

ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ,
ГИПОТЕЗЫ,
ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник
научных трудов

Выпуск 6



ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ
МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ,
ГИПОТЕЗЫ,
ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник
научных трудов



Выпуск 6

Издательский дом
Высшей школы экономики

Москва, 2015

УДК 005(063)
ББК 65.290-2я43
С56

Научный редактор — доктор экономических наук,
профессор кафедры общего
и стратегического менеджмента НИУ ВШЭ *И.О. Волкова*

Составитель — *Е.В. Филипская*

С56 Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Вып. 6 [Электронный ресурс] : сб. науч. тр. / под науч. ред. И. О. Волковой ; сост. Е. В. Филипская ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», ф-т менеджмента. — Электрон. текст. дан. (5,7 Мб). — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. — ISBN 978-5-7598-1302-6.

В сборник, подготовленный при финансовой поддержке факультета менеджмента НИУ ВШЭ, вошли статьи аспирантов, студентов и преподавателей НИУ ВШЭ и других российских вузов, принимавших участие в VI ежегодной научной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», проведенной 22–24 октября 2013 г. факультетом менеджмента при поддержке журнала «Harvard Business Review Россия».

УДК 005(063)
ББК 65.290-2я43

ISBN 978-5-7598-1302-6

- © Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», факультет менеджмента, 2015
- © Оформление. Издательский дом Высшей школы экономики, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел I. Межфирменные взаимоотношения и сетевые формы организации бизнеса

М.А. Бек, Н.Н. Бек

Межфирменные взаимоотношения и сетевые формы организации
бизнеса в аэрокосмической промышленности:
опыт, современные условия и значение для будущего..... 9

Н.А. Колесник

Модель анализа взаимоотношений с партнерами
в межфирменной сети.....23

Раздел II. Маркетинг

Д.А. Лагутаева

Современные маркетинговые практики в России.....37

Н.А. Мешков

Маркетинговый потенциал регионального информационно-
коммуникационного медиапространства49

Т.В. Ветрова

Методические различия международного и российского проектов
«Современные маркетинговые практики».....62

П.А. Ландграф

Вовлечение стейкхолдеров как фактор результативности
корпоративного ребрендинга72

Е.Н. Бейгул

Маркетингование высокотехнологичных стартапов81

А.Е. Костина

Формирование имиджа театрального бренда с помощью
маркетинговых инструментов91

Д.А. Леонтьев

Competing with free, или как пиратство влияет на киноиндустрию98

Я.С. Гладышева

Обеспечение маркетинговой стратегии города: ресурсный аспект 106

Раздел III. Бизнес-коммуникации

А.В. Ольховников

Методологические аспекты проблемы измерения
эффектов рекламной коммуникации..... 117

<i>А. Маркин</i>	
Использование ретаргетинга как средства повышения эффективности рентабельности инвестиций в контекстную рекламу ...	124
<i>A.S. Korelina</i>	
Co-Creation in the Experience Industry: An Impact on Customer Satisfaction and Loyalty	133
<i>И.В. Сягина</i>	
Социально значимые темы в бренд-коммуникациях: особенности воздействия и вклад в капитал бренда.....	142
Раздел IV. Организационные исследования и управление человеческими ресурсами	
<i>А.А. Долгая</i>	
Оптимизация организационных взаимоотношений на основе горизонтального структурирования	153
<i>А.Л. Темницкий</i>	
Инструментальная роль справедливости в оплате труда медицинских работников	166
<i>А.Е. Сиротовская</i>	
Факторы, влияющие на формирование отношения сотрудников к корпоративным ценностям в компании	175
<i>Н.А. Бурашнина</i>	
Управление человеческими ресурсами и конвергенция российских регионов	186
<i>Е.Н. Лапина</i>	
Мотивация персонала в компании «Прогноз»	194
<i>К.В. Клепнева</i>	
Управление клиентоориентированностью персонала в международной компании	200
<i>Ю. Казанцева</i>	
Эволюция психологических контрактов работников российских и западных организаций	208
Раздел V. Стратегическое и корпоративное управление	
<i>Д.Р. Акбулатова</i>	
Оценка влияния внедрения собственных торговых марок на результативность аптечной сети	217

Раздел VI. Менеджмент в индустрии гостеприимства и туризме

Э.В. Тарасенко

Подходы к клиентоцентричности в глобальном развитии международных гостиничных брендов 233

И.В. Виноградова

Карьера российского работника в международной компании индустрии гостеприимства 241

А.Ю. Орлова, Н.С. Полканова

Разработка корпоративной политики взаимодействия с инвесторами для крупной гостиничной сети с использованием интернет-технологий 253

Раздел VII. Социальные отношения в российских бизнес-организациях

А.Г. Эфендиев, П.С. Сорокин

Трудности и перспективы развития малого и среднего предпринимательства в сельских территориях России в контексте проблем социальной организации (на примере Белгородской области) 265

Е.Е. Кирюшкина

КСО нефтегазовых корпораций: учет интересов коренных малочисленных народов Севера 277

Раздел VIII. Менеджмент инноваций и предпринимательство

В.А. Ребязина, М.М. Смирнова

Роль ориентации на клиента в развитии инновационной деятельности российских компаний 291

Д.Ю. Двинских

Верификация критериев оценки абсорбирующей емкости (абсорбирующего потенциала) рабочей группы 302

Раздел IX. Управление проектами

И.М. Нечаева

Обзор современных подходов к управлению строительными проектами 315

А.В. Артюх

Проблема выбора наиболее важных процессов управления при формировании портфеля проектов 328

**Раздел X. Управление организациями сферы услуг
и некоммерческими организациями**

Д.К. Волков

Особенности оценки деятельности государственных органов
в России и за рубежом.....337

И.Н. Толкачева, М.А. Карпунина

Психологическая служба как новое структурное подразделение
университета (изучение потребности студентов
на примере НИУ ВШЭ — Нижний Новгород).....344

Н.Е. Хорева

Потребительское поведение клиентов сферы фотоуслуг.....353

РАЗДЕЛ I

**МЕЖФИРМЕННЫЕ
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ
И СЕТЕВЫЕ ФОРМЫ
ОРГАНИЗАЦИИ
БИЗНЕСА**

развивать долгосрочные партнерские отношения, взаимодействовать для достижения общих целей. В прошлом такое взаимодействие обеспечивалось системами централизованного управления посредством формирования кооперации государственных организаций и механизмов управления, связывающих ответственность и интересы всех участников, выделяемые им ресурсы с общими целями реализации проектов. В современных условиях нужны новые механизмы, учитывающие необходимость согласования интересов участников, которые в значительной мере самостоятельно определяют свои стратегии, и обеспечивающие их мотивацию. Создание новых механизмов затрудняется тем, что слабая защита прав собственности, ограничивая временной горизонт, на который ориентированы решения, принимаемые собственниками и менеджерами организаций бизнеса, снижает их заинтересованность инвестировать в инновации и развитие своих компаний, а также в развитие партнерских отношений.

В период после 1985 г. в результате радикального изменения системы управления отраслями промышленности, сокращения объемов централизованного финансирования исследований и разработок, НИОКР, недостаточно продуманной конверсии возможности инновационного развития этих отраслей заметно сократились. Уже к концу 1980-х годов появилось опасение, что две тенденции (сокращение госбюджетного финансирования и рост цен) образуют ножницы, способные не только поставить под сомнение перспективы развития аэрокосмической промышленности страны, но и привести к ускоренной деградации созданного ценой больших затрат и усилий мощного инновационного потенциала [Бек М., Бек Н., 1992]. В период до 1990 г. финансирование исследований и разработок в России было в значительной мере связано с деятельностью оборонных отраслей промышленности, в их интересах осуществлялось почти 80% всех научно-исследовательских работ [Генин, 2006, с. 316]. В результате конверсии объемы финансирования этих отраслей и соответствующих НИОКР заметно сократились. В 1990–1995 гг. государства, входившие в НАТО, сократили свои военные расходы в 2 раза, а Россия — в 33 раза [Симановский, 1996, с. 1059].

