения: 25.12.2019]

*Find Outstanding Social and Behavior Change (SBC) Resources* // <https://www.thecompassforsbc.org/> [дата обращения: 25.12.2019]

Gemert L. van. Design a strategic communication plan / L. van Gemert, E. Woudstra // *Communicatio*. – 1999. – № 25(1/2). – P. 73–87.

Jidong, G, Empirical Studies on L2 Communication Strategies over Four Decades: Looking Back and Ahead, *Chinese Journal of Applied Linguistics*, 10.1515/CJAL.2011.036, 34, 4, (2011).

Littlemore, J. Cognitive Approaches to Communication Strategies, *The Encyclopedia of Applied Linguistics*, (2012).

*Social and Behavior Change Communication* // [https://www.measureevaluation.org/prh/rh\\_indicators/service-delivery/sbcc](https://www.measureevaluation.org/prh/rh_indicators/service-delivery/sbcc) [дата обращения: 25.12.2019]

Sukirlan, M. Teaching Communication Strategies in an EFL Class of Tertiary Level, *Theory and Practice in Language Studies*, 10.4304/tpls.4.10.2033-2041, 4, 10, (2014).

*What is communication strategy* // <https://www.cision.com/us/blogs/2013/02/what-is-communication-strategy/> [дата обращения: 25.12.2019]