

*На правах рукописи*

**ШЕРСТОБИТОВА Дарья Анатольевна**

**ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
РЕКЛАМНО-КОММУНИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**Специальность 22.00.08. - Социология управления**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук**

**Москва – 2006 г.**

Работа выполнена на кафедре связей с общественностью Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД РФ.

Научный руководитель кандидат социологических наук, доцент  
Анастасия Вадимовна Кочеткова

Официальные оппоненты доктор социологических наук,  
профессор кафедры социологии РАГС  
Феликс Изосимович Шарков  
кандидат социологических наук,  
старший научный сотрудник  
Института социологии РАН  
Ирина Олеговна Тюрина

Ведущая организация Институт социально-экономических  
проблем народонаселения РАН

Защита состоится « 27 » июня 2006 г. в 15:00 часов на заседании  
Диссертационного совета Д.209.002.04 по социологическим наукам в  
Московском институте международных отношений (Университете) МИД РФ  
по адресу: 119454, Москва, проспект Вернадского, 76, ауд. 1039.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Библиотеки МГИМО  
МИД РФ.

Автореферат разослан « 26 » мая 2006 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,

доктор философских наук



Н.Н. Зарубина

2006А  
15010

## I. Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Рекламно-информационная отрасль в России сегодня развивается очень высокими темпами (по некоторым оценкам, в ближайшие несколько лет отечественный рынок войдет в число крупнейших 10-15 рекламных рынков мира<sup>1</sup>), однако налицо нехватка квалифицированных кадров во всех областях рекламно-коммуникационной деятельности. Ключевые позиции в компаниях занимают в основном менеджеры-иностранцы, ориентирующие российских работников на западные культурные и технологические стандарты. Кроме того, сегодня в нашей стране очень низкий уровень функционального взаимодействия субъектов рекламно-коммуникационной деятельности. Неэффективная коммуникация становится в этих условиях скорее правилом, чем исключением.

Ситуация осложняется двойственным характером социально-управленческой деятельности рекламодателя: в качестве ее объекта выступают как потребители, так и подрядчики различного профиля. При этом если в первом случае ее целью является создание групп приверженцев бренда, то во втором – формирование эффективной организации рекламно-коммуникационной деятельности. Очевидно, что необходимые социальные и культурные ресурсы для достижения первой цели могут быть накоплены исключительно в результате достижения второй. Однако управление субъектами рекламно-коммуникационной деятельности сегодня все еще не осмысливается как особый, специфический род управленческой деятельности. На практике рекламодатели прикладывают мало усилий по интеграции своих узкоспециализированных подрядчиков, представляющих собой иные структуры со своими функциями и чаще всего преследующих собственные интересы. В литературе эта проблема если и освещается, то в основном сводится к традиционному менеджменту, описываясь ситуационно.

<sup>1</sup> См.: Веселов С. В. Маркетинг в рекламе – Ч.1. – М.: Международный институт рекламы, 2002. – С. 9.

Между тем решение обострившихся в последнее время проблем эффективности бренд-коммуникаций на сверхнасыщенном рекламном рынке и процесса воспроизводства профессиональных кадров в сферах рекламных коммуникаций и управления брендом требует научно обоснованных предложений по совершенствованию механизмов оптимизации функционирования акторов, занятых в рекламно-коммуникационной сфере. Для их вынесения необходим системный научный подход к данной проблематике в единстве ее функциональных, содержательных и институциональных аспектов.

### Степень научной разработанности темы

Предложения по оптимизации организационно-управленческих взаимодействий рекламодателя с подрядчиками были сформулированы с учетом целого ряда положений как классических, так и новейших теорий организации и управления. Положения классической теории организаций, представленные в работах П. Блау<sup>2</sup>, У. Скотта<sup>3</sup>, Г. Саймона<sup>4</sup>, Д. Марча<sup>5</sup>, Ч. Барнарда<sup>6</sup>, А. Этциони<sup>7</sup>, П. Лоуренса, Дж. Лорша<sup>8</sup> составляют теоретическую базу, необходимую для понимания основ функционирования современной организации и протекающих в ней интеграционных процессов, в т.ч. особенностей функционирования неформальной организации. Теория социальной системы Т. Парсонса<sup>9</sup>, теория влияния Р. Тертона<sup>10</sup>, концепции гибкой организации Д. Каца и Р. Канны<sup>11</sup> и неопределенности внешней среды

<sup>2</sup> Blau P.M., Scott W.R. Formal Organizations – California, Stanford: Stanford University Press, 2003.

<sup>3</sup> Scott W.R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. – Prentice Hall, 2002.

<sup>4</sup> Simon H.A. Administrative Behavior. – NY: The Free Press, 1997; Pomeroy J.-C., Adam F. Practical Decision Making. From the Legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems – International Conference on Decision Support Systems, Tuscany, Italy, 2004.

<sup>5</sup> Марч Дж., Саймон Г. Организации. – Личность, культура, общество. – Т.6, вып. 1 (21), 2004.

<sup>6</sup> Барнард Ч.И. Функции управляющего. – Вестник Санкт-Петербургского университета: серия «Менеджмент», 2004, выпуск 2.

<sup>7</sup> Etzioni A. Organizational Control Structure In: March J. (ed) Handbook of Organizations – Chicago: Rand McNally, 1965.

<sup>8</sup> Lawrence P., Lorsch J. – Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967.

<sup>9</sup> Парсонс Т. О социальных системах. – М.: Академический проект, 2002.

<sup>10</sup> Turtton R. Behavior in Business Context. – London: Chapman and Hall, 1991

<sup>11</sup> Katz D., Kahn R.L. The Social Psychology of Organizations – NY: Wiley, 1978

Дж. Томпсона<sup>12</sup> характеризуют условия выживания организации и сущность ее взаимодействия с внешней средой.

Социальные характеристики формальной организации систематически изложены и раскрыты в отечественной литературе по социологии организаций и управления<sup>13</sup>; характеристики управленческих функций – в отечественных изданиях, посвященных управлению и менеджменту<sup>14</sup>. Однако, поскольку в научной литературе эти аспекты представлены в основном общетеоретически, необходимо их подробное рассмотрение применительно собственно к сфере рекламно-коммуникационной деятельности. Основой такого детального рассмотрения, в частности, управленческих функций, являются теории мотивации, разработанные А. Маслоу<sup>15</sup> и К. Альдерфером<sup>16</sup>, а также ряд теорий по конфликтологии: теория множественности конфликтных ситуаций Л. Козера<sup>17</sup>, теория четырех уровней креативности С. Исаксена и К. Дорвала<sup>18</sup>, теория относительности мнений Т. Девиннея, Дж. Доулинга<sup>19</sup>.