Также заметно сократились расходы на исследования и разработки. По статистическим данным [Народное хозяйство, СССР, 1990], в последние годы существования СССР расходы на науку по

отношению к валовому национальному продукту выросли с 3,6% в 1980 г. до 4,72% в 1989 г. В начале 1990-х годов финансирование исследований и разработок в России резко снизилось. В 1992 г. внутренние затраты на научные исследования и разработки составили лишь до 0,74% от заметно сократившейся в начальный период реформ величины валового внутреннего продукта [Россия в цифрах, 2011]. К 2009 г. расходы на НИОКР несколько выросли, достигнув 1,24% величины валового внутреннего продукта.

Этот рост и заметное снижение численности персонала, занятого исследованиями и разработками, привели к определенному увеличению среднего объема финансирования исследований и разработок в расчете на одного исследователя. Однако, как следует из рассмотрения диаграммы, построенной нами на основе статистических материалов из базы данных Всемирного банка¹, к 2009 г. сохранилось значительное отставание по этому показателю от промышленно развитых стран (в качестве примера на диаграмме приведены данные по Германии). В период с 2000 по 2009 г. затраты России на НИОКР в расчете на одного исследователя в постоянных ценах возросли почти в 2 раза при некотором сокращении численности исследователей. Но отставание от партнеров по БРИК по объемам финансирования работ в расчете на одного исследователя усилилось, особенно заметно отставание от Китая, увеличившего в эти годы и общее число исследователей (в 1,7 раз) и финансирование работ в расчете на одного исследователя (более чем в 3 раза).

В результате появилось и усиливается отставание от Китая по фиксируемому статистикой результатам производства знаний и инноваций: по количеству патентов, числу опубликованных статей, объемам экспорта высокотехнологичной продукции. В 1994 г. Россия опережала Китай по числу статей, опубликованных в научных и технических журналах, примерно в 3 раза. В 2000 г. Китай впервые опередил Россию по этому показателю и, продолжая наращивать усилия, в 2009 г. превзошел Россию по числу опубликованных статей более чем в 5 раз. Сопоставление с данными, характеризующими состояние дел в начале 1990-х годов, казалось бы, дает основание для некоторого оптимизма. Но не в сравнении с Китаем, на фоне которого наш восстановительный рост означает быстрое отставание.

¹ <<http://search.worldbank.org/data>>.

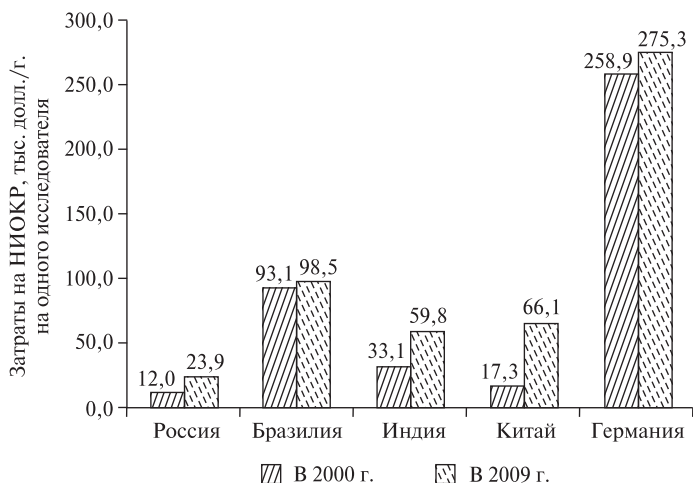


Рис. 1. Сравнение стран БРИК и Германии по уровню затрат на исследования и разработки в расчете на одного исследователя (тыс. долл./г.) в постоянных ценах, в долларах 2005 г.

Иллюстрируемое на рис. 1 отставание России от других стран по объемам финансирования НИОКР в расчете на одного исследователя представляется важным. Как показывают результаты выполненных авторами модельных расчетов, недостаточное и нестабильное финансирование существенно снижает эффективность осуществления проектов НИОКР, требующих проведения экспериментальных работ и полевых исследований, ведет к значительному росту продолжительности и стоимости выполнения проектов НИОКР, к снижению качества получаемых результатов. На рис. 2 показан нелинейный характер влияния объемов финансирования на стоимость и продолжительность проекта. Характеристики проекта, принятые при моделировании, отражают типичные особенности отработки двигателей аэрокосмических систем, требующей проведения большого числа испытаний: постоянные расходы на этапах проведения экспериментальных работ до 500 тыс. руб. в месяц; переменные затраты на единицу экспериментальных работ до 100 тыс. руб. на одно испытание; объемы экспериментальных работ, необходимые для завершения проекта, в зависимости от требований к проекту составляют от 50 до 200 испытаний.

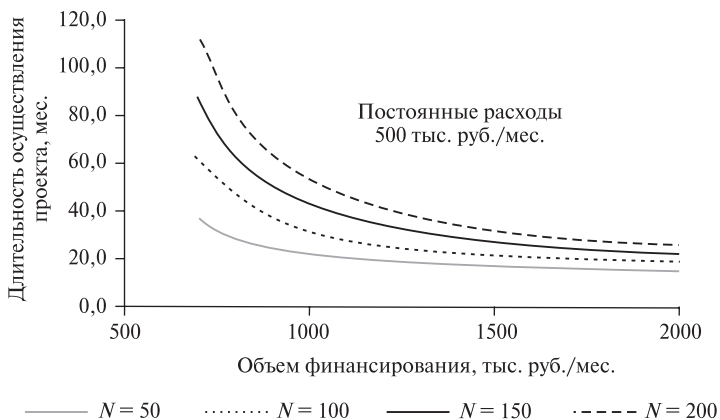


Рис. 2. Результаты модельных расчетов: влияние объемов финансирования на длительность осуществления проекта НИОКР

Снижение объемов финансирования с 2000 до 600 тыс. руб. в месяц ведет к увеличению длительности осуществления проекта в 4 раза при требуемом количестве испытаний $N = 50$ и в 8,4 раза при $N = 200$. Как следует из проведенных модельных расчетов, сокращение темпов финансирования ниже определенного уровня ведет не только к затягиванию сроков, но и к снижению качества получаемых результатов, и к росту суммарных затрат. Затягивание сроков и снижение качества результатов во многих случаях увеличивают вероятность снижения конкурентоспособности результатов разработок ниже допустимого уровня, что ставит под сомнение целесообразность финансирования проектов. Эти оценки в определенной мере объясняют длительные сроки осуществления многих аэрокосмических проектов в последние десятилетия.

Как следует из представленных статистических данных и результатов модельных расчетов, выделяемые в последние годы объемы финансирования НИОКР не соответствуют потребностям ускорения инновационного развития. Недостаточное и нестабильное финансирование уже в начале 1990-х годов создало руководству получивших самостоятельность предприятий аэрокосмической промышленности проблемы необходимости выбора и осуществления новых стратегий развития в принципиально изменившихся условиях. Резкое сокращение финансирования ограничило число аль-

тернативных вариантов стратегий. Сложный выбор одной из альтернативных стратегий, состав которых был выделен нами [Bek M., Bek N., 1998] и представлен на рис. 3, предопределил траектории и современные возможности инновационного развития предприятий аэрокосмической промышленности.

