

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ

Кафедра технологий коммуникации и связей с общественностью

ЯКУБОВИЧ  
Дарья Максимовна

**КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:  
РАЗРАБОТКА, РЕАЛИЗАЦИЯ**

Дипломная работа

Научный руководитель –  
А.И. Соловьев,  
кандидат филологических наук,  
доцент

Допущена к защите

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

Зав. кафедрой

технологий коммуникации и связей с общественностью

\_\_\_\_\_ Ю.Н. Лукьянюк,

кандидат филологических наук, доцент

Минск, 2022

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ .....	3
РЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ .....	4
ВВЕДЕНИЕ .....	7
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.1. Роль и сущность коммуникационной стратегии в деятельности организации .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.2. Составляющие коммуникационной стратегии и принципы их разработки .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1. Понятия «процесса» и «проекта» в современной организации..	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2. Значение проектов в реализации коммуникационной стратегии в организациях проектного и функционального типа	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Управление проектами в информационно-коммуникационной сфере: основные модели и подходы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ГЛАВА 3 ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЯХ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1. Специфика процессного и проектного подходов в управлении коммуникацией в отечественных компаниях	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2. Использование управления проектами в реализации коммуникационной стратегии ООО «Белвнешреклама» (BZR)	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

ЖЦ – жизненный цикл. План реализации проекта, основанный на уникальных характеристиках товара, услуги или компании и определяющийся потребностями самой организации в контроле за работой, требованиями по срокам и особенностями проектируемого продукта.

Agile – система ценностей, позволяющая компаниям в своем проектном управлении адаптироваться к изменяющимся условиям. Представляет собой систему гибких (*agile в пер. с англ. – «гибкий»*) методологий.

РМВОК – Project Management Body Of Knowledge, или свод знаний по управлению проектами, содержащий в себе объем профессиональных знаний по управлению проектами.

CRM-система – система для «управление взаимодействиями с потребителями» (от англ. customer relationship management). Это программное обеспечение, предназначенное для выстраивания взаимодействия с клиентом и представленное в виде комплексной базы данных. Содержит в себе всю информации о компании, ее представителях, а также журнал всех контактов с ними.

Субститут – компания, предоставляющая услуги-заменители, которые позволяют при необходимости заменить основную услугу компании. Например, в случае с наружной рекламой субститутами являются реклама на ТВ и радио, интернет-реклама, реклама в печатных СМИ и т.д.

## РЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Дипломная работа содержит: 83 страницы, 47 источников, 4 приложения, 7 рисунков.

КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ, РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ГИБКИЕ МЕТОДОЛОГИИ, AGILE.

*Объект исследования* – коммуникационная стратегия.

*Предмет исследования* – разработка и реализация коммуникационной стратегии посредством процессов и проектов на примере ООО «Белвнешреклама» (BZR).

*Цель работы* – основываясь на опыте белорусских компаний, исследовать роль управления проектами в разработке и реализации коммуникационной стратегии организации.

*Методы исследования:* наблюдение, сравнение, описание, системный подход и экспертное интервью.

*Полученные результаты и их новизна:* выявлена роль коммуникационной стратегии в деятельности организации, ее основные составляющие; описано значение управления проектами в реализации коммуникационной стратегии; дана характеристика основным моделям и подходам к управлению проектами; выявлена специфика внедрения проектного подхода в белорусских компаниях; проанализирован опыт применения управления проектами в реализации коммуникационной стратегии ООО «Белвнешреклама» (BZR). Новизна работы заключается в том, что ранее тема влияния управления проектами на реализацию коммуникационной стратегии практически не исследовалась. При этом белорусские компании уже сегодня используют проектный подход в том числе для реализации коммуникационных задач.

Результаты дипломного исследования имеют *практическую значимость*. Они могут стать теоретической и практической базой для дальнейшего исследования по теме разработки и реализации коммуникационной стратегии посредством управления проектами, а также внедрения проектного подхода в организациях процессного и проектного типа.

Автор работы подтверждает достоверность материалов и результатов дипломной работы, а также самостоятельность ее выполнения.

Якубович Д. М.

---

# РЭФЕРАТ ДЫПЛОМНАЙ РАБОТЫ

Дыпломная праца змяшчае: 83 старонцы, 47 крыніц, 4 дадаткі, 7 малюнкаў.

КАМУНІКАЦЫЙНАЯ СТРАТЭГІЯ, РАСПРАЦОЎКА І РЭАЛІЗАЦЫЯ  
КАМУНІКАЦЫЙНАЙ СТРАТЭГІІ, КІРАВАННЕ ПРАЕКТАМІ, ГНУТКІЯ  
МЕТАДАЛОГІІ, AGILE.

*Аб'ект даследавання* – камунікацыйная стратэгія.

