Бутусова Д.А. [1]
[1] Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями. Матричный подход

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Бутусова Д.А. Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями. Матричный подход // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 10. – С. 4021–4038. doi: 10.18334/ce.16.10.116333

АННОТАЦИЯ:

В статье производится обзор основных теоретических подходов к управлению. Подробно анализируются преимущества и недостатки процессного подхода, принимаемого в качестве базы для формирования альтернативного подхода к управлению маркетинговыми коммуникациями, которые выступают объектом исследования. Предлагается матричный подход к управлению коммуникациями, специфической характеристикой которого является клиентоцентричность. Горизонталь матрицы образует хронология взаимодействия потребителя с брендом; вертикаль – цели, инструменты, точки контакта и показатели эффективности маркетинговых коммуникаций для каждого этапа горизонтали. Конечной целью применения матричного подхода полагается формирование интегрированного, бесшовного опыта взаимодействия потребителя с брендом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: теоретические подходы к управлению, маркетинговые коммуникации, матричный подход, карта путешествия клиента

ОБ АВТОРЕ

Бутусова Диана Андреевна, аспирантка факультета управления, направление подготовки «Экономика», директор по маркетингу ООО «Бар» (ресторан «Корова», бар «Мойше») (butussova.di@yandex.ru)

издательство КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

ISSN 1994-6929

Butusova D.A. [1]
[1] South Federal University, Russia

Theoretical approaches to marketing communications management. The matrix approach

CITE AS:
Butusova D.A. (2022) Teoreticheskie podkhody k upravleniyu marketingovymi kommunikatsiyami. Matrichnyy podkhod [Theoretical approaches to marketing communications management. The matrix approach]. *Kreativnaya ekonomika. 16.* (10). – 4021–4038. doi: 10.18334/ce.16.10.116333

ABSTRACT:
The article provides an overview of the main theoretical approaches to management. The advantages and disadvantages of the process approach, adopted as a basis for the formation of an alternative approach to the management of marketing communications, which are the object of research, are analyzed in detail. A matrix approach to communication management is proposed. It is proved that client-centricity is its specific characteristic. The horizontal of the matrix forms the chronology of consumer interaction with the brand; vertical gives goals, tools, points of contact and performance indicators of marketing communications for each stage of the horizontal. The ultimate goal of applying the matrix approach is the formation of an integrated, seamless experience of consumer interaction with the brand.

KEYWORDS: theoretical management approaches, marketing communications, matrix approach, customer journey map

JEL Classification: M10, M31, M21

Received: 23.09.2022 / **Published:** 31.10.2022
© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Butusova D.A. (butussova.di@yandex.ru)

Введение

Управление маркетинговыми коммуникациями представляет важное направление деятельности организации, позволяющее исследовать актуальное состояние рыночной среды и потребительское поведение, формировать эффективную систему коммуникаций и добиваться достижения целей более высокого организационного уровня. В рамках статьи автор придерживается широкого взгляда на управление маркетинговыми коммуникациями как систему бизнес-активностей, включающую формирование марочной культуры, выбор целевых сегментов коммуникации, использования инструментов коммуникации, конструирования требующегося бренду потребительского опыта, оценки эффективности и т.д. Актуальность изучения проблематики возрастает в контексте повышения конкуренции за внимание потребителей, формирования новых (в том числе гибридных) бизнес-моделей, требующих глубокой интеграции составных компонентов для обеспечения целостного опыта потребителей, ограниченности ресурсов компаний, вынуждающих к поиску оптимального сочетания коммуникационных инструментов, способных продемонстрировать наибольший эффект. Изложенные основания обусловливают актуальность изучения подходов к управлению маркетинговыми коммуникациями и могут служить предпосылками к их трансформации и приведения к реалиям рынка, попытка чего предлагается в статье.

В качестве объекта исследования приводится управление маркетинговыми коммуникациями (УМК) коммерческих организаций. В частности, для достижения конкретности реализации подходов к УМК предлагаются примеры реализации подходов в сфере out-eating (общественное питание вне дома).

Исходя из изложенного автором данной статьи ставится цель по формированию теоретического подхода к УМК, ориентированного на конечного потребителя.