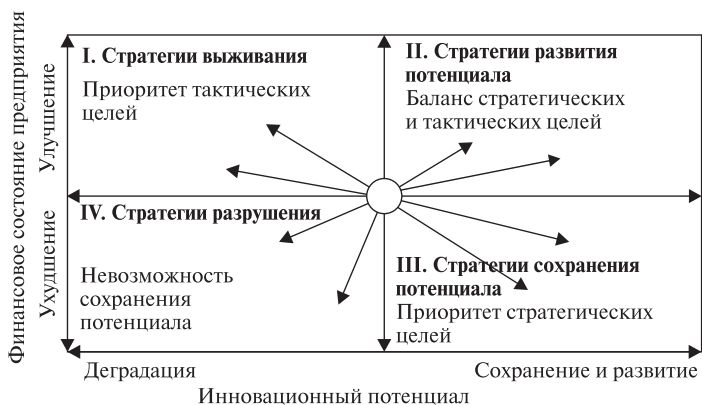


Рис. 3. Альтернативы стратегий предприятий аэрокосмической промышленности России в условиях расширения самостоятельности и сокращения финансирования НИОКР 1990-е годы

Источник: [Bek M., Bek N., 1998].

Надо отметить, что далеко не все предприятия смирились с невозможностью сохранения инновационного потенциала. На основе некоторых инновационных разработок, осуществленных задолго до начала XXI в. (например, авиационный двигатель АЛ-31ФП, ракетный двигатель НК-33), в последнее время появились новые возможности развития производства и наращивания экспорта наукоемкой продукции. Генеральные конструкторы, возглавлявшие разработки этих двигателей, А.М. Люлька и Н.Д. Кузнецов, их сотрудники и преемники ориентировались на стратегии сохранения и развитие созданного задела, потенциала возглавляемых ими предприятий, а не на стратегии «выживания» или сокращения потенциала, как многие другие руководители аналогичных предприятий. Успех этих и многих других инновационных разработок в свое время был обеспечен созданием и поддержанием в условиях централизованно управле-

мой советской плановой экономики конкурентной среды, обеспечившей инновационное развитие отдельных наукоемких отраслей, включая аэрокосмическую промышленность.

По важным направлениям эффективно конкурировало несколько организаций (например, фирмы А.Н. Туполева, С.В. Ильюшина, О.К. Антонова, А.С. Яковлева, В.М. Мясищева), каждая из которых опиралась на кооперацию большого числа поставщиков и партнеров (НИИ, КБ, заводов, испытательных комплексов, вузов). Управление сопряженным развитием и взаимодействием участников кооперации осуществлялось централизованно на межотраслевом уровне, но с обязательным участием генеральных конструкторов и руководителей ведущих конструкторских бюро и НИИ смежных отраслей.

В последние десятилетия возможности сопряженного развития потенциальных участников перспективных космических проектов, необходимых для создания конкурентной среды и решения текущих проблем, были в значительной мере утрачены, в том числе из-за недостаточного и нестабильного финансирования текущих работ, практически полного отсутствия средств и стимулов для простого и расширенного воспроизводства. Острота проблем, вызванных недостаточным и нестабильным финансированием, усугубляется рядом причин, в числе которых можно выделить:

- низкую востребованность инноваций в отечественной экономике;
- невысокую эффективность коммерциализации результатов исследований и разработок;
- деградацию части индустриальной базы экономики, снижение количества и качества местных поставщиков, их инновационной активности.

Решению проблем вряд ли помогут простейшие подходы (смена руководителей, объединение предприятий, выделение дополнительных средств). Необходимы системные меры по устранению действия перечисленных факторов, негативно влияющих на возможности инновационного развития, предусматривающие в частности:

- увеличение уровня и обеспечение стабильности финансирования текущих работ;
- реализацию специальных программ по обеспечению восстановления и расширенному воспроизводству потенциала;
- увеличение действенности перспективных планов и программ, востребованности инноваций в отечественной экономике;

- повышение эффективности коммерциализации результатов исследований и разработок;
- восстановление индустриальной базы экономики, увеличение количества и повышение качества местных поставщиков, их инновационной активности.

Конкурентные преимущества высокотехнологичных компаний мирового класса (IBM, Intel, Cisco и многих других) в значительной мере базируются на взаимовыгодном взаимодействии с многочисленными партнерами: поставщиками, дистрибьюторами, дилерами, производителями комплементарных товаров, потребителями. Межфирменные сети партнеров крупных фирм представляют собой своеобразные экосистемы, поддерживающие благоприятные условия устойчивого инновационного развития всех участников. Опираясь на использование опыта таких компаний и на передовые достижения в осуществлении эффективной кластерной политики, на развитие инновационных кластеров, которые в последние годы стали движущей силой инновационного развития многих стран, важной составной частью региональных и национальных инновационных систем, мы предполагаем, что вклад аэрокосмической промышленности в инновационное развитие России может быть существенно увеличен.

Головные предприятия аэрокосмической промышленности, выполняя крупные инновационные проекты, как правило, опираются на создаваемые ими и их партнерами инновационные идеи и достижения. Двигаясь к поставленным целям, они производят значительный объем новых знаний, диффузия которых в другие отрасли и сферы деятельности должна была порождать значительные положительные побочные эффекты (*spillover effect*), способствовать ускорению инновационного развития общества, повышению конкурентоспособности национальной экономики. Однако предприятия — разработчики новой техники, как правило, не ориентированы на использование созданных в ходе осуществления проектов новых знаний, материалов, технологий для извлечения коммерческих выгод собственными силами или силами других организаций бизнеса. У них нет стимулов и ресурсов, обеспечивающих самостоятельное решение широкого круга задач создания, коммерциализации и диффузии инноваций для других отраслей и видов экономической деятельности.

Сложившиеся в российской промышленности условия не способствуют диффузии вновь создаваемых знаний и инноваций в

другие отрасли и сферы деятельности. В результате многие достижения, потенциально интересные для экономического развития страны, используются далеко не в полной мере или остаются невостребованными. А информацию о том, что затраты на некоторые крупные зарубежные космические программы (в частности, на американскую лунную программу «Сатурн — Аполон») быстро окупились за счет положительных побочных эффектов, трудно сопоставлять с результатами, полученными при осуществлении крупных отечественных программ, — данные о побочных эффектах не публиковались и, вероятно, не собирались.

Одним из возможных направлений увеличения вклада аэрокосмических компаний в инновационное развитие мы считаем развитие межфирменных сетей, ориентированных на взаимодействие с крупными компаниями аэрокосмической промышленности и другими высокотехнологичными компаниями оборонного сектора, которые сумели сохранить конкурентоспособность и часть инновационного потенциала. Такие компании отличает специфическая клиентоориентированность — они обычно рассматривают в качестве основных клиентов государственные органы, осуществляющие закупку оборонной продукции и крупные компании, эксплуатирующие авиатехнику. Как правило, эти компании имеют узкую специализацию и не могут обеспечить самостоятельное решение широкого круга задач создания, коммерциализации и диффузии инноваций для других отраслей и видов экономической деятельности, ориентированных на потребительские рынки. В том числе потому, что не располагают ресурсами и компетенциями, необходимыми для эффективного решения многих задач, не относящихся к их специализации.

В современных условиях устойчивое развитие потенциала аэрокосмической промышленности и его эффективное использование требуют сопряженного развития сетей коммерческих фирм, организаций различных форм собственности, способных и готовых участвовать в перспективных инновационных разработках. Они включают не только партнеров по разработкам и поставщиков, но также потребителей прямых и косвенных результатов выполнения аэрокосмических программ, ориентированных на клиентов в других отраслях и сферах деятельности на мировом и внутреннем рынках. Это будет способствовать развитию конкуренции между экосистемами нескольких крупных головных компаний, играющих

главную роль в создаваемых инновационных сетях, объединяющих поставщиков, разработчиков и производителей комплементарных товаров и услуг, и компании, обеспечивающие решение задач коммерциализации и диффузии инноваций для других отраслей и видов экономической деятельности, ориентированных на потребительские рынки.