*Прадмет даследавання* – распрацоўка і рэалізацыя камунікацыйнай стратэгіі праз працэсы і праекты на прыкладзе ТАА «Белзнешрэклама» (BZR).

*Мэта працы* – грунтоуючыся на досведзе беларускіх кампаній, даследаваць ролю кіравання праектамі ў распрацоўцы і рэалізацыі камунікацыйнай стратэгіі арганізацыі.

*Метады даследавання:* назіранне, параўнанне, апісанне, сістэмны падыход і экспертнае інтэрв'ю.

*Атрыманыя вынікі і іх навізна:* выяўлена роля камунікацыйнай стратэгіі ў дзейнасці арганізацыі, яе асноўныя складнікі; апісана значэнне кіравання праектамі ў рэалізацыі камунікацыйнай стратэгіі; дадзена характарыстыка асноўным мадэлям і падыходам да кіравання праектамі; выяўлена спецыфіка ўкаранення праектнага падыходу ў беларускіх кампаніях; прааналізаваны вопыт прымянення кіравання праектамі ў рэалізацыі камунікацыйнай стратэгіі ТАА "Белзнешрэклама" (BZR). Навізна працы заключаецца ў тым, што раней тэма ўплыву кіравання праектамі на рэалізацыю камунікацыйнай стратэгіі практычна не даследавалася. Пры гэтым беларускія кампаніі ўжо сёння выкарыстоўваюць праектны падыход у тым ліку для рэалізацыі камунікацыйных задач.

Вынікі дыпломнага даследавання маюць *практычную значнасць*. Яны могуць стаць тэарэтычнай і практычнай базай для далейшага даследавання па тэме распрацоўкі і рэалізацыі камунікацыйнай стратэгіі з дапамогай кіравання праектамі, а таксама ўкаранення праектнага падыходу ў арганізацыях працэснага і праектнага тыпу.

Аўтар працы пацвярджае пэўнасць матэрыялаў і вынікаў дыпломнай працы, а таксама самастойнасць яе выканання.

Якубовіч Д. М.

---

## ABSTRACT OF DIPLOMA WORK

The thesis contains: 83 pages, 47 sources, 4 applications, 7 figures.

COMMUNICATION STRATEGY, DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMMUNICATION STRATEGY, PROJECT MANAGEMENT, AGILE METHODOLOGIES, AGILE.

*The object of the study* is communication strategy.

*The subject of the research* is the development and implementation of communication strategy through processes and projects on the example of Belvneshreklama Ltd (BZR).

*The purpose of the work* is to investigate the role of project management in the development and implementation of the communication strategy of the organization basing on the experience of Belarusian companies.

*Research methods*: observation, comparison, description, system approach and expert interview.

*The obtained results and their novelty*: identifying the role of communication strategy in the activities of the organization, its main components; description of the importance of project management in the implementation of communication strategy; featuring the main models and approaches to project management; revealing of the specifics of the project approach implementation in the Belarusian; analysis of the experience of project management in the implementation of communication strategy of Belvneshreklama Ltd.. The novelty of the work lies in the fact that previously the topic of the influence of project management on the implementation of the communication strategy has not been practically studied. At the same time, Belarusian companies are already using the project approach for the implementation of communication tasks.

The results of the diploma research are of *practical significance*. They can become a theoretical and practical basis for further research on the development and implementation of communication strategy through project management, as well as the implementation of the project approach in process- and project-type organizations.

The author of the work confirms the reliability of the materials and results of the thesis, as well as the independence of its implementation.

Yakubovich D. M.

---

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянных изменений, происходящих во внешней среде, а также связанных с этим неопределенностей на сегодня у большинства компаний возникает необходимость в использовании эффективного инструмента управления развитием организации. Для определения векторов движения, а также планирования и прохождения четких шагов, ведущих организацию к установленным целям, используется стратегическое управление.

Стратегия является комплексным планом действий компании, определяет необходимые возможности и ресурсы, позволяет грамотно выставлять приоритеты в задачах. Кроме того, именно стратегия формирует принцип функционирования организации в целом, начиная от внутрикорпоративной культуры и заканчивая финансовыми вопросами. Ее роль заключается в укреплении положения компании, а также обеспечении синергетического эффекта от любых действий, предпринимаемых в процессе достижения поставленных целей.

А так как сегодняшний рынок – это преимущественно рынок взаимоотношений, ключевое значение в становлении и развитии организации приобретает коммуникационная стратегия.

В высококонкурентной среде грамотная коммуникация во многом определяет не только репутационное, но и экономическое благосостояние организации. Любой компании вне зависимости от сферы деятельности сейчас как никогда важно и даже необходимо регулярно находиться в контакте, причем не только с потребителями, но и с другими целевыми аудиториями: сотрудниками, партнерами и т.д. Эффективное взаимодействие с ними содействует реализации целей компании в целом. Поэтому мы можем говорить о том, что коммуникационная стратегия, включающая в себя систему коммуникативных методов и инструментов, неразрывно связана с общей стратегией бизнеса.