Исследование основных подходов к управлению нашло широкое отражение в статьях Боровиковой Н.В. и Куликовой Е.А. [4] *(Borovikova, 2012)*, Важиной Е.А. [5] *(Vazhina, 2022)*, Головковой А.С. и Шушляпиной Г.Г. [7] *(Golovkova, Shushlyapina, 2016)*, Пальмов С.В. и Гафаровой Л.А. [16] *(Palmov, Gafarova, 2018)* и других авторов. К проблеме выбора подходов к управлению маркетинговой деятельностью обращались Попонов П.О. [18] *(Poponov, 2016)*, Кудашева С.А. [13] *(Kudasheva, 2017)*, Чалова А.А. и Тарасова Е.Е. [22] *(Chalova, Tarasova, 2012)* и др. Методами картографирования процесса управления бренд-коммуникациями занимались Калбах Дж. [9] *(Kalbakh, 2022)*, Темкин Д. [1] и другие.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

Научная новизна состоит в разработке теоретических предпосылок матричного подхода к управлению маркетинговыми коммуникациями и формировании модели реализации данного подхода.

Обзор теоретических подходов к управлению

В ходе обзора литературных источников внимание сосредотачивалось на наборах типов подходов к управленческой деятельности, принимаемых разными авторами в качестве значимых. Типы подходов к управлению, анализируемых авторами, а также отрасли (сферы деятельности) и функциональное направление деятельности организации, которым соответствуют изложенные подходы, представлены в *таблице 1*.

Таблица 1

Классы подходов к управлению

Автор / Авторский коллектив	Объект управления (отрасль или функциональное направление)	Типы подходов к управлению, выделяемые в качестве основных
Кудашева С.А.	Маркетинговые коммуникации	Целевой, ресурсный, функциональный, процессный, основанный на оценке совокупности связей участников системы коммуникаций, инструментальный подходы [13, с. 27–30] *(Kudasheva, 2017, p. 27–30)*
Муравьева Н.Н.	Финансовая политика	Целевой, ресурсный, эталонный, системный [14, с. 14] *(Muraveva, 2017, p. 14)*
Важина Е.А.	Медиапредприятия	Структура – деятельность – результат, ресурсный, экологический, структурный, организационный [5, с. 142, 143] *(Vazhina, 2022, p. 142, 143)*
Жилин В.В.	Учебная информация	Личностно-ориентированный, информационный (когнитивный), системный, компетентностный [8] *(Zhilin, 2012)*. На универсальность могут претендовать лишь когнитивный и системный
Гашимова А.Х., Рамазанов М.Г	Общая тематика	Системный, процессный, ситуационный, адаптивный, подход глобальной стратегии [6] *(Gashimova, Ramazanov, 2018)*
Крайнева Р.К.	Конкурентная политика	Стейкхолдерский, «знаниевый», технологический, гуманитарный, информационный, финансовый [12, с. 122] *(Krayneva, 2013, p. 122)*

Окончание табл. 1

Боровикова Н.В., Куликова Е.А.	Общая тематика	Системный, ситуационный [4, с. 40, 42] *(Borovikova, 2012, p. 40, 42)*
Касаткина К.А.	Общая тематика	Системный, процессный, ситуационный [10, с. 158] *(Kasatkina, 2012, p. 158)*
Гафарова Л.А., Пальмов С.В.	Общая тематика	Функциональный, проектный, процессный [16] *(Palmov, Gafarova, 2018)*
Патрусова А.М., Слинкова О.К.	Общая тематика	Структурный, функциональный, процессный, системный и прочие [17, с. 131] *(Patrusova, Slinkova, 2017, p. 131)*

Источник: составлено автором.

creativeconomy.ru

В ходе обзора литературных источников выявлен существенный разброс в выделяемых типах подходов по отраслям и функциональным подразделениям компаний, что позволяет констатировать определяющую роль объекта управленческой деятельности при выборе подходов к собственно управлению. Разумеется, различия между взглядами разных авторов при установлении типов подходов при анализе функциональных направлений организации заметны в меньшей степени, чем при изучении сфер деятельности.

Предлагается сфокусировать внимание на подходах к управлению, сформированных Кудашевой С.А. [13] *(Kudasheva, 2017)*, ввиду наибольшего соответствия объекту исследования данной работы. К теоретическим подходам к управлению маркетинговыми коммуникациями автором причисляются целевой, ресурсный, функциональный, процессный, основанный на оценке совокупности связей участников системы коммуникаций, а также инструментальный подход.