Укрупненная схема инновационной сети, образующей экосистему крупной наукоемкой компании, представлена на рис. 4. Особенностью экосистемы является развитие сети частных фирм, состоящих из множества инновационно активных малых и средних предприятий, обеспечение жизнеспособности которых в неблагоприятной внешней среде входит в сферу интересов компании, являющейся центром экосистемы (центральная фирма). Центральная фирма обеспечивает также абсорбцию результатов производства знаний и инноваций, их коммерциализацию и диффузию.

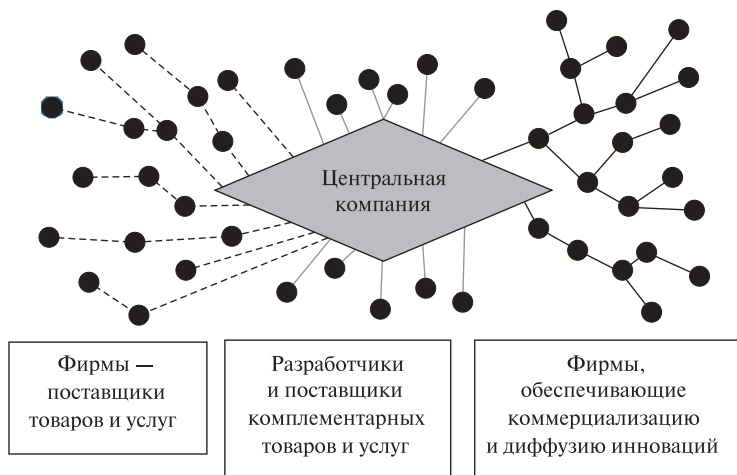


Рис. 4. Инновационная экосистема с сетями и компанией — центром экосистемы

Развитие крупной аэрокосмической компании (на рис. 4 показана как центральная фирма) в направлении создания экосистемы приведет к радикальному изменению портфеля ее бизнес-моделей. Исходя из современных представлений о системной природе [Zott, Amit, Massa, 2011], об источниках конкурентных

преимуществ [Zott, Amit, Massa, 2011; Teece, 2010; Дебелак, 2009], о составе основных функций [Чезборо, 2007], параметров [Сливоцки, Моррисон, Андельман, 2006], «строительных блоков» [Osterwalder, Pigneur, 2010] бизнес-модели, можно констатировать существенное расширение состава потребителей в экосистеме, в том числе за счет функционирования в экосистеме фирм, обеспечивающих коммерциализацию и диффузию инноваций, и предлагаемых потребителям ценностей (включая результаты инновационной деятельности, услуги по организации и осуществлению инновационных процессов), цепочек создания и каналов доставки ценности, состава видов деятельности компании и ее экосистемы. Потребуется взаимосвязанные изменения состава потребителей, состава продукции и услуг, систем совместного создания ценностей, принципов и механизмов присвоения части ценностей каждым из участников системы, способов получения вознаграждения и стратегического контроля. Границы области создания ценности должны быть продвинуты далеко за пределы формальных юридически закрепленных границ компаний и организаций, отделяющих их от внешнего окружения [Zott, Amit, 2008, p. 2; Zott, Amit, Massa, 2011]. Такое расширение границ характерно для бизнес-моделей многих успешно развивающихся компаний.

Развитие межфирменных и межорганизационных сетей, в которые будут вовлечены и потенциальные потребители, требует, по мнению авторов, использования мирового опыта успешного создания крупными инновационными компаниями локальных инновационных кластеров и экосистем, на которые они опираются при осуществлении инновационных проектов и программ. От потребителей могут потребоваться немалые усилия, в том числе связанные с развитием ресурсов и компетенций, для освоения и использования достижений аэрокосмической промышленности, затраты на которые оправданы лишь при условии развития стратегических партнерств и альянсов между заинтересованными организациями. Но накопленный опыт свидетельствует о том, что инвестиции в завершающие звенья цепочек ценности, непосредственно связанные с конечными потребителями, зачастую оказываются наиболее важными для успеха и эффективными в коммерческом плане инновациями. Акцент в управлении на завершающие звенья, предоставление специализирующимся в этих звеньях фирмам возможностей опираться на потенциал центральной компании и партнеров по межфирменной сети создают предпосылки для преодоления су-

ществующих барьеров в обеспечении инновационного развития компаний и аэрокосмической отрасли в целом.

Экосистемы крупных аэрокосмических компаний и межфирменные сети с участием высокотехнологичных компаний смежных отраслей, малых и средних фирм, по мнению авторов, позволят расширить область эффективного использования инновационного потенциала всех участников. Возможность крупных аэрокосмических компаний в рамках инновационных сетей и кластеров опираться на растущий инновационный потенциал множества отечественных предприятий, существующих и потенциальных партнеров по реализации перспективных проектов, способствует также взаимообогащению всех участников сети за счет диффузии и совместной генерации новых знаний. Мы считаем, что если создать эффективный координационный механизм в инновационной сети, то можно снизить ущерб от провалов государственного управления, результатом которого в последние десятилетия стала деградация части инновационного и технологического потенциала, недостаточное использование потенциала технологий и материалов двойного применения, неэффективная реализация ряда программ и мер по поддержанию конкурентоспособности компаний аэрокосмического сектора.

Источники

Бек М.А., Бек Н.Н. Конверсия. Деградация потенциала или... // Правила игры. 1992. № 2. С. 40–56.

Бек М.А., Бек Н.Н. Развитие сетевых форм организации в аэрокосмической промышленности: опыт, современные условия и значение для будущего // К.Э. Циолковский и инновационное развитие космонавтики. Материалы XLVIII научных чтений памяти К.Э. Циолковского. Калуга, 2013. С. 317–318.

Бек М.А., Бек Н.Н. Затраты на реализацию крупных проектов аэрокосмической промышленности как инвестиции в инновационное развитие экономики // Актуальные проблемы российской космонавтики. Тр. XXXVIII Академических чтений по космонавтике. М., 2014. С. 191–192.

Генин В.Е. Анатомия Российской оборонной конверсии / пер. с англ. Тюмень: Вектор Бук, 2006.

Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации / пер. с англ. М.: Изд. дом «Гребенников», 2009.

Народное хозяйство СССР в 1989 г. // Статистический ежегодник / Госкомстат СССР. М.: Финансы и статистика, 1990.

Россия в цифрах 2011. Краткий статистический сборник. М.: Росстат, 2011.

Симановский С.И. Конверсия в России: международные аспекты // Вестник РАН. 1996. Т. 66. № 12. С. 1059–1066.

Сливозки А., Моррисон Д., Андельман Б. Зона прибыли / пер. с англ. М.: Эксмо, 2006.

Чезборо Г. Открытые бизнес-модели / пер. с англ. М.: Поколение, 2007.

Bek M., Bek N. Strategic Planning and Management of Russias Aerospace Industry Enterprises Development: State, Tendencies and Problems // Acta Astronautica. 1998. Vol. 42. P. 47–49.

Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. P. 16–17, 268–269.

Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 2010. Vol. 43. P. 172–194.

Zott C., Amit R. The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance // Strategic Management Journal. 2008. Vol. 29. Jan. No. 1. P. 1–26.

Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research // Journal of Management. Published online. 2011. 2 May.