Раскрытие проблемы социокультурных разногласий между рекламодателем и его подрядчиками требует обращения к работам теоретиков-постмодернистов<sup>20</sup>, а также отечественных и зарубежных

<sup>12</sup> *Thompson J D* Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory NY McGraw-Hill, 1967.

<sup>13</sup> *Пригожин А И* Социология организаций – М. Наука, 1980; Основы современного социального управления: теория и методология. Под ред. *В.Н.Иванова*. – М.: 2000; *Кравченко А И, Тюрина И.О* Социология управления – М.: Академический проект, Трикта, 2004; *Сергейчук А.В.* Социология управления. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002; *Фененко Ю В* Социология управления. – М.: МГИМО МИУ, 2005; *Бабосов Е М* Социология управления – Мн.: ТетраСистемс, 2002; *Щербина В В* Социальные теории организации. Словарь. – М.: Инфра-М, 2000.

<sup>14</sup> Теория управления. Под ред. *Васильева Ю В, Парахиной В Н, Ушвицкого Л И* – М.: Финансы и статистика, 2005; Основы менеджмента. Под ред. *А.А.Радогина*. – М.: Центр, 1998; *Лукичева Л И.* Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2004; *Кочеткова А И* Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2004; *Румянцева З.П.* Общее управление организацией: теория и практика. – М.: Инфра-М, 2005.

<sup>15</sup> *Маслоу А* Теория мотивации и личность. – СПб.: Евразия, 1999.

<sup>16</sup> *Alderfer C P.* Existence, Relatedness and Growth. – NY.: Free Press, 1972.

<sup>17</sup> *Козер Л* Функции социального конфликта. – М.: Идея-Пресс, 2000

<sup>18</sup> *Isaksen S G, Dorval K B.* Toward an Improved Understanding of Creativity within People: the Level-Style Distinction. In *Isaksen S G, Murdoch M C, Firestien R L, Treffinger D J* Understanding and Recognizing Creativity: The Emergence of a Discipline. – Norwood, New Jersey: Ablex, 1993.

<sup>19</sup> *Devinney T M, Dowling G R* Understanding and Resolving Advertiser-Agency Conflicts – Australian Graduate School of Management, University of New South Wales. 1999. <http://www2.agsm.edu.au>

<sup>20</sup> *Бодрийяр Ж* Система вещей – М Рудомино, 2001; *Фуко М* Археология знания – СПб Гуманитарная академия, 2004; *Делез Ж, Гваттари Ф* Ризома В кн.: Философия эпохи постмодерна. – Мн.: 1996; *Бауман*

исследователей постмодернизма<sup>21</sup>, в которых мир трактуется как постоянно меняющаяся, аморфная, многовариантная в своем развитии реальность.

Проблема современных трансформаций в видении организаций и управления в целом нашла свое отражение в новейших теориях, которые включают в себя как синергетический подход к управлению<sup>22</sup>, так и ориентированные преимущественно на менеджмент теории креативности и инноваций<sup>23</sup>, креативной и инновационной организации<sup>24</sup>, управления креативностью и креативным капиталом организации<sup>25</sup>. Использование новейших теорий организации и управления представляется необходимым для вынесения актуальных предложений по оптимизации рекламно-коммуникационной деятельности в условиях нелинейно трансформирующегося мира.

Общая характеристика субъектов рекламно-коммуникационной деятельности, включая рекламодателя, содержится в фундаментальных

3 Спор о постмодернизме – Социологический журнал, 1994, № 4; Эко У Отсутствующая структура. – СПб.: Симпозиум, 2004.

<sup>21</sup> Ильин И. Постмодернизм от истоков до конца столетия: эволюция научного мифа. – М.: Интрада, 1998; Затонский Д. Постмодернизм в историческом интересе. – Вопросы литературы, № 3, 1996; Кравченко С.А. Социология. – М.: Экзамен, 2004; Ковриженко М. Креатив в рекламе. Постмодернистский облик моды. – СПб., Питер, 2004; Hassan I. The Postmodern Turn. – Essays in Postmodern Theory and Culture: Ohio University Press, 1987.

<sup>22</sup> Пригожин И, Стенгерс И Порядок из хаоса Новый диалог человека с природой М· Эдиториал УРСС, 2001; Буданов В.Г. Синергетика: история, принципы, современность. – Курдюмовские чтения, 2006; Романов В.Л., Кравченко С.А. Социология и вызовы современной социокультурной динамики – Социологические исследования, № 8, 2004; Романов В.Л. Креативные аспекты социального управления. – Синергетика и социальное управление. – М.: РАГС, 1998; Алексеевский В.С. Синергетика менеджмента устойчивого развития. – Калуга: Манускрипт, 2006; Карпичев В.С. Социальное управление в контексте социосинергетического знания – М.: РАГС, 2004; Поскряков А.А. Системный подход в инноватике – Сайт кафедры социологии и гуманитарной культуры МИФИ; Баранцев Р.Г. Имманентные проблемы синергетики. – Библиотека [www.portal.ru](http://www.portal.ru), 2005.

<sup>23</sup> Де Боно, Э. Серьезное творческое мышление. – Мн.: Попурри, 2005; Его же. Serious Creativity. <http://www.debonogroup.com>; Котлер Ф., де Без Ф.Т. Новые маркетинговые технологии. – СПб.: Нева, 2004; Мешков А.А. Основные направления исследований инноваций в американской социологии. – Социологические исследования, № 5, 1996; Грин Э. Креативность в лабиринтах рывка. – СПб.: Нева, 2004; *Bytchier I. Managing Creativity in the 90s. Presentation at the Third International Conference on Creative Thinking, July 29, 1997, Malta; Managing Creativity – Checklists, № 177, Chartered Management Institute, January 2001.*

<sup>24</sup> Hamel G. Bringing Silicon Valley Inside – Harvard Business Review, September 1999; Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2004; Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002; Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002; Shirley D. Managing Creativity: a Practical Guide to Inventing, Developing and Producing Innovative Products. 1997. <http://www.donnashirley.com>

<sup>25</sup> Sutton R.L. The Weird Rules of Creativity. – Harvard Business Review, September 2001; Francis T. Creating a Creative Company <http://www.qualiagroup.com>, Sternberg R.J., Kaufman J.C., Pretz J.E. A Propulsion Model of Creative Leadership. – Creativity & Innovation Management Journal. Vol. 13, No. 3. September 2004.

трудах Дж. Белча, М. Белча<sup>26</sup>, А. Томпсона, А. Стрикленда<sup>27</sup>, К. Бове, У. Аренса<sup>28</sup>, Р. Батры, Дж. Майерса, Д. Аакера<sup>29</sup>, а также в работах ряда отечественных<sup>30</sup> практиков и теоретиков менеджмента в рекламно-коммуникационной сфере. К сожалению, хотя управленческие проблемы в этих трудах и фиксируются, решения по их преодолению авторами не предлагаются (поскольку, очевидно, выходят за рамки поставленных ими целей).