Целевой и ресурсный подходы ориентированы на управление эффективностью маркетинговых коммуникаций: первый направлен на оценку результативности УМК на основании поставленных целей, второй – на оценку отношения полученных в процессе коммуникационной деятельности результатов к затраченным ресурсам [14, с. 14] *(Muraveva, 2017, p. 14)*.

Конечной задачей их применения выступает оценка (иными словами, контроль) эффективности управленческой деятельности; внимание в данной статье, в свою очередь, сосредоточено на подходах к организации управленческой деятельности, что представляет другую функцию менеджмента. Наиболее релевантными решению поставленной задачи видятся функциональный, процессный и инструментальный подходы.

ISSN 1994-6929

Функциональный подход к УМК развернуто представлен в работе Чаловой А.А. и Тарасовой Е.Е. классическими управленческими функциями (планированием, организацией, мотивацией, контролем и координированием) [22, с. 118] *(Chalova, Tarasova, 2012, p. 118)*. В частности, специфика объектной области проявляется в рамках координирования, которое детализируется на содержательное, функциональное, инструментальное, горизонтальное, вертикальное, формальное и временное. Существенный интерес для разработки проблематики статьи представляют:

– содержательное координирование, проявляющееся в интеграции разрозненных коммуникативных инструментов и формировании обоснованных связей между ними, что обеспечивает связность подхода;

– функциональное координирование, выраженное в обеспечении реализации коммуникационных целей посредством определения инструментов и каналов коммуникации, что обеспечивает подход;

– инструментальное координирование, ориентированное на согласование мероприятий и процессов применения инструментов коммуникации, что обеспечивает наглядность и конкретность подхода [22, с. 119] *(Chalova, Tarasova, 2012, p. 119)*.

Слабой стороной функционального подхода Гафарова Л.А., Пальмов С.В. отмечают недостаточную выраженность горизонтальных (между функциональными подразделениями) связей, что негативно отражается на организации работы коллектива [16] *(Palmov, Gafarova, 2018)*. Представляется значимым дополнить слова авторов и тем, что слабая связность работы может трактоваться как предпосылка к формированию цепи последующих проблем: отсутствия целостного опыта взаимодействия потребителей с компанией, низкой степени потребительской удовлетворенности, низкой конверсии воронки продаж, низкого уровня лояльности, ослабевания бренда в критических сценариях.

Бизнес-процесс, согласно трактовке Головковой А.С. и Шушляпиной Г.Г., воплощает совокупность связанных и зависимых целенаправленных работ, входные и выходные параметры которых определяются исходя из потребностей потребителей. Однако после поясняется, что в качестве потребителя принимается не конечный пользователь, а «потребители установленных регламентов» бизнес-процессов, а именно управленцы различных уровней иерархии [7, с. 178, 181] *(Golovkova, Shushlyapina, 2016, p. 178, 181)*. Как будет отмечено далее, сам же конечный «потребитель» часто остается на уровне определения сущности явления, не проявляясь на инструментально-методическом уровне.

Процессный подход ориентирован на преодоление барьеров между сотрудниками различных функциональных подразделений, координацию подразделений, участвующих в процессе, и внутрифирменную интеграцию [3] *(Bekirov, 2018)*. Привлекательность процессного подхода заключается в вариативности применения, позволяющей принимать за основу специфику деятельности конкретного предприятия. Кроме того, графический характер подхода и применение метода картографирования делают его наглядным и позволяют избегать разрозненности в трактовке, встречающейся, положим, при вербальном методе коммуникаций.

В качестве достоинств подхода отмечаются также выявление подробной информации о состоянии организации, диагностика слабых мест компании, формирование мероприятий по нормализации экономических показателей деятельности [16] *(Palmov, Gafarova, 2018)*. Конечными целями применения процессного подхода называются повышение качества товаров и услуг, сокращение затрат на производство, оптимальное использование капитала и, как результат, увеличение выручки предприятий [20, с. 11] *(Repin, Eliferov, 2013, p. 11)*.

Перечисленное позволяет справедливо установить ориентацию процессного подхода на саму организацию, что классифицирует данные процессы как внутренние по отношению к клиентам процессов [20, с. 17] *(Repin, Eliferov, 2013, p. 17)*. В парадигме маркетинг-ориентированной деятельности компаний данная установка ослабляет управленческий процесс. Особенно ярко этот недостаток выявляется в ходе управления собственно маркетинговыми коммуникациями, гегемония и первенство потребительского отношения и воспринимаемой клиентами ценности продукта для которых незыблемы и происходят из ДНК.