Intercompany Relationships and Network Forms of Business Organization in the Aerospace Industry: Experience, Current Conditions and Implications for the Future

Results of the analysis of experience, conditions and prospects of development of the interfirm relationships in the Russian aerospace industry are presented. It is shown that insufficient financing of researches and development creates difficulties for development of innovative capacity the industry and its use

for the benefit of innovative development of national economy. To overcome these difficulties, we suggest the transition of major aerospace companies to use new business models, providing for the creation of interacting with them inter-firm networks, specializing on the use of intermediate results of innovation companies, commercialization and diffusion in other industries and sectors of activity.

Key words: interfirm networks; aerospace; innovation; research and development; innovative development; business model.

© Бек М.А., Бек Н.Н., 2015

МОДЕЛЬ АНАЛИЗА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПАРТНЕРАМИ В МЕЖФИРМЕННОЙ СЕТИ

Сегодня конкуренция между компаниями идет не на индивидуальном уровне, а на уровне межорганизационных сетей. Однако менеджеры не имеют развитого инструментария для управления межорганизационными сетями, участниками которых они являются. Необходимость целенаправленного управления взаимоотношениями обусловлена тем, что взаимоотношения с партнерами — это результат инвестиций финансовых ресурсов и времени. Так как ресурсы компании ограничены, то возникает необходимость в определении «оптимального набора отношений» [Möller, Halinen, 1999]. В статье рассмотрены некоторые подходы и концепции управления взаимоотношениями с партнерами, представлена модель анализа взаимоотношений с партнерами в сети.

Ключевые слова: межфирменные взаимоотношения, управление, модель.

Подходы к анализу взаимоотношений с партнерами

Анализ партнеров в межфирменной сети основан на положениях сетевого подхода (network perspective) и ресурсного подхода (resource-based view of the firm — RBV). Ресурсный подход акцентирует внимание на том, как фирмы комбинируют уникальные и редкие ресурсы, создавая синергетический эффект, и достигают конкурентных преимуществ [Barney, 1991; Wernerfelt, 1984]. Исследователи обращают внимание на поиск ресурсов у партнеров во внешней среде и их использование через развитие межфирменных отношений — формирование стратегических сетей [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000]. В результате компания создает ценность за счет ресурсов, которыми обладают партнеры. Совокупность ресурсов доступных компании в межфирменной сети влияет на результаты деятельности фирмы. Комбинации ресурсов, в частности сочетание

комплементарных ресурсов, позволяют повысить эффект от каждого ресурса [Gulati, Singh, 1998; Gulati, 1999; Lavie, 2006]. Для получения доступа к использованию ресурсов компании необходимо поддерживать и развивать взаимоотношения с партнерами. Использование инструментов управления системой взаимоотношений компании с партнерами в сети может стать источником создания устойчивого конкурентного преимущества: «именно встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступность физических или материальных ресурсов оказываются определяющим условием конкурентных преимуществ фирмы» [Катькало, 2002].

Аналитическая оценка является первым этапом процесса управления взаимоотношениями. М.М. Смирнова [2006] выделяет три ключевые группы подходов к анализу взаимоотношений с потребителями на промышленных рынках, ориентированные на анализ:

- 1) структуры взаимоотношений и вовлеченных сторон (классификация сторон взаимоотношений);
- 2) фаз развития отношений и ключевых факторов, определяющих характер взаимодействия;
- 3) процессов управления взаимоотношениями.

Наибольший интерес представляют подходы, анализирующие процессы и механизмы управления взаимоотношениями. В отличие от двух первых групп речь идет не просто об описании взаимодействия, а о поиске путей оптимизации.

В процессе развития исследований в области управления взаимоотношениями с партнерами в маркетинге взаимоотношений можно выделить две ключевые тенденции. Во-первых, произошло расширение области управления взаимоотношениями с клиентов на более широкий спектр партнерств. Изначально акцент был сделан на взаимоотношения с потребителями — разработано более 30 моделей анализа и управления взаимоотношениями [Ребязина, 2011]. Позднее стали появляться модели управления взаимоотношениями с поставщиками, посредниками, внутренними потребителями и другими стейкхолдерами [O'Malley et al., 1997; Clarkson et al., 1997; Gordon, 1998; Egan, 2003; Ребязина, 2011].

Второе изменение связано с перемещением акцента с изучения диад на изучение многосторонних отношений с различными партнерами одновременно [Egan, 2003]. В большинстве ранних исследований анализировались дуальные взаимоотношения между партнерами [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Anderson, Håkansson,

Johanson, 1994; Möller, Halinen, 1999]. Позднее появляются портфельные подходы исследования взаимоотношений с поставщиками, анализирующие совокупность партнеров [Ребязина, 2011].

Модель анализа межфирменной сети

Нами представлена матрица как инструмент к оценке результатов участия в сети с позиции центральной фирмы. Оценка позволяет структурировать партнеров сети и выстроить диверсифицированные стратегии и траектории развития отношений с партнерами. Под сетью в данной работе понимается совокупность организаций, где центральная фирма координирует деятельность своих партнеров [Doyle, 1995]. Матрица группирует партнеров по двум критериям: характеристики связи с партнером (ось OY) и потенциал партнера для создания ценности (ось OX). Использование данных критериев основано на ряде показателей, по которым оценивается каждый партнер. Цель работы с матрицей заключается в оптимизации распределения ресурсов между партнерами и получении большей отдачи от сети.

Разработка модели основана на концептуальных работах исследователя Р. Гулати из Гарвардского университета. Его работы посвящены оценке эффектов от участия в межфирменной сети. Одна из наиболее разработанных теоретических концепций была предложена группой исследователей [Gulati, Lavie, Madhavan, 2011]. Она базируется на парадигме ресурсного подхода (resource-base dview) к анализу фирмы. В модели выделяются три конструкта для анализа сетевого взаимодействия: топология сети (reach), потенциал партнеров (richness), рецептивность (receptivity) — возможность поглощения или использования ресурсов сети организацией. Согласно концепции эффекты от сети зависят от этих трех конструктов.

Первый конструкт — это характеристики связи с партнером (reach) — определяется партнерами: количество контактов, время совместной работы, наличие неформальных отношений, уровень доверия и др. Ряд исследователей полагают, что чем выше степень *интегрированности* с окружающими системами субъекта, наделенного уникальными ресурсами и способностями, тем больше шансов на его успешное развитие в современном изменяющемся мире [Клейнер, 2011]. Таким образом, существенным шагом в оценке

потенциала межфирменной сети является необходимость оценки *качества связей между партнерами* как каналов, по которым осуществляется обмен ресурсами.

Второй конструктор — потенциал партнера для создания ценности (richness). Конструктор характеризует изобилие и богатство ресурсов, потенциальную величину ресурсов, формирующихся на основе ресурсов участников сети и их комплементарности. Потенциал сети в результате грамотной комбинации ресурсов, доступных организации через ее связи с партнерами, может возрастать. За счет эффекта синергии сумма ресурсов сети будет больше, чем сумма ресурсов отдельных компаний.

Третий конструктор — рецептивность (receptivity) — это погложительная возможность организации, способность воспринимать и использовать ресурсы сети. Это мера или степень, в которой организация может получить доступ и использовать ресурсы сети через межорганизационные границы. Данная способность зависит от двух факторов: количества ресурсов у партнера (потенциал создания ценности) и доступа центральной фирмы к ресурсам партнера (сила связи).