Тем не менее, отдельные практики менеджмента в сфере рекламно-коммуникационной деятельности, сложившиеся к сегодняшнему дню на Западе, более или менее полно характеризуются в некоторых научных трудах, публикациях и монографиях (преимущественно опубликованных зарубежными университетами): это, в первую очередь, книги и публикации А. Халинена<sup>31</sup>, Д. Вакмана, С.Т. Салмона, С.С. Салмона<sup>32</sup>, Д. ЛаБана, Ч. Коли<sup>33</sup>, а также ряда других зарубежных исследователей<sup>34</sup>. Слабой стороной этих работ, как видится диссертанту, является отсутствие в них привязки к собственно предметному содержанию управленческой деятельности в рекламно-коммуникационной сфере, тогда как оно во всей своей сложности, многомерности, вариативности во многом предопределяет те или иные практики менеджмента.

<sup>26</sup> *Belch, G E; Belch, M.A. Advertising & Promotion* – Irwin, NY, 2004.

<sup>27</sup> *Томпсон-мл А А., Стрикленд А Дж.* Стратегический менеджмент – М Вильямс, 2003

<sup>28</sup> *Бове К.Л., Аренс У Ф.* Современная реклама. – М.: Довгань, 1995.

<sup>29</sup> *Батра Р., Майерс Дж Дж., Аакер Д А* Рекламный менеджмент. М Вильямс, 2001

<sup>30</sup> *Веселов С В.* Маркетинг в рекламе. В 3 ч. – М.: Международный институт рекламы, 2002; *Шарков Ф И, Родионов А А* Рекламный рынок: методика изучения – М Экзамен, 2005; *Ретьев А* Мудрый рекламодатель. – М.: Эксмо, 2005; *Исаенко Е В., Васильев А Г* Организация и планирование рекламной деятельности – М.: Юнити, 2004.

<sup>31</sup> *Halinen A* Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector. – London: Rotledge, 1997.

<sup>32</sup> *Wackman D B, Salmon C T, Salmon C C* Developing an Agency-Client Relationship – Journal of Advertising Research, Vol. 26, 6, December/January 1987.

<sup>33</sup> *LaBahn D W, Kohli Ch* Determinants of Client Commitment in Advertising Agency-Client Relationships. – Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University, 1995; *Их же* Determinants of Client Commitment in Advertising Agency-Client Relationships. – Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, 1995.

<sup>34</sup> *Hogg M K, Scoggins B* Telling Tales: an Ethnographic Account of Creativity in Agency-Client Relations. – Critical Management Studies Conference, Manchester, July 2001, *Hirschman E C.* Role-Based Models of Advertising Creation and Production – Journal of Advertising, No. 4. 1989; *Survey of Client-Agency Relationship Tenure.* – American Association of Advertising Agencies, 1997.

Раскрытие предметного содержания управленческой деятельности рекламодателя по отношению к субъектам рекламно-коммуникационной деятельности подразумевает рассмотрение концепций современного маркетинга, бренд-капитала, интегрированных маркетинговых коммуникаций. Этим проблемам значительное внимание уделяется в трудах таких современных практиков и теоретиков брендинга и маркетинга, как Ф.И. Шарков<sup>35</sup>, Д. Аакер<sup>36</sup>, Дж. Траут<sup>37</sup>, С. Зимен<sup>38</sup>, Э. и Л. Рис<sup>39</sup>. Критический анализ многочисленных теорий бренд-капитала принимает во внимание теории, разработанные как зарубежными (Д. Аакер, П. Фелдвик<sup>40</sup>, К.Л. Келлер<sup>41</sup> и др.), так и отечественными специалистами (О.А. Третьяк<sup>42</sup>, Ю. Рязанов, М. Дымшиц<sup>43</sup>). В рамках рассмотрения концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций диссертант опирается на положения теорий П. Фелдвика, Ж-Ж. Ламбена<sup>44</sup>, Д. Шульца<sup>45</sup>, Т. Дункана, С. Мориарти<sup>46</sup>, Ж.-М. Дрю<sup>47</sup>, И.Я. Рожкова, В.Г. Кисмерешкина<sup>48</sup> и др.

Концептуальный аппарат, разработанный в рамках парадигмы символического интеракционизма Дж. Г. Мида<sup>49</sup>, позволяет наиболее полно раскрыть сущность индивидуалистичности бренда.

<sup>35</sup> Шарков Ф.И. Современные маркетинговые коммуникации – М Альфа-Пресс, 2006; *Его же* Интегрированные бренд-коммуникации. – М.: РИП-холдинг, 2004; *Его же*. Интегрированные рекламные коммуникации – М.: РИП-холдинг, 2004.

<sup>36</sup> Aaker D *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. – NY, The Free Press, 1991; *Его же* Создание сильных брендов. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003

<sup>37</sup> Траут Дж. Сила простоты. – СПб.: Питер, 2004; Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2005; *Их же* Позиционирование: битва за узнаваемость – СПб.: Питер, 2004.

<sup>38</sup> Зимен С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. – Мн.: Попурри, 2003; *Его же* The End of Advertising as We Know It – John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2002.

<sup>39</sup> Рис Э., Рис Л. 22 закона создания бренда. – М.: Акт, 2004; *Их же* The Fall of Advertising and the Rise of PR – NY, Harper Business, 2002

<sup>40</sup> Feldwick P. Do We Really Need "Brand Equity"? – Journal of Brand Management, vol. 4, № 1, 1996.

<sup>41</sup> Келлер К.Л. Создание, оценка и управление марочным капиталом. – М.: Вильямс, 2005

<sup>42</sup> Третьяк О.А. Бренд-капитал: содержание, денежная оценка, управление. – Бренд-менеджмент, № 2, 2001

<sup>43</sup> Рязанов Ю., Дымшиц М. Стоимость бренда и оценка экономической эффективности рекламных затрат: введение динамического коэффициента. – (in) позитивный маркетинг. № 2 (лето) 2005.

<sup>44</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.

<sup>45</sup> Schultz D.E. Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is the Point of View. – Marketing News, January 18, 1993.

<sup>46</sup> Duncan T., Moriarty S.E. A Communication-Based Model for Managing Relationships – Journal of Marketing, 62 (2) April 1998.

<sup>47</sup> Дрю Ж.-М. Люмая стереотипы. – СПб.: Питер, 2002.

<sup>48</sup> Рожков И.Я., Кисмерешкин В.Г. От брендинга к бренд-билдингу. – М.: Гелла-принт, 2004.

<sup>49</sup> Мид Дж. Г. Сознание, самость и общество // Американская социологическая мысль. Тексты. Под ред. В.И. Добренкова. – М.: МГУ, 1994.