Предметом для дискуссий выступает метод построения моделей бизнес-процессов. Так, Головковой А.С. и Шушляпиной Г.Г. особая роль отводится иерархическому методу построения моделей бизнес-процессов. В данном вопросе авторы данной работы склонны отдавать предпочтение хронологическому методу, что будет обосновано при характеристике авторского подхода к УМК.

Критика процессного подхода отражена группами методологических, связанных с отсутствием или слабой проработанностью алгоритма применения, организационных, выраженных в непринятии сотрудниками изменений, и экономико-социальных, сопряженных с эффектом от внедрения подхода в управление организацией, проблем [17, с. 133] *(Patrusova, Slinkova, 2017, p. 133)*. Отмечаются также трудности применения данного подхода, дикту-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

емые спецификой сферы деятельности предприятия. Так, Попонов П.О. акцентирует внимание на сложности совмещения формализации, свойственной процессному подходу, и «креативных подходах» и «решении творческой работы» [18, с. 18] *(Poponov, 2016, p. 18)*.

Резюмируя, к недостаткам процессного подхода можно причислить слабую ориентацию на конечного потребителя, фирмо– или продуктоцентричность, сопряженный с этим риск разрозненности опыта взаимодействия потребителя с брендом и, как возможное следствие, низкий уровень удовлетворенности брендом.

Процессный подход противопоставляется функциональному в качестве разнонаправленных. Действительно, первый ориентирован на укрепление горизонтальных внутрифирменных связей, тогда как второй нацелен на усиление вертикали власти в функциональных подразделениях. При этом возникает вопрос о возможности компромисса между этими подходами, позволяющего нивелировать недостатки и укреплять преимущества каждого.

Изложенные теоретические подходы соответствуют аспектному методологическому подходу к управлению маркетинговой деятельностью. Критическим замечанием данного методологического подхода можно выдвинуть одностороннее восприятие объекта, при котором из внимания ускользают значимые характеристики. В качестве альтернативы предлагается обратиться к системному методологическому подходу со свойственными ему целостностью и реализацией принципа системности в анализе объекта.

Матричный подход к управлению маркетинговыми коммуникациями

Ранее был изложен обзор основных подходов к управлению. Особое внимание при этом отводилось преимуществам и слабым сторонам функционального и процессного подхода, в результате чего можно сделать вывод о возможности формирования альтернативного подхода. Было отмечено, что объект управленческой деятельности влияет на выбор подхода. Далее автором излагаются основания для формирования альтернативного подхода к управлению, объектом которого выступают маркетинговые коммуникации. Для проекции этого подхода на реалии рынка предлагается обратиться к рынку out-eating (с англ. – еда вне дома).

К трендам, воздействующим на данный рынок, справедливо причислить:

1. Конвергенцию экономики, проявляющуюся в размытии границ между различными сферами деятельности (рестораны, ритейл, театры и т.д.),

появление качественно новых гибридных бизнес-моделей и создание новых экономических возможностей [19, с. 230] *(Reymond, 2020, p. 230)*.

2. Омниканальность как современный подход к организации коммуникационного процесса. Согласно данному подходу, организация маркетинговых коммуникаций должна быть направлена на формирование «единой ценности бренда» посредством интеграции каналов и инструментов коммуникации, а также бизнес-процессов. Задача состоит в создании целостного, бесшовного опыта потребителя в точках взаимодействия с брендом [21] *(Sukhostav, 2020)*.

3. Экономика впечатлений, в соответствии с концепцией которой впечатления представляются четвертым после сырья, товаров и услуг видом экономического предложения, а компании ориентируются на формирование положительных стимулов и опыт потребителя и исключение отрицательных и отвлекающих стимулов для создания цельного впечатления [15, с. 6, 48] *(Payn II, Gilmor, 2005, p. 6, 48)*.

Суммируя изложенное, ведущим позволительно назвать тренд на интеграцию бизнес-процессов для обеспечения целостности опыта потребителя, что, как мы полагаем, должно быть положено в качестве теоретической предпосылки формирования и основы альтернативного подхода к УМК.