Необходимость разработки матрицы как практического инструмента для оценки и управления межфирменной сетью обусловлена следующими положениями:

1. Организация не получает автоматически эффекта от сети — она должна его «добывать».
2. Ресурс сети может изменяться для каждой конкретной организации в зависимости от состава участников, изменения степени их вовлеченности, изменения ресурсов участников, т.е. в сети происходит постоянная динамичная генерация возможностей.
3. Потенциал сети зависит не только от потенциалов участников, но и от характеристик их взаимодействия. Первое, что необходимо обеспечить в сети, — это эффективные коммуникации и обмен информацией.

Разработка матрицы состоит из четырех задач:

1. Определить и обосновать показатели для конструкторов.
2. Разработать систему критериев и шкалу работы с показателями. Измерение данных показателей предлагается проводить с использованием шкалы Лайкерта, предлагающей экспертам варианты, характеризующие степень соответствия тому или иному показателю.

3. Разработать формулу для агрегирующего показателя, характеризующего результативность сети. Измерение агрегирующих показателей дистанции и ресурсного потенциала можно проводить исходя из данных, полученных в результате опроса либо сбора экспертных мнений по ключевым вопросам, позволяющим определить ресурсный потенциал и дистанцию.

4. Провести апробацию модели на примере предприятия на промышленном рынке в России.

5. Разработать рекомендации по выстраиванию стратегий развития взаимоотношений в зависимости от положения партнера.

Графически оценку партнеров можно изобразить в виде матрицы (рис. 1), где ось X задается показателем «Потенциал создания ценности», ось Y — «Сила связи» и ось Z — «Рецептивность». Такое позиционирование дает возможность определить четыре группы партнеров для дальнейшей разработки дифференцированных стратегий.

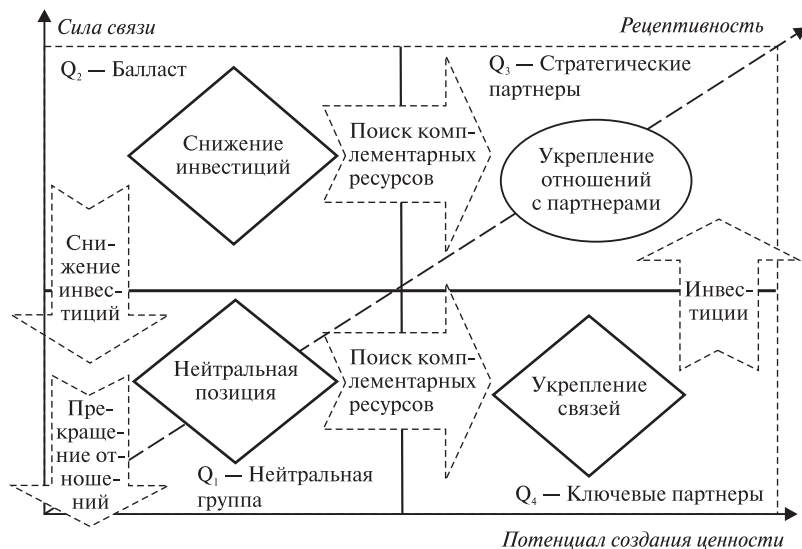


Рис. 1. Матрица межфирменных отношений компании

Показатели оценки «Сила связи» с каждым партнером:

- длительность отношений;
- наличие общих целей;
- применение практики совместного принятия решений;

- доля времени неформального общения;
- доверие.

В данной модели для оценки *Потенциала создания ценности* используются функции создания ценности. В межфирменном взаимодействии выделяют прямые (первичные) и непрямые (вторичные) функции создания ценности. Прямые функции имеют непосредственный эффект на партнера и реализуются в диадах. Непрямые функции имеют косвенный эффект на партнера, потому что их взаимоотношения прямым или косвенным образом зависят от других отношений [Anderson, Nakansson, Johanson, 1994]. В данной модели используется методология, основанная на функциях создания ценности во взаимоотношениях с партнером [Walter, Ritter, Gemünden, 2001].

Прямые функции:

- функция прибыли, характеризующая прямой доход от сотрудничества с партнером;
- функция объема, характеризующая объем сделок с партнером;
- функция безопасности, характеризующая снижение неопределенности и получение гарантий при работе с партнером.

Косвенные функции:

- функция инновации, предполагающая возможность создания новшеств;
- маркетинговая функция, характеризующая возможность выхода на новые рынки и повышение репутации;
- функция разведки, характеризующая возможность получения информации о рынке через коммуникацию с данным партнером;
- функция доступа, характеризующая возможность получения доступа к участникам промышленного рынка через партнера.

По результатам проведенных измерений необходимо получить агрегирующие показатели дистанции и ресурсного потенциала. Данные показатели должны быть построены таким образом, чтобы имелась возможность характеризовать каждый из показателей как слабый и сильный. При условии равнозначности вклада каждого показателя в агрегирующий его можно представить в виде простой суммы баллов, соответствующих цифровым значениям шкалы Лайкерта (модифицированная шкала от 1 до 7), входящих в него показателей. Для расчета координат местоположения каждого партнера в матрице (Сила связи — ось ординат, Потенциал создания ценности — ось абсцисс) используем следующие формулы:

QD_i^{mj} значение ответа респондента на вопрос j относительно партнера i ;

qd — количество вопросов;

sd — количество респондентов (при оценке одного партнера несколькими респондентами центральной фирмы).

Среднее значение критерия на основе ответов респондентов рассчитывается по формуле:

$$QV_i^j = QD_i^j = \frac{\sum_{m=1}^{sd} QD_i^{mj}}{sd}. \quad (1)$$

Итоговое значение *потенциала создания ценности* для партнера рассчитывается по формуле:

$$D_i = \frac{\sum_{j=1}^{qd} QD_j^i}{qd} = \frac{\sum_{j=1}^{qd} \sum_{m=1}^{sd} QD_i^{mj}}{qd \cdot sd}. \quad (2)$$

Основываясь на данных расчетах, мы получаем значение координаты по оси OX . Партнер может попасть либо в левую часть матрицы, либо в правую. Для партнеров в правой части матрицы будут характерны высокие издержки переключения из-за высокой ценности и комплементарность его ресурсов.

Стратегии развития взаимоотношений с партнерами

По результатам предварительной апробации подхода на примере российского предприятия на промышленном рынке было получено следующее распределение партнеров фирмы по квадрантам (рис. 2).

Полученные результаты позволили разработать группы дифференцированных стратегий, определяющих траектории выстраивания взаимоотношений с партнерами. Согласно ресурсному подходу конкурентное преимущество возникает тогда, когда фирма способна *реализовать* стратегию увеличения ценности продукта, которая не реализуется конкурентами. Повышение отдачи от межорганизационной сети может осуществляться на основе *интенсивного пути* развития за счет увеличения числа партнеров с разнообразными ресурсами. Более рациональный путь — это *экстенсивный путь* развития за счет изменения показателей ценности каждого партнера и качества связи.