**Цель диссертационного исследования** – определение возможностей и способов оптимизации управленческих процессов в области рекламно-коммуникационной деятельности.

В соответствии с этой целью ставится ряд конкретных задач:

- выявить социальную природу управления в рекламной деятельности;
- проанализировать особенности взаимодействия основных субъектов рекламной деятельности, опираясь на достижения социологии управления;
- раскрыть предметное содержание социально-управленческой деятельности рекламодателя;
- выявить социокультурные причины низкой эффективности управления субъектами рекламно-коммуникационной деятельности в процессе создания виртуальной стоимости бренда;
- проанализировать современные тенденции совершенствования организационных структур и рассмотреть возможности реализации концепции организации нового типа применительно к сфере рекламных коммуникаций;
- сформулировать специфические принципы управления, призванные характеризовать сотрудничество субъектов рекламно-коммуникационной деятельности.

**Объектом исследования** являются управленческие отношения, возникающие в ходе организации рекламно-коммуникационной деятельности как процесса взаимодействия участвующих в ней людей, объединенных в различные профессиональные группы.

**Предмет исследования** – специфические социокультурные основания рекламно-коммуникационной деятельности и их проявление в контексте управления как особого типа социальных взаимодействий; особенности предметного содержания социально-управленческой деятельности в рекламно-коммуникационной сфере.

**Методологической основой исследования** послужили:

- концептуальный аппарат классических и современных социологических парадигм: методология символического интеракционизма Дж.Г. Мида позволяет наиболее полно исследовать как социокультурную сущность бренда, так и основные закономерности его создания; применение научных теорий таких классиков постмодернизма, как Ж. Бодрийяр, З. Бауман, М. Фуко, Ж. Делез помогает раскрыть социокультурную сущность современных бренд-коммуникаций;

- методологии, представленные в классических и современных работах по социологии управления и организаций: положения П. Блау, У. Скотта, Г. Саймона, Д. Марча, Ч. Барнарда, А. Этциони, П. Лоуренса, Дж. Лорша являются основой для исследования сущности организации рекламно-коммуникационной деятельности и управленческой деятельности в рекламно-коммуникационной сфере; теории А. Маслоу и К. Альдерфера позволяют выявить особенности мотивационных процессов, протекающих в рекламно-коммуникационной деятельности; работы Т. Парсонса и Р. Тертона предоставляют методологический инструментарий для исследования условий выживания организации и принципов ее взаимодействия с внешней средой; на основании классификации стилей управления К. Левина и Д. МакГрегора социальные системы рекламодателя и его подрядчиков характеризуются и рассматриваются как принципиально различные; социальная синергетика, обоснованная в работах И. Пригожина, И. Стенгерс, В.Л. Романова, В.Г. Буданова, В.С. Алексеевского и др., а также научные исследования Р.Л. Саттона в области современных управленческих практик позволяют исследовать возможности интеграционных процессов в организации рекламно-коммуникационной деятельности;

- ряд современных теорий брендинга и бренд-коммуникаций, которые помогают раскрыть: социальную сущность бренда (прежде всего это положения, отраженные в трудах Ф.И. Шаркова); предметное содержание социально-управленческой деятельности рекламодателя (теории бренд-капитала Д. Аакера, К.Л. Келлера, П. Фелдвика, ряд методик денежной

оценки бренда); факторы, объективно осложняющие управленческую деятельность в рекламно-коммуникационной сфере (теории интегрированных маркетинговых коммуникаций Ж-Ж. Ламбена, Д. Шульца, Т. Дункана, С. Мориарти, Ж.-М. Дрю).

**Основными методами** исследования являются компаративный анализ, субъектно-деятельностный анализ, типологизация и классификация научных данных, классификация и сопоставление социологических концепций и научных теорий в области управления и организации. Используется системный подход к исследуемому объекту и предмету. При этом применяются социально-организационный, дескриптивный, ситуационный и нормативный подходы.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в том, что в нем:

- показаны теоретико-методологические возможности инструментария классических и современных теорий социологии управления и организаций для исследования управленческих отношений субъектов рекламно-коммуникационной деятельности;
- инструментарий классической парадигмы символического интеракционизма использован для исследования социокультурной сущности бренда;
- обоснован тезис, согласно которому управленческая деятельность рекламодателя должна рассматриваться как социальная не только по отношению к потребителям, но и в отношении управления независимыми подрядчиками различного профиля;
- раскрыта и обоснована роль различных субъектов рекламной деятельности в создании виртуальной стоимости бренда;
- обоснован тезис, согласно которому особенности реализации современной рекламно-коммуникационной деятельности принципиально обусловлены постмодернистским характером современных социальных и культурных реалий;

- аргументируется необходимость рассматривать потенциал независимых субъектов рекламно-коммуникационной деятельности в качестве нематериального актива рекламодателя.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Рекламодатель и ряд субъектов рекламно-коммуникационной деятельности на стадии реализации как минимум одного общего или нескольких взаимосвязанных проектов формируют единую организацию направленной рекламно-коммуникационной деятельности. Формально независимые друг от друга элементы организации объединяются набором общих функционально связанных целей-заданий, деятельность по выполнению которых координируется и контролируется заказчиком-рекламодателем. Социальное управление в организации направленной рекламно-коммуникационной деятельности выполняет функции интегрирования всех задействованных в ней субъектов.

2. Основными причинами неэффективности сотрудничества субъектов рекламно-коммуникационной деятельности являются: принципиальное различие организационно-управленческих систем рекламодателя и его посредников; затрудненность не только осуществления, но и осознания необходимости таких функций управления, как целеполагание и мотивация; разноректорность мышления и деятельности ориентированных на различные фрагменты внешней среды участников взаимодействия; восприятие представителей иных субъектов рекламно-коммуникационной деятельности как аутгрупп; маловероятность возникновения неформальной организации, выходящей за рамки одного структурного элемента организации; низкая предсказуемость эффекта запланированной рекламной деятельности и субъективность ее оценки.

3. Предлагается разграничить сферы компетенции рекламодателя и рекламных посредников следующим образом: если рекламодатель разрабатывает бренд-идентичность (проект того, как должен восприниматься бренд), то его посредники создают индивидуальность бренда (комплекс

увязанных между собой устойчивых потребительских ассоциаций, связанных с брендом и обосновывающих его целостное восприятие). Создание индивидуальности бренда при этом подчиняется тенденциям формирования символов, описанным парадигмой символического интеракционизма, что позволяет сделать ряд практически важных рекомендаций по реализации эффективной бренд-коммуникации.