Нами предлагается назвать такой подход матричным (по аналогии с матричной организационной структурой), чьим основным преимуществом должен стать клиентоцентристский подход к управлению коммуникациями. Матрицу образуют вертикали из хронологических вех процесса взаимодействия потребителя с брендом, что указывает на подход «снаружи-внутрь», и горизонтали из инструментов, каналов и тачпоинтов в коммуникациях.

Допустимо заметить, что предложенный матричный подход представляет не простое сочетание качеств подходов, положенных в основу, но формирует дополнительные свойства за счет синергии. Так, например, при очевидной опоре на процессный подход представляется 2 ключевые специфики: ориентация на восприятие бренд-коммуникаций потребителем (подход «изнутри-наружу») и хронологический характер репрезентации процесса. Методом воплощения матричного подхода определяется картографирование.

Существуют примеры карт, представляющих наглядное воплощение соответствующих подходов к управлению. Так, Крайневой Р.К. предлагается карта ключевых показателей эффективности управления. Карта состоит из четырех ведущих элементов: взаимоотношения с клиентами, финансы, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала – по которым происходит постановка целей, показателей и их весовых значений, пороговые, целевые и максималь-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

ные значения, а также период оценки [12, с. 125] *(Krayneva, 2013, p. 125)*. Однако подобная карта имеет существенный недостаток в контексте управления маркетинговыми коммуникациями и упускает из внимания необходимость интеграции процессов для формирования цельного и бесшовного опыта взаимодействия потребителя с бренд-коммуникациями.

В качестве наиболее релевантного задачам матричного подхода предлагается принять метод построения карт путешествия клиента (CJM) с замечанием о необходимости внесения поправок в традиционный вид. Под картой путешествия клиента понимают документ, визуализирующий процессы, нужды и восприятия потребителей при их взаимодействии с компанией [1, с. 2]. Помимо указанных ввиду гибкости карты путешествия клиентов могут содержать также задачи, действия, барьеры, точки контакта потребителя с брендом и т.д. [9, с. 343] *(Kalbakh, 2022, p. 343)*. Эти элементы есть составляющая, которая представляет вертикаль матрицы и наполняет контентом хронологическую линию. Последняя может базироваться на традиционной модели инновационного процесса с каноничным набором элементов, описанного в работе Роджерса Э. «Диффузия инноваций», содержащей пять этапов: знание, формирование мнения, решение, освоение и подтверждение, которые представлены на *рисунке 1* [2, с. 363] *(Rogers, 1983, p. 363)*.



Рисунок 1. Этапы инновационного процесса

Источник: составлено автором по материалам Rogers E. Diffusion of innovations. Rev. ed. of: Communication of innovations. 2nd ed.1983. – p. 363.

Выведенные Роджерсом Э. этапы оптимально соответствуют избранному объекту управления – коммуникационной деятельности предприятия – ввиду ориентации на ход восприятия информации. Существенные изменения предлагается внести в вертикаль матрицы. Для формирования из нее «приборной панели» управления маркетинговыми коммуникациями предлагается указать цели, присущие каждому этапу, коммуникационные инструменты, необходимые для достижения целей, точки контакта потребителя с брендом, формирующие оптимальный опыт, а также плановые показатели достижения целей. Возможная модель применения матричного подхода ориентирована на конечного потребителя (представлена на *рисунке 2*).

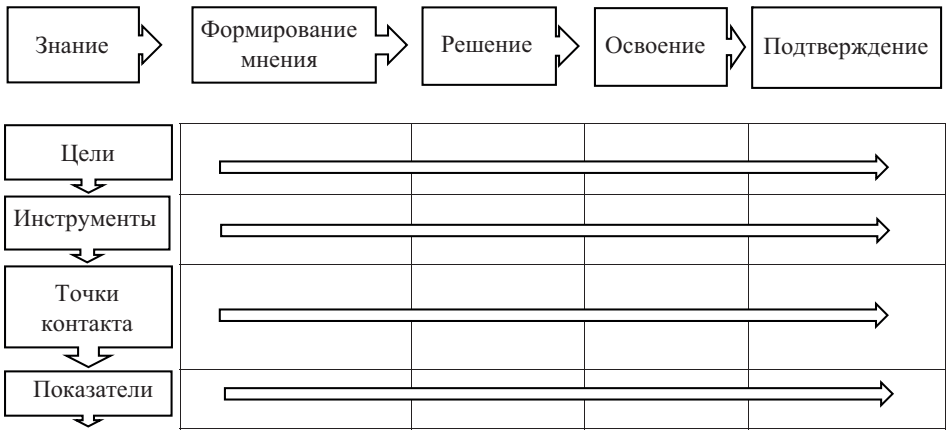


Рисунок 2. Модель применения матричного подхода к УМК

Источник: составлено автором.