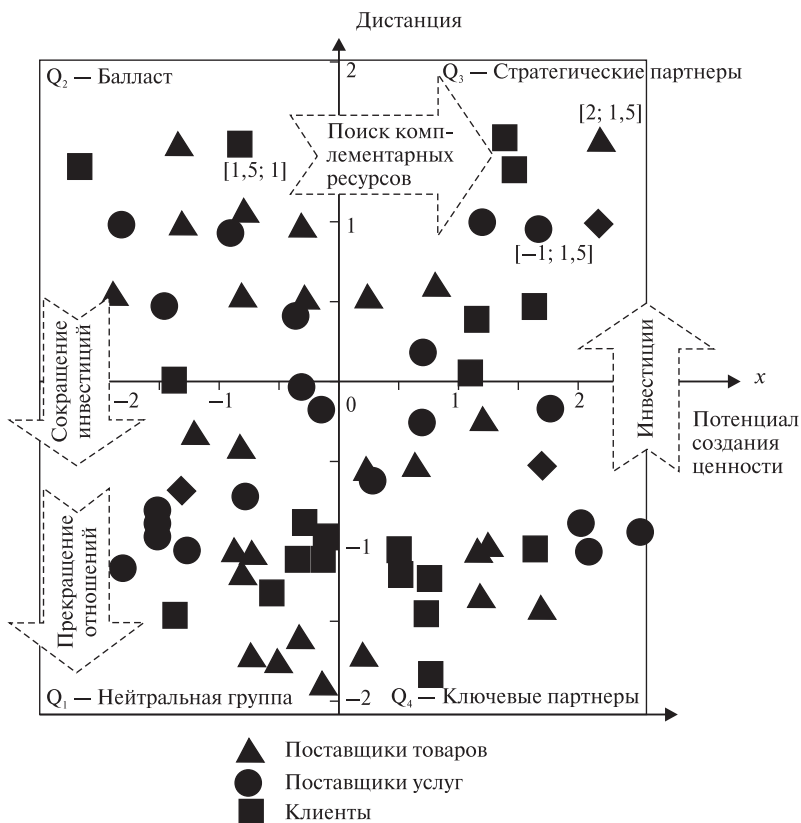


Рис. 2. Матрица партнеров компании А на промышленном рынке

Партнеры в матрице разделены на четыре группы.

«Нейтральной» была названа группа партнеров, которые имеют слабые позиции по всем показателям либо только начинают работать с компанией, либо за время сотрудничества им не удалось установить тесные контакты, и они не обладают необходимым ресурсом. Данная группа включает зарождающиеся отношения сроком менее года. Следует учесть выводы исследования Уцци, сделанные на основе анализа количественных данных: с ростом доли укорененных связей среди контрагентов фирмы вероятность ее выживания возрастает, но когда эта доля достигает определенного порога, такая вероятность вновь начинает падать. Выявленная па-

рабочи́ческая зависимость свидетельствует о том, что упор исключительно на случайные рыночные или, наоборот, укоренные связи снижает способность к выживанию, оптимальным же выбором выступает их разумная комбинация [Уцци, 2007].

«Балласт» — партнеры обладают высокими показателями взаимосвязи, но низкими показателями возможности создания ценности. В отличие от «нейтральной» группы им удалось установить тесные контакты, но на данном этапе их роль в создании ценности не велика. Высокая теснота связей с партнерами этой группы в данном случае является минусом для компании, так как они влекут повышенные транзакционные издержки и издержки на поддержание связи. Данная группа является необходимой для предприятия, так как позволяет достигать устойчивости и служит своего рода балансировкой. Для сети необходим баланс слабых и сильных связей: слабые — это стимул к инновациям и возможности интеграции, сильные связи ведут к сплоченности на микроуровне, но к фрагментации на макроуровне [Uzzi, 1996].

«Стратегические партнеры» — обладают высоким потенциалом для совместного создания ценностей, но пока не налажены связи для эффективного освоения данных ресурсов. Данная группа включает партнеров, с которыми налажены отношения на этапе формирования.

«Ключевые партнеры» — те партнеры, которые обладают высокими показателями по возможному созданию ценности и возможностями реализации потенциала. Данная группа включает партнеров с тесными/устойчивыми/укорененными связями.

Стратегия развития взаимоотношений с партнерами должна быть подчинена правилу перехода из одной категории в другую: сначала по оси *Y*, далее по оси *X* и в итоге движение вверх по оси *Z*. Сначала необходимо найти точки совместного создания ценности, потом повысить силу связей. Однако задачей центральной фирмы не является перевод всех партнеров в группу стратегических. Для успешной работы предприятия необходим *баланс* между всеми группами партнеров.

Источники

Катъкало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2002. № 4. С. 20–42.

Клейнер Г.Б. Новая теория экономических систем и ее приложения // Вестник РАН. 2011. № 9.

Морган Р.М., Хант Ш. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 73–110.

Ребязина В.А. Серия научных докладов ВШМ СПбГУ. Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках // Российское предпринимательство. 2011. № 6. С. 124–128.

Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 3. С. 27–54.

Уцци Б. Источники и последствия укорененности для экономической эффективности организаций: влияние сетей // Экономическая социология. 2007. Т. 8. № 3. С. 44–60.

Anderson J.C., Håkansson H., Johanson J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. No. 4.

Clarkson R.M., Clarke-Hill C., Robinson T. Towards a General Framework for Relationship Marketing? A Literature Review'. Paper Presented at the Academy of Marketing Conference. Manchester, 1997.

Doyle P. Marketing in the New Millennium // European Journal of Marketing. 1995. Vol. 29. No. 13. P. 23–41.

Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. Developing Buyer-seller Relationships // The Journal of Marketing. 1987. P. 11–27.

Egan J. Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research // Marketing Theory. 2003. Vol. 3 (1). P. 145–157.

Gordon I.H. Relationship Marketing. Etobicoke, Ontario: John Wiley & Sons, 1998.

Gulati R., Lavie D., Madhavan R.R. How do Networks Matter? The Performance Effects of Interorganizational Networks // Research in Organizational Behavior. 2011. Vol. 31. P. 207–224.

Gulati R., Singh H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances // Administrative Science Quarterly. 1998. P. 781–814.

Lavie D. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View // *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. No. 3. P. 638–658.

Möller K.K., Halinen A. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era // *Industrial Marketing Management*. 1999. Vol. 28. No. 5. P. 413–427.

Uzzi B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect // *American Sociological Review*. 1996. Vol. 61. No. 4. P. 674–698.

Walter A., Ritter T., Gemünden H.G. Value Creation in Buyer-seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective // *Industrial Marketing Management*. 2001. Vol. 30. No. 4. P. 365–377.

Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.

Zaheer A., Gulati R., Nohria N. Strategic Networks // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 3. P. 203.

Model for Interorganizational Network Relationships Management

This research suggests the model for interorganizational relationships management. The framework evaluates partners with respect to two constructs, which considered maximizing effects of organizational network on firm performance: distance and value creation capacity of the partners. Set of assessment criteria is specified. Finally, matrix with four relationship groups and basic relationships strategies is elaborated. Model could be helpful for analysis and management of diverse interorganizational relationships.

Key words: interorganizational relationships, management, model.

РАЗДЕЛ II
МАРКЕТИНГ

СОВРЕМЕННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ В РОССИИ

В последние десятилетия активно растет интерес к исследованиям развивающихся рынков. Компании на развивающихся рынках, к которым относится Россия, выбирают стратегию копирования бизнес-моделей компаний на развитых рынках, однако такое поведение не приводит к аналогичным результатам. Компаниям следует доказать использовать иной путь развития, а для этого необходимо выделить отличительные признаки развитых и развивающихся стран. В рамках данной работы исследуется маркетинг на российском рынке. Изучено состояние маркетинговых практик в России с помощью методологии международного проекта «Contemporary marketing practices» (СМР), разработанной в Университете Окленда. Данная методология позволяет описать и классифицировать сложившиеся практики на рынке. В рамках анкеты СМР, переведенной на русский язык, предполагается изучить и отнести компании к одному из типов маркетинга (транзакционный тип, маркетинг баз данных, интерактивный, интернет и сетевой маркетинг) либо к пересечению этих типов. В работе описаны сложившиеся практики на российском рынке с помощью кластерного анализа, а также представлено межстрановое сопоставление в рамках исследований СМР. В работе нет описания причин получившейся картинке, однако выдвигается ряд гипотез, которые будут проверены в следующем исследовании.