4. Диссертантом разработана модель потребительских ассоциаций, формирующихся в связи с получением конкретных бренд-сообщений. Эта модель наглядно иллюстрирует: а) необходимость теснейшей взаимосвязи всех коммуникационных каналов и сообщений бренда, определяющая узнаваемость бренда в различных контекстах; б) тезис, согласно которому рекламодатель является единственным субъектом рекламно-коммуникационной деятельности, способным контролировать увязку между собой всех коммуникационных каналов и генерируемых через них сообщений.

5. Управление в современных рекламно-коммуникационных организациях, которые способны постоянно трансформироваться, обновлять самих себя, продукцию и рынки в целом, превращается из управления человеческими ресурсами в управление креативностью. Концепция управления креативностью, которая фактически представляет собой альтернативу как классическому тейлоризму, так и «школе человеческих отношений», предопределяет новый взгляд на субъекты рекламно-организационной деятельности: в условиях новых реалий их потенциал выступает непосредственно как нематериальный актив рекламодателя.

6. Дано авторское определение синергетическому взаимодействию субъектов рекламно-коммуникационной деятельности: оно трактуется как объединение субъектов рекламно-коммуникационной деятельности различного профиля, организуемое рекламодателем на период осуществления как минимум одного общего или нескольких взаимосвязанных проектов с целью создания или увеличения виртуальной

стоимости бренда и характеризующееся набором тесных взаимосвязей между различными элементами, который способствует образованию синергетического эффекта.

7. Выносятся следующие предложения по оптимизации управленческой деятельности в сфере рекламных коммуникаций:

- и рекламодателю, и рекламным посредникам, помимо углубления своей собственной специализации, необходимо расширять сетевое взаимодействие: рекламному агентству рекомендуется интенсифицировать свои возможности в стратегическом планировании, а компаниям следует лучше разбираться в рекламной тактике;
- всем субъектам рекламно-коммуникационной деятельности, и особенно рекламодателю, рекомендуется как совершенствовать, так и искать новые формы синергетического взаимодействия;
- объективное противостояние интересов рекламодателя и его посредников как интересов независимых организаций должно отойти на второй план, уступив место более тесному сотрудничеству акторов-носителей «креативного капитала».

**Практическая значимость** диссертационной работы заключается в разработке конкретных рекомендаций по организации эффективного сотрудничества различных субъектов рекламной деятельности в ходе создания капитала бренда.

Положения и выводы диссертации представляют практический интерес для маркетологов, специалистов по брендингу и бренд-коммуникациям, рекламистов. Полученные выводы и результаты также могут быть использованы при составлении новых учебных программ и пособий по теории и практике бренд-коммуникаций, структуре рынка рекламных коммуникаций, социологии брендинга.

**Апробация работы.** Диссертация обсуждена на совместном заседании кафедр социологии и связей с общественностью МГИМО-Университет МИД РФ 13 апреля 2006 г. и рекомендована к защите. Некоторые идеи

диссертации были представлены на конференциях: «Антикризисный PR: решение конфликтов через дискурс» (Нижний Новгород, ноябрь 2005 г.), «Trade Marketing Forum'2006» (Москва, апрель 2006 г.) и на конференции «Инновационный маркетинг» (Москва, май 2006 г.). По теме диссертации опубликовано 6 работ общим объемом 3,3 п.л. Некоторые достижения исследования активно используются в работе творческого отдела рекламного агентства «Лоу Эдвента».

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав (подразделенных на параграфы), заключения и библиографии. Она включает 8 рисунков, 9 таблиц, 3 приложения.

## **II. Основное содержание работы**

Во **Введении** формулируется актуальность выбранной проблематики, дана характеристика степени ее разработанности, определяются цели и задачи работы. Описаны теоретические и методологические основания изучения проблемы в контексте объекта и предмета исследования, обоснована научная новизна исследования и сформулированы основные выводы в виде положений, выносимых на защиту.

**Глава I Социальная природа управления в рекламной деятельности** состоит из трех параграфов. В первом параграфе *Рекламодатель и рекламные посредники как элементы единой социальной организации* на основании концепций организации П. Блау, У. Скотта, Г. Саймона, Д. Марча, Т. Кэплой, У. Бакке, Ч. Барнарда, А. Этциони, П. Лоуренса, Дж. Лорша диссертант формулирует три основные сущностные черты организации как коллективного социального субъекта деятельности: ориентированность на достижение цели, упорядоченность (наличие структуры), координация деятельности. Эти характеристики служат основанием ключевого тезиса исследования, согласно которому рекламодатель и ряд его подрядчиков – субъектов рекламно-коммуникационной деятельности, вовлеченных в общие

проекты, – формируют единую сложную организацию направленной рекламной деятельности.

В качестве аргументов, подтверждающих правомочность подобного взгляда на систему современного типа взаимодействия рекламодателя и его подрядчиков, автор подробно рассматривает: наличие целей-заданий, выдвигаемых рекламодателем и определяющих смысл существования организации; распределение членов организации по статусам и ролям; специализацию на функциональной основе; построение по иерархическому принципу с выделением управляющей (рекламодатель) и управляемой (подрядчики) подсистем (даже в тех случаях, когда речь идет о «партнерских» отношениях, целеполагание, организовывание, контроль, мотивация остаются преимущественно прерогативами рекламодателя); наличие специфических средств регулирования и контроля; тенденцию к сохранению системной целостности; выполнение функций по отношению к более широкой социальной системе – в частности, определение жизненных ценностей и создание массового спроса.

На основе концепций, разработанных Дж. Томпсоном, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем, Д. Кацем, Р. Канном, организация направленной рекламной деятельности характеризуется как открытая, динамичная и гибкая, чья способность к созданию новой продукции стимулируется фактором неопределенности, снижения стабильности и предсказуемости как внутриорганизационных связей, так и отношений с внешней средой.

Диссертант отмечает, что неформальная организация, которая выходила бы за рамки формально независимых структурных элементов, в организации рекламно-коммуникационной деятельности является большой редкостью. Типичный рекламодатель пока еще не осознал всех возможностей неформальной организации, которая открывает перед субъектами рекламно-коммуникационной деятельности реальную перспективу преодоления нефункциональности и дисфункциональности, обусловленных их организационными и социокультурными различиями.

Во втором параграфе *Сущность и функции социального управления в организации рекламной деятельности* раскрывается основная задача социального управления в рекламно-коммуникационной сфере: интеграция всех социальных систем и подсистем рекламодателя и его подрядчиков в единую организацию рекламной деятельности, преследующую общие цели и поддерживающую динамическое равновесие. В этой связи подробно рассматриваются типичные социальные технологии организации и управления основных субъектов рекламно-коммуникационной деятельности: рекламодателя и рекламного агентства. Стиль управления на маркетинговом канале заказчика-реklamодателя, по К. Левину, характеризуется как авторитарный с элементами демократического, а стиль управления в рекламном агентстве – как либерально-демократический. Соответственно, типичный руководитель на стороне рекламодателя, по Д. МакГрегору, является руководителем типа X, а на стороне агентства – руководителем типа Y. Таким образом, феномен социального управления на уровне рекламодатель–рекламное агентство необходимо рассматривать как феномен взаимодействия двух совершенно разных организационно-управленческих систем.