creativeconomy.ru

Так, например, применение модели в ресторанной деятельности может проявиться на уровне «знания» в постановке цели формирования осведомленности об открытии нового ресторана, на инструментальном уровне – в запуске рекламы на геолокационных сервисах и контекстной рекламы, а также организации мероприятия в коллаборации с существующими компаниями с аналогичной аудиторией, смежным продуктом и схожими ценностями, точками контакта в таком случае становятся рекламное объявление, оформление карточки на геосервисе, содержание анонсов мероприятий, сайтов, страниц социальных сетей, куда перенаправляется потребитель посредством анонсов и т.д. Показателями эффективности на этапе «знания» могут послужить охват и частота контакта с аудиторией, уровень осведомленности о бренде среди целевой аудитории и другие.

Преимуществами применения матричного подхода в управлении коммуникациями можно считать формирование хронологической последовательности этапов менеджмента, обеспечивающей системность деятельности, выделение этапов с целью последующего управления ими с точки зрения потребителя, обеспечивающее связность и бесшовность «путешествия» клиента во время взаимодействия с брендом, указание ключевых для процесса управления элементов: от цели через инструментальный аппарат к получаемым показателям, обеспечивающее мониторинг эффективности УМК. Матричный подход переориентирует УМК с концентрации на внутрифирмен-

ISSN 1994-6929

ных процессах на удовлетворение потребительских ожиданий и повышение уровня потребительского опыта.

В заключение обратим внимание на относительно слабо освещаемые этапы применения подхода к управлению. Так, Головковой А.С. и Шушляпиной Г.Г. при представлении цикла реализации процессного подхода упускается необходимый перед стартом разработки процесса УМК, по нашему мнению, этап исследования потребностей, ожиданий, мотивов и барьеров потребителей. Также между этапами регламентации работы и анализа функционирования бизнес-процессов упускается внедрение новой системы работы, в частности донесение информации до линейных сотрудников и внедрение стандартов сервиса ввиду высокой значимости последнего в формировании потребительского опыта и удовлетворенности брендом (в особенности в сфере услуг) [7, с. 179, 180] *(Golovkova, Shushlyapina, 2016, p. 179, 180)*. Внедрение может реализоваться посредством мастер-классов, тренингов и прочих образовательных методов, направленных на формирование навыков и знаний у персонала. При этом, как указывает Князькова Н.М., для эффективного внедрения процессного подхода, положенного в основу матричного, необходима высокая вовлеченность сотрудников, что предъявляет требования к разработке системы мотивации [11] *(Knyazkova, 2017)*.

Заключение

Резюмировать представленный обзор теоретических подходов к управлению маркетинговыми коммуникациями можно следующими тезисами:

1. В теоретических источниках предлагаются разнообразные подходы к управленческой деятельности. Формирование конечного «набора» подходов авторами связывается с объектной областью (финансы, маркетинг и т.д.).
2. Существующие подходы наделены специфическими сильными и слабыми сторонами, однако ни один из них не проявляет уверенную направленность на конечного потребителя, что представляется белым пятном в УМК и предпосылкой для создания альтернативного им подхода.
3. В качестве основополагающего авторами выделяется процессный подход к управлению, усовершенствование которого сопряжено с переориентацией системы на потребителя и разработкой клиентоцентристского подхода.
4. В результате предлагается матричный подход, формируемый хронологией процесса взаимодействия потребителя с брендом (с точки зрения пользователя) и целями, инструментами, точками контакта и показателями

эффективности. Конечной задачей матричного подхода к управлению маркетинговыми коммуникациями становится управление опытом потребителя, которому необходимо отводится главенствующая роль в противовес ориентации на функцию, процесс или инструмент.