Каждое действие организации, в том числе любой акт коммуникации, направленный на реализацию стратегических планов, обычно представляется как стратегическая инициатива. Например, в качестве стратегической инициативы может выступать создание брендбука, рассылка рекламных буклетов, доработка сайта компании, участие в выставке и т.д.

Все действия подобного плана согласно принятой на сегодня классификации можно разделить на: немасштабные (до 5-10 часов на выполнение) и масштабные (в среднем – 1000 часов). Первые мы привыкли называть «задачами», вторые же – «проектами».

Таким образом, разработку и реализацию коммуникационной стратегии компании можно представить в виде череды задач и проектов, каждый из которых имеет свои цели, сроки и доступные ресурсы.

Для контроля и обеспечения эффективности работы по проектному подходу в организациях вводится такое понятие, как «управление проектами», которое на практике реализуется с помощью различных моделей и методологий проджект-менеджмента.

Одной из современных методологий, решающих проблему незавершенности проектов, неспособности управлять изменениями и устранять пробелы в коммуникации, является гибкая, или agile-методология.

Несмотря на то, что наиболее развитой в этом отношении является IT-сфера, откуда в принципе начиналось развитие agile, гибкие подходы с каждым годом все больше распространяются в фармацевтике, ритейле, образовании и даже семейных отношениях. В Беларуси на сегодня agile применяется по большей части именно в компаниях, связанных с информационными технологиями. Однако универсальность методологии позволяет адаптировать ее в том числе под работу коммуникационного агентства проектного типа или функционального отдела по коммуникации и внедрить в качестве инструмента реализации стратегии.

Кроме того, следует отметить, что институт проектного менеджмента в Беларуси зародился относительно недавно и, несмотря на то, что многие компании уже используют управление проектами в своей деятельности, научных разработок в этой сфере на сегодня довольно мало.

Потому *актуальность* нашей курсовой работы обусловлена текущей ситуацией на белорусском рынке, возникающей потребностью компаний в реинжиниринге, повышении уровня адаптивности к потребительским запросам и трендам, а также изменениям, происходящим в корпоративной культуре и принципах управления в современной организации.

*Объектом исследования* является коммуникационная стратегия, а *предметом* – разработка и реализация коммуникационной стратегии на примере ООО «Белвнешреклама» (BZR).

В соответствии с этим, *целью работы* – основываясь на опыте белорусских компаний, исследовать роль управления проектами в разработке и реализации коммуникационной стратегии организации.

Для достижения данной цели необходимо решить перечень следующих *задач*:

1. выявить сущность и роль коммуникационной стратегии в деятельности организации;
2. исследовать составляющие коммуникационной стратегии и принципы их разработки;

3. изучить понятия «процесса» и «проекта» в современной организации;
4. выявить значение проектов в реализации коммуникационной стратегии в организациях проектного и функционального типа;
5. дать характеристику основным моделям и подходам к управлению проектами в информационно-коммуникационной сфере;
6. описать специфику внедрения управления проектами как инструмента реализации коммуникационной стратегии в белорусских компаниях;
7. проанализировать опыт применения управления проектами для реализации коммуникационной стратегии в ООО «Белвнешреклама» (BZR).

При написании данной работы использовались следующие *методы исследования*: наблюдение, сравнение, описание, системный подход и экспертное интервью.

*Теоретической базой* исследования являются научные труды в области коммуникационного менеджмента (Н. А. Морозова «Управление коммуникациями в организации»; Т. М. Орлова «Коммуникационный менеджмент»; И. Ансофф «Стратегическое управление»), а также работы отечественных и зарубежных исследователей, посвященные общей теории коммуникации, управлению проектами и гибким методологиям.

*Эмпирическую базу* исследования составляют кейсы разработки и реализации коммуникационной стратегии путем использования проектного подхода и проведенные автором работы экспертные интервью с консультантом по внедрению управления проектами, а также начальником отдела маркетинга и дизайна ООО «Белвнешреклама» (BZR).

Цель и задачи данной курсовой работы обусловили ее структуру и логику. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе мы обращаемся к рассмотрению сущности и роли коммуникационной стратегии в деятельности организации, а также характеристике ее ключевых составляющих. Вторая глава посвящена исследованию понятий «процесса» и «проекта», выявлению значения проектов в организациях процессного и проектного типа. Также в главе рассматриваются основные подходы и методы управления проектами в информационно-коммуникационной сфере. В третьей главе мы разбираемся в специфике управления проектами и процессами, обращаемся непосредственно к опыту внедрения управления проектами для реализации коммуникационной стратегии в белорусских компаниях, в том числе на конкретном примере в ООО «Белвнешреклама» (BZR).

Список использованных источников насчитывает 47 позиций. Общий объем работы составляет 83 страницы.