Диссертант рассматривает и анализирует применительно к рекламно-коммуникационной сфере такие функции социального управления, как целеполагание, организация, мотивация и контроль. Ключевой проблемой целеполагания, неразрывно связанного с мотивацией и неформальной организацией как процессом, является перевод рекламодателем своих личных представлений в плоскость представлений других акторов путем формирования сходного восприятия реальности. Особенностью процесса мотивации является его многоуровневость: обычно рекламодатель имеет возможность мотивировать только агентство, а агентство уже в свою очередь мотивирует творческих работников. Проблема мотивации агентства рекламодателем заключается в расхождении их интересов как интересов формально независимых структур: как правило, существует латентная

потребность агентства в репутации в рекламном бизнесе, которая выходит за рамки маркетинговых интересов заказчика. Проблема мотивации агентством творческих работников носит исключительно личностный характер: агентство может удовлетворить потребность творческих сотрудников в самосовершенствовании (самовыражении с ориентацией на получение уважения и признания, потребность роста по К. Адельферу), но не в творческом самовыражении (высшая потребность в иерархии потребностей А. Маслоу): работники, ориентированные на последнее, неизменно входят в конфликт со структурой. В ходе рассмотрения функций социального управления автор подчеркивает, что в целом любая из них несет в себе предпосылки конфликтов.

Этот вывод диссертант развивает в третьем параграфе *Конфликтогенность управленческой деятельности в рекламно-коммуникационной сфере*. На основании теорий Г. Зиммеля, Л. Козера, С. Исаксена, К. Дорваля, Т. Девиннея, Г. Доулинга конфликты в организации направленной рекламно-коммуникационной деятельности рассматриваются как естественное, потенциально конструктивное явление. Среди источников конфликтов рассматриваются: расхождения в ценностях, интересах, представлениях, целях, типах личностной креативности, в отношении ролевых и функциональных позиций. Эти расхождения могут проявляться как между организациями (рекламодателя и рекламного агентства), так и внутри каждой из них. Автор отмечает, что отношения между ними принципиально осложняются еще и тем, что их члены склонны воспринимать друг друга в качестве представителей аутгрупп.

В рамках рассмотрения структурных и психологических способов управления конфликтной ситуацией отмечается, что внутриорганизационные конфликты могут быть достаточно легко урегулированы структурными способами (разъяснение требований к работе, постановка общеорганизационных комплексных целей, установление системы вознаграждений). Разрешение межорганизационных конфликтов в основном

зависит от выбора одного из пяти психологических стилей разрешения конфликтов: уклонения, приспособления, компромисса, конкуренции, сотрудничества. Диссертант показывает, что конкуренция в рекламно-коммуникационной деятельности остается наиболее распространенной формой протекания конфликта, в результате чего он болезненно разрешается через одностороннее навязывание того или иного, чаще всего субъективного решения. Поскольку урегулирование конфликтов путем налаживания сотрудничества видится неизбежным условием создания эффективной рекламной кампании, автор обращает внимание на исключительно важную роль в разрешении конфликтов топ-менеджеров обеих организаций.

**Глава II Особенности предметного содержания социально-управленческой деятельности рекламодателя** состоит из трех параграфов. В первом параграфе *Создание виртуальной стоимости бренда как цель социально-управленческой деятельности рекламодателя* диссертант ставит перед собой задачу социальной интерпретации понятия «виртуальная стоимость бренда», или «капитал бренда». Социальное толкование этого неоднозначного понятия (являющегося сегодня одновременно одним из самых популярных и спорных в брендинге), по мысли автора, является ключом к пониманию сути управленческой деятельности рекламодателя по отношению к своим подрядчикам.

На основании современных теорий капитала бренда, изложенных в трудах таких ученых и специалистов в области брендинга, маркетинга и теории коммуникаций, как П. Фелдвик, Д. Аакер, Р.Руст, П. Барвайз, Д. Огилви, К. Л. Келлер, Т. Гэд, а также с учетом существующих западных методик оценки капитала бренда «Интербренд», «Тотал Рисеч», «Янг энд Рубикам» и практики «Лео Бернетт Бренд Билиф Систем» автор делает основополагающий для разграничения сфер компетенции рекламодателя и его подрядчиков вывод о необходимости разделения понятий «ценность бренда для компании» и «ценность бренда для потребителя». С помощью анализа ряда понятий, фигурирующих в отечественной и западной

литературе («имидж бренда», «идентичность бренда», «индивидуальность бренда», «позиция бренда», «дифференциация бренда») обосновывается положение, что создание «ценности бренда для потребителя», подразумевающее задействование рекламодателем специалистов-подрядчиков, сводится к созданию индивидуальности бренда как отличительной совокупности его характерных «личностных» черт.

Во втором параграфе *Рекламно-коммуникационная деятельность как предпосылка формирования виртуальной стоимости бренда* с помощью применения концептуального аппарата, разработанного в рамках парадигмы символического интеракционизма, исследуются социокультурные аспекты создания индивидуальности бренда. Индивидуальность бренда раскрывается в терминах, предложенных Дж. Г. Мидом.

Автор приходит к выводу, что индивидуальность бренда строится его создателями посредством организации откликов целевой аудитории. В целом обосновывается, что концепция самости, примененная к бренду, позволяет объяснить, почему у сильного бренда не может быть размытой индивидуальности или нескольких индивидуальностей, определить, как индивидуальность бренда отличает его от торговой марки, рассмотреть структуру индивидуальности бренда, разрешить спорные аспекты коммуникационной политики бренда (в частности, ответить на вопрос, почему не работает та или иная реклама), а также объяснить, каким образом рекламные коммуникации конструируют бренд.

На основании предпринятого исследования автор подчеркивает, что бренд в современных условиях должен выстраиваться с помощью тесно и прочно увязанных между собой, интегрированных и последовательных коммуникаций; посредством символов («жестов»), которые не должны противоречить друг другу, но напротив – органично, логически объяснимо и предсказуемо вытекать один из другого и дополнять друг друга.

В третьем параграфе *Управленческие проблемы реализации бренд-коммуникаций в процессе взаимодействия субъектов рекламно-*

*коммуникационной деятельности* автор раскрывает объективные факторы, снижающие эффективность управленческой деятельности в рекламно-коммуникационной сфере. Эти факторы исследуются на основании концепции интегрированных бренд-коммуникаций, рассмотренной автором в предыдущем параграфе и раскрываемой здесь с практической стороны.