ИСТОЧНИКИ:

1. Bruce D. Temkin Mapping The Customer Journey. [Электронный ресурс]. URL: http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Mapping-Customer-Journeys.pdf (дата обращения: 28.09.2022).
2. Rogers E. Diffusion of innovations. / Rev. ed. of: Communication of innovations. 2nd ed., 1983. – 453 p.
3. Бекиров Ш.Н. Структурные отличия функционально– и процессно-ориентированных систем управления как фактор, препятствующий эффективному внедрению системы управления охраной труда в организациях // Человек-Природа-Общество: Теория и практика безопасности жизнедеятельности, экологии и валеологии. – 2018. – № 4. – с. 12–15.
4. Боровикова Н.В. Современные концепции и подходы к менеджменту // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: материалы Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Курск, 22 февраля 2012 года / Ответственный редактор: Горохов А.А. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга». 2012. – с. 40–42.
5. Важина Е.А. Основные подходы к менеджменту медиапредприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2022. – № 2. – с. 140–145.
6. Гашимова А.Х., Рамазанов М.Г. Современные подходы к менеджменту // Достижения вузовской науки 2018: сборник статей VI Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 05 декабря 2018 года / Ответственный редактор Г.Ю. Гуляев. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2018.
7. Головкова А.С., Шушляпина Г.Г. Процессный подход к управлению деятельностью предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 1.
8. Жилин В.В. Подходы к менеджменту учебной информации // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2012. – № 4–1(24). – с. 237–240.
9. Калбах Дж. Путь клиента. Создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты и другие инструменты визуализации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 448 с.
10. Касаткина К.А. Современные подходы к менеджменту и тенденции развития теории управления // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

системах: материалы Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Курск, 22 февраля 2012 года / Ответственный редактор: Горохов А.А. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга». 2012. – с. 157–160.

11. Князькова Н.М. Процессный подход к управлению предприятием // Экономика и региональное управление: Сборник статей международной научно-практической конференции. Брянск, 2017. – с. 707–712.
12. Крайнева Р.К. Современные подходы к менеджменту организаций в условиях экономики знаний // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2013. – № 1. – с. 122–126.
13. Кудашева С.А. Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями // Экономика. Инновации. Управление качеством. – 2017. – № 4. – с. 27–31.
14. Муравьева Н.Н. Исследование основных подходов к оценке эффективности управления финансами в коммерческих организациях // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 августа 2017 года. – Пенза: «Наука и Просвещение». 2017. – с. 13–15.
15. Пайн II Б. Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. – М., 2005.
16. Пальмов С.В., Гафарова Л.А. Процессный подход к управлению: достоинства и недостатки // Евразийское Научное Объединение. – 2018. – № 12–4(46). – с. 266–268.
17. Патрусова А.М., Слинкова О.К. Процессный подход к управлению организацией: проблемы применения // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 1. – с. 131–134.
18. Попонов П.О. Процессный подход к управлению маркетинговой деятельностью на примере Чайной компании HYLEYS // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. – № 4. – с. 17–22.
19. Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство. / монография. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 242 с.
20. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнеспроцессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
21. Сухостав Е.В. Управление омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли. / автореферат дис.,.. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Сухостав Елизавета Васильевна; [Место защиты: Уральский государственный экономический университет]. – Екатеринбург, 2020. – 26 с.
22. Чалова А.А., Тарасова Е.Е. Стратегический подход к управлению маркетинговыми коммуникациями // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2. – с. 112–120.

REFERENCES:

Bekirov Sh. N. (2018). *Strukturnye otlichiya funktsionalno– i protsessno-orientirovannyh sistem upravleniya kak faktor, prepyatstvuyushchiy effektivnomu vnedreniyu sistemy upravleniya okhranoy truda v organizatsiyakh* [The structural differences between functional and process oriented management systems as a factor impeding the effective implementation of a control system of labor protection in organizations]. *Chelovek-Priroda-Obschestvo: Teoriya i praktika bezopasnosti zhiznedeyatelnosti, ekologii i valeologii*. (4). 12–15. (in Russian).

Borovikova N. V. (2012). *Sovremennye kontseptsii i podkhody k menedzhmentu* [Modern concepts and approaches to management] *Contemporary approaches to the transformation of concepts of state regulation and governance in socio-economic systems*. 40–42. (in Russian).

Bruce D. Temkin Mapping The Customer Journey. Retrieved September 28, , from http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Mapping-Customer-Journeys.pdf

Chalova A. A., Tarasova E. E. (2012). *Strategicheskiy podkhod k upravleniyu marketingovymi kommunikatsiyami* [A strategic approach to managing marketing communications]. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. (2). 112–120. (in Russian).