На основе положений современной школы нейропсихологии диссертантом разработана модель формирования потребительских представлений о бренде, выстраиваемых на трех уровнях коммуникаций: корпоративном, маркетинговом и маркетингово-коммуникационном. Эта модель способна дать наглядное представление о том, что: а) узнаваемость бренда в различных контекстах зависит от упрочения логической связи между коммуникационными сообщениями, генерируемыми на различных уровнях; б) рекламодатель является единственной инстанцией, которая способна (и должна) отвечать за увязку между собой всех коммуникационных каналов и генерируемых через них сообщений.

Среди основных проблем, препятствующих эффективности интегрирующе-управленческой деятельности рекламодателя на маркетингово-коммуникационном канале, диссертант отмечает: протяженность маркетингового канала в компании; многочисленность независимых подрядчиков; большую продолжительность разработки проектов; низкую предсказуемость эффекта запланированной коммуникационной деятельности; затрудненность объективной оценки как проектов, так и результатов коммуникационной деятельности; необходимость постоянного инновирования способов и содержания коммуникаций (создания незаурядной рекламы).

В ходе углубленного рассмотрения этих проблем автор подчеркивает, что сотрудничество рекламодателя и его посредников протекает в условиях, которые как на стадии планирования коммуникационных программ, так и при подведении итогов сотрудничества плохо поддаются объективной оценке. Со стороны рекламодателя в этих условиях необходимы: наивысшая

компетентность в маркетинговых и общих коммуникационных практиках; готовность идти на риск; интуиция; умение выбирать профессиональных подрядчиков и способность доверять им.

Глава III Трансформация социокультурных основ организации нового типа и оптимизация управленческой деятельности в рекламно-коммуникационной сфере состоит из трех параграфов. В первом параграфе *Становление постмодернистского сознания как предпосылка трансформаций в управлении рекламно-коммуникационной деятельностью* выделены и рассмотрены следующие признаки современной рекламы, позволяющие характеризовать ее как постмодернистский феномен: цитатность, постмодернистская чувственность, виртуалистика, полисемия, особая цветопись, пародийный модус повествования, имитация, тенденция к постоянному инновированию стилей изложения. По своей социокультурной сущности брендинг и бренд-коммуникации являются мифотворчеством (Р. Барт) и производством симулякров (Ж. Бодрийяр). При этом автор подчеркивает, что, хотя бренд нередко создается с помощью постмодернистских знаковых систем, его сущность, индивидуальность не может быть постмодернистски ризомной, не может иметь фукоистских пустот: она должна быть цельной, связной, достаточно четкой для идентификации.

Рекламодатель и субъекты рекламно-коммуникационной деятельности рассматриваются как акторы, обладающие различными социокультурными признаками, характеризующимися как постмодернистские. В связи с общей относительностью и многоликостью истины современный управленец на стороне рекламодателя, основной задачей которого является создание и критическое осмысление четко продуманной стратегии, стремится к упрощению и гипертрофированной рациональности. Творческие же работники в своей непосредственной деятельности по выстраиванию диалога с потребителем оперируют в основном манипулятивными методами и кодами

сигнификации и обращаются к передаче информации с помощью знаковых систем, характерных для постмодерна.

Очевидно, что в условиях подобных социокультурных различий между рекламодателем и его подрядчиками рано или поздно должны быть пересмотрены используемые ими концепции как управления, так и организации – прежде всего в целях нахождения новых синергетических форм взаимодействия, позволяющих избежать позиционного противостояния различных типов рациональности.

Во втором параграфе *Концепции креативности и управления креативностью в организациях нового типа* автор рассматривает и анализирует связанные с эпохой новой экономики перемены в управлении и организации, которые лишь начинают происходить на Западе.

Так, на основе положений концепции «латерального мышления» Э. де Боно, концепции «латерального маркетинга» Ф. Котлера и Ф. де Беза, а также подходов С. Маджаро, М. Штейна, Э. Грина и др. рассматривается ключевое для понимания новых реалий понятие креативности. Креативность характеризуется диссертантом как процесс генерации идей, в контексте управления брендом воспринимаемых группой значимых личностей как добавленная стоимость, сообщаемая бренду. Поскольку суть креативного (латерального) мышления состоит в синтезе концепций, видении парадокса ситуации, креативность может быть развита с помощью специальных техник и методик.

На основании теорий А. Мешкова, Г. Хэмела, Д. Фаджиано, Дж. Коатса, Дж. Шаррата, Д. Ширли, Т. Фрэнсиса, И. Биттебира, проводится разграничение понятий инновационной, обучающейся и креативной организаций. Креативная организация, в частности, способна не только изменять продукт, но и саму себя, рынок, правила игры. Довольно важной чертой креативной организации является ее способность создавать условия для пронизывающей все уровни организации креативности, обеспечивая органичную интеграцию последней в корпоративную культуру компаний.

На основе положений Т. Фрэнсиса, Р. Саттона, Д. Ширли, К. Нордстрема, Й. Риддерстрале, Р. Стернберга, Дж. Кауфмана, Дж. Преца, А. Робертсона, Г. Эбби автор анализирует концепцию «управления креативностью», которая представляет собой принципиально новый подход к управлению персоналом. Его предпосылкой явилось то утверждение, что те рациональные управленческие практики, которые вписывались в старые модели инвестирования в проверенные годами ресурсы, не подходят для реализации концепции постоянного инновирования. Концепция управления креативностью подразумевает радикально новый взгляд на фигуру управленца, на функции и значение управления вообще: если традиционный менеджмент построен на том предположении, что отсутствие руководства приводит к хаосу, то, в соответствии с новой концепцией, лидер должен провоцировать компанию на динамический хаос, через который осуществляется самоорганизация, синергия и накопление ее интеллектуального и креативного капитала.

В результате рассмотрения положений отечественных исследователей в области синергетики (В.Г. Буданов, В.Л. Романов, А.А. Поскряков, В.С. Алексеевский, В.С. Карпичев и др.) автор подчеркивает, что во избежание односторонности подхода к управлению нового типа представляется необходимым увязывать практику управления креативностью в конкретной предметной области с теоретическими разработками в области синергетики менеджмента.

В заключительном параграфе *Рекламные посредники как нематериальный актив рекламодателя: проблемы, перспективы и принципы управления* структура производственных отношений организации рекламно-коммуникационной деятельности рассматривается как типичная для сфокусированной на самоорганизационных процессах креативной организации, в которой управленческие отношения характеризуются как «субъектно-субъектные». Однако автор доказывает, что, при наличии всех необходимых структурных характеристик в типичной организации рекламно-

коммуникационной деятельности сегодня отсутствует сущностное понимание принципа синергетического взаимодействия субъектов как основной предпосылки эффективности организации в целом. Поскольку синергетическое накопление потенциала возникает при условии наличия единых целей субъектов, ценностей, норм и правил поведения, а также совместного действия, крайне важным представляется элемент целеполагания и интеграции субъектов рекламно-коммуникационной деятельности, при которой стороны наиболее полно учитывают интересы друг друга.