Gashimova A. Kh., Ramazanov M. G. (2018). *Sovremennye podkhody k menedzhmentu* [Contemporary approaches to management] *University Science Achievements 2018*. (in Russian).

Golovkova A. S., Shushlyapina G. G. (2016). *Protsessnyy podkhod k upravleniyu deyatelnostyu predpriyatiya* [The process approach to business management]. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. (1). (in Russian).

Kalbakh Dzh. (2022). *Put klienta. Sozdayom tsennost produktov i uslug cherez karty putey, bluprinty i drugie instrumenty vizualizatsii* [The customer journey. Creating value for products and services through path maps, blueprints and other visualisation tools] (in Russian).

Kasatkina K. A. (2012). *Sovremennye podkhody k menedzhmentu i tendentsii razvitiya teorii upravleniya* [Current approaches to management and trends in management theory] *Contemporary approaches to the transformation of concepts of state regulation and governance in socio-economic systems*. 157–160. (in Russian).

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

Knyazkova N.M. (2017). *Protsessnyy podkhod k upravleniyu predpriyatiem* [The process approach to business management] *Economics and regional governance*. 707–712. (in Russian).

Krayneva R. K. (2013). *Sovremennye podkhody k menedzhmentu organizatsiy v usloviyakh ekonomiki znaniy* [Modern approaches to management of organizations in knowledge economy]. *The Bulletin of Volga state University of service. Series: Economics*. (1). 122–126. (in Russian).

Kudasheva S. A. (2017). *Teoreticheskie podkhody k upravleniyu marketingovymi kommunikatsiyami* [Theoretical approaches for managing marketing communications]. *Ekonomika. Innovatsii. Upravlenie kachestvom*. (4). 27–31. (in Russian).

Muraveva N. N. (2017). *Issledovanie osnovnyh podkhodov k otsenke effektivnosti upravleniya finansami v kommercheskikh organizatsiyakh* [A study of the main approaches to assessing the effectiveness of financial management in commercial organisations] *Current issues of law, economics and governance*. 13–15. (in Russian).

Palmov S. V., Gafarova L. A. (2018). *Protsessnyy podkhod k upravleniyu: dostoinstva i nedostatki* [The process approach to management: advantages and disadvantages]. *Evraziyskoe Nauchnoe Obedinenie*. (12–4(46)). 266–268. (in Russian).

Patrusova A. M., Slinkova O. K. (2017). *Protsessnyy podkhod k upravleniyu organizatsiey: problemy primeneniya* [The process approach to organisational management: problems of application]. *Proceedings of the Fraternal State University. Series: Economics and Management*. (1). 131–134. (in Russian).

Payn II B. Dzh., Gilmor Dzh. (2005). *Ekonomika vpechatleniy. Rabota – eto teatr, a kazhdyy biznes – stsena* [The economics of impressions. Work is theatre and every business is a stage] (in Russian).

Poponov P. O. (2016). *Protsessnyy podkhod k upravleniyu marketingovoy deyatelnostyu na primere Chaynoy kompanii HYLEYS* [A process approach to managing marketing activities on the example of HYLEYS Tea Company]. *Proizvodstvennyy menedzhment: teoriya, metodologiya, praktika*. (4). 17–22. (in Russian).

Repin V.V., Eliferov V.G. (2013). *Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznesprotsessov* [The process approach to management. Business process modelling] (in Russian).

Reymond M. (2020). *Issledovanie trendov. Prakticheskoe rukovodstvo* [Trend research. A practical guide] (in Russian).

Rogers E. (1983). *Diffusion of innovations*

Sukhostav E. V. (2020). *Upravlenie omnikanalnym marketingom v organizatsiyakh roznichnoy torgovli* [Managing omni-channel marketing in retail organisations] (in Russian).

Vazhina E. A. (2022). *Osnovnye podkhody k menedzhmentu mediapredpriyatiya* [Main approaches to the management of media company]. *Ulletin of the Volzhsky University named after. V.N.. Tatishcheva*. (2). 140–145. (in Russian).

Zhilin V. V. (2012). *Podkhody k menedzhmentu uchebnoy informatsii* [Approaches to training information management]. *Uchenye zapiski. Elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta*. (4–1(24)). 237–240. (in Russian).

ISSN 1994-6929