Если креативный капитал компаний является сегодня ключом к их успеху на рынке, для рекламодателя имеет смысл рассматривать потенциал своих подрядчиков в качестве собственного нематериального актива. Основопологающими принципами социально-управленческой деятельности рекламодателя в этом случае будут являться его открытость, ответственность за отношения с партнерами и заинтересованность в них, неформальное вовлечение рекламных посредников в свой бизнес. Поскольку при этом внимание все больше фокусируется на конкретных сотрудниках, носителях креативных функций, организационное противостояние заказчика и агентства неизбежно отходит на второй план. Диссертант подчеркивает, что увеличение эффективности организации направленной рекламно-коммуникационной деятельности сегодня зависит от скорейшего осознания менеджерами принципов управления креативной организацией и ее креативным капиталом; учета и использования принципа синергетического взаимодействия всех вовлеченных в проекты подрядчиков.

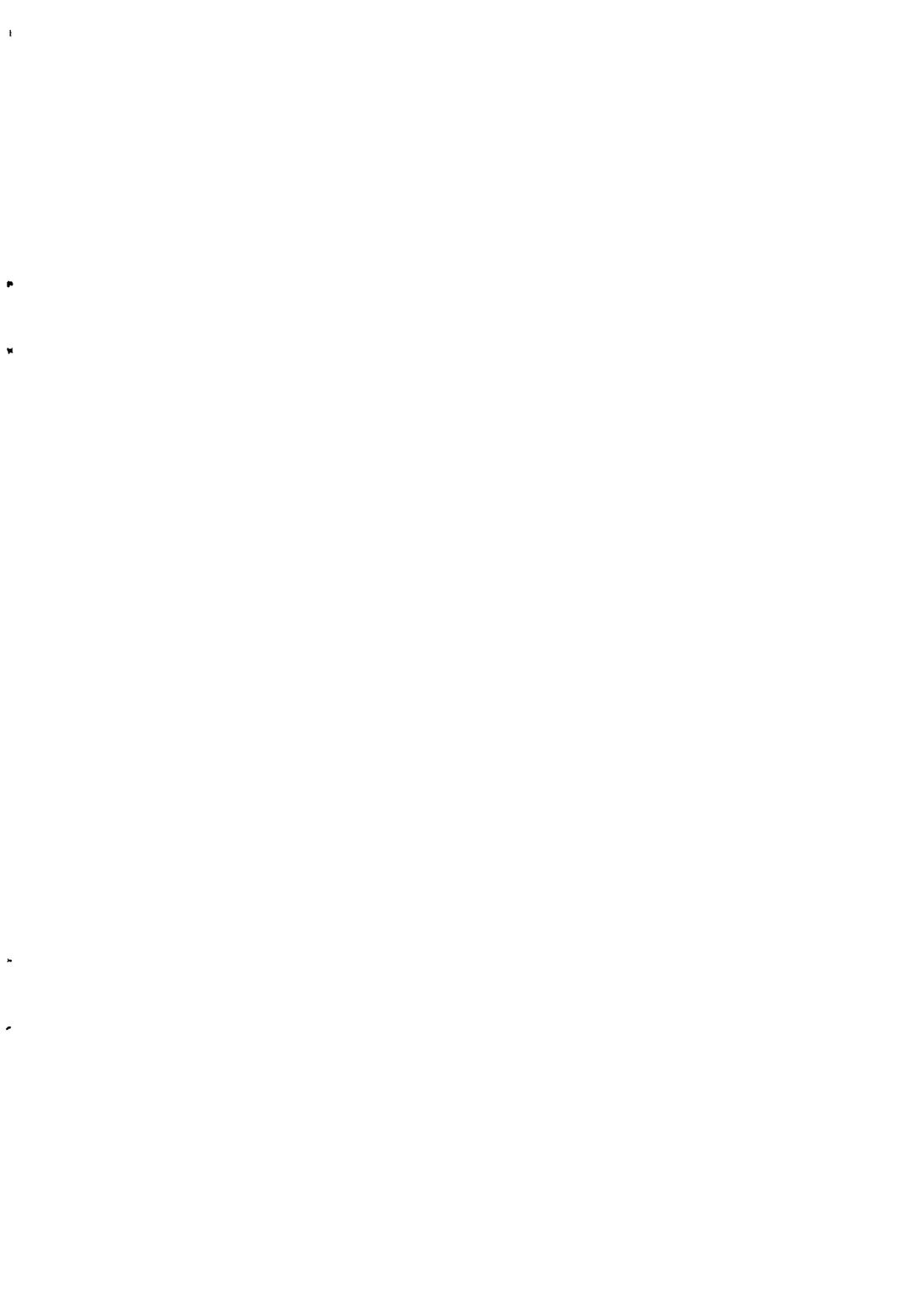
**В Заключении** подводятся итоги диссертационного исследования в виде положений, выносимых на защиту.

### Основные публикации автора по теме и содержанию диссертации:

1. *Шерстобитова Д.А.* Без предупреждения: любовь и ненависть к product placement // *Лаборатория рекламы: Альманах.* № 2 (39), март-апрель 2005 г. – 0,6 п.л.
2. *Шерстобитова Д.А.* Поиграем на нервах? Зачем бренду эмоциональное преимущество // *Лаборатория рекламы: Альманах.* № 5 (42), сентябрь-октябрь 2005 г. – 0,4 п.л.
3. *Шерстобитова Д.А.* Управление конфликтами в организации рекламного производства // *Лаборатория рекламы: Альманах.* № 6 (43), ноябрь-декабрь 2005 г. – 0,4 п.л.
4. *Шерстобитова Д.А.* Капитальные теории бренда // *Лаборатория рекламы: Альманах.* № 1 (44), январь-февраль 2006 г. – 0,8 п.л.
5. *Шерстобитова Д.А.* Проблемы совместной жизни: объективные проблемы реализации бренд-коммуникаций в процессе взаимодействия рекламодателя и его подрядчиков // *Лаборатория рекламы: Альманах.* № 2 (45), март-апрель 2006 г. – 0,5 п.л.
6. *Шерстобитова Д.А.* Креативность и управление креативностью в новейшей организации // *Лаборатория рекламы: Альманах.* № 3 (46), май-июнь 2006 г. – 0,6 п.л. (принята к печати)

МГИМО (У) МИД России  
Заказ № 262. Тираж 100 экз.

Отпечатано в отделе оперативной полиграфии  
и множительной техники МГИМО (У) МИД России  
117218, Москва, ул. Новочеремушкинская, 26



2006A  

---

15010

№ 15010