Ключевые слова: маркетинговые практики, маркетинг взаимоотношений, Россия, кластерный анализ.

В основе современного маркетинга лежит уже не просто обмен товарами или услугами. В мировом сообществе в качестве основания современного маркетинга рассматривается создание ценности для клиента. Клиентоориентированный подход, построение цепочек ценностей стали развивать новое направление в маркетинге — маркетинг взаимоотношений.

Целью работы является анализ состояния маркетинговых практик в России. Цель исследования — классификация маркетинговых практик в России. С помощью кластерного анализа предполагается выделить существующие промежуточные модели марке-

тинга в компаниях, и на основе этого анализа оценить ситуацию и уровень развития маркетинга в компаниях, работающих на российском рынке.

Объектом исследования являются российские компании. Предметом исследования — современные маркетинговые практики в компаниях, работающих на российском рынке.

В работе использовались как вторичные источники информации — базы данных: Emerald, Ebsco, Scopus; периодические издания: «Российский журнал менеджмента», «Секреты фирмы», данные предыдущих исследований, так и первичные источники — данные компаний.

Существует несколько мнений относительно транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений. Одни исследователи придерживаются мнения, что это совершенно отдельное направление существовавшей традиционной транзакционной концепции (Coviello, Brodie, Munro, 2000; Harker, 1999; Egan, 2000), другие считают маркетинг взаимоотношений логичным продолжением развития транзакционного маркетинга (Kotler, 1992; Sheth, Gardner, Garrett, 1998a; а также [Wagner, 2005]). В связи с чем возникает разрыв между академиками и практиками. С одной стороны, есть определенные правила, как компания должна себя вести на рынке и с другой — ее реальные действия, как они себя ведут в бизнесе. Нейтрализовать этот разрыв помогут исследования практик и их межстрановое сопоставление. Недостаток исследований заключается в постоянном обновлении исследовательской базы, причиной является устаревание исследований и изменение внешних экономических и внутренних организационных условий, что отмечалось рядом исследователей (Sheth, Sisodia, 1999; Varadarajan, Jayachandran, 1999).

Одна из тенденций сегодняшних реалий — использование в бизнесе стратегий стран с развитой экономикой развивающимися странами. В то время как одни строят свой бизнес в развитой экономике, другие копируют их модель поведения, не задумываясь о том, что инструменты развитых рынков не всегда применимы для развивающихся. Практики озабочены тем, как наладить взаимоотношения с клиентами, партнерами (Day, Montgomery, 1999; [Coviello et al., 2002; Wagner, 2005]), какие маркетинговые стратегии применять на своем рынке. Эти вопросы являются фундаментальными проблемами в современных маркетинговых исследованиях [Wagner,

2005]. Более того, как отмечает Вагнер [Ibid.], основные положения теории маркетинга взаимоотношений базируются на специфических рыночных условиях Северной Америки, и, следовательно, не до конца ясно, применима ли она на развивающихся рынках [Batra, 1999; Czinkota, 1997; Dawar, Chattopadhyay, 2002; Pels, Brodie, 2004]? В результате происходит копирование тенденций и методов оценки с развитых рынков на развивающиеся, что может повлечь за собой неверные трактовки применяемых метрик, а на корпоративном уровне — неверный выбор стратегии. Со временем на практике появляется смещение парадигм транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений, что влечет за собой появления промежуточных направлений в маркетинге.

Интерес к маркетинговым практикам возник и в России. Изначально наивысший интерес зарубежных исследователей представляли практики и развитие маркетинга в переходной экономике в 1990-х годов. На протяжении 70–80-х годов маркетинг в России в основном был направлен на внешнеэкономическую деятельность страны (Г. Абрамишвили, В. Войн, Н. Герчикова, В. Демидов, П. Завьялов). Маркетинговые структуры в большей степени были развиты в отраслях, ориентированных на экспорт, к ним также относилась отрасль машиностроения [Третьяк, 2002]. Последующие 5 лет, включая начало 90-х годов, исследования касались анализа проблем внешнего маркетинга и появления маркетинга внутри страны, где рассматривались: специфика российских рынков, использование маркетингового инструментария, а также развитие отделов маркетинга внутри организаций [Там же]. Исследования последних 10 лет касались изучения институциональной среды (Salmi, 2004; Jansson, 2007; Puffer, McCarthy, 2011; Molz, 2011), влияния экономического кризиса на маркетинговую деятельность и его последствий (Komissarova, Grein, 2011), развития партнерских отношений (Belaya, Hanf, 2011), влияния глобальных компаний (Johansson, Leigh, 2011; Ghauri, Tarnovskaya, Elg, 2008). Зарубежные авторы также исследовали российский маркетинг как отдельно, так и для межстранового сравнения [Wagner, 2005; Ashnai et al., 2008].

Сегодня нет единства восприятия маркетинга как системы: одни рассматривают с точки зрения набора функций маркетинга, другие акцентируют внимание на отдельных функциях маркетинговой деятельности, например, выделяя только процесс сегментации. В теории маркетинговая деятельность является системным

процессом и включает ряд особенностей. Филипп Котлер определял маркетинг как «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» (Котлер, 2007]). В определении маркетинга, которое дает на своем сайте АМА, идет речь о создании ценности для потребителей, покупателей, партнеров и общества:

деятельность, совокупность институтов и процессов, обеспечивающих создание, информирование, доставку и обмен предложениями, имеющих ценность для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом

Американская ассоциация маркетинга (АМА)¹.

Поскольку термин «маркетинговая практика» базируется на понятии «маркетинговая деятельность», с одним отличием:

Маркетинговая практика — тот набор видов деятельности, который реально используется компаниями в рамках маркетинговой системы.

Каждое из определений характеризует разные направления в маркетинге. В работе Николь Ковиэлло с коллегами (Coviello et al., 1997) проведен анализ практик, где сделан акцент на дихотомии транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений и в качестве промежуточных моделей рассмотрены маркетинг баз данных, интерактивный маркетинг и сетевой маркетинг.

Авторы выделяют и приводят классификацию четырех типов маркетинга: транзакционный и три типа, которые представляют маркетинг взаимоотношений — маркетинг баз данных, интерактивный маркетинг, сетевой маркетинг. Ниже представлена часть сравнительной таблицы исследований в рамках СМР-проекта, в которой рассматривается исследование развивающейся страны (Аргентины), развитых стран (Великобритании и Новой Зеландии) и исследование Ральфа Вагнера, проведенное в России в 2005 г. (табл. 1).

Основная ценность этой таблицы заключается в возможности сравнения существующих исследований и адаптации методологии исследования для России. Основной недостаток всех проанализированных исследований в том, что выборка смещается в сторону более продвинутых респондентов по причине опроса преимущественно или только аспирантов, или студентов МВА.

¹ Словарь АМА. <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M#marketing>.

Таблица 1

Исследования в рамках проекта СМР

Автор	Pels J., Brodie J.	Coviello, Brodie, Brookes, Palmer	Wagner R.
Название статьи	Profiling Marketing Practice in an Emerging Economy: The Argentine Case	Assessing the role of e-marketing in СМР	Contemporary marketing practices in Russia
Год	2003	2003	2005
Страна, город	Аргентина	Великобритания, Новая Зеландия	Россия; Москва, Санкт-Петербург, Ярославль
Цель исследования	(1) Изучение традиционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений, которые применяются транснациональными и местными компаниями и (2) определение наиболее подходящего маркетингового подхода для развивающейся экономики	Изучение практики электронного маркетинга по отношению к другим аспектам маркетинга	Изучение парадигмы маркетинга отношений в противопоставление парадигмы маркетинг-микса в разрезе современных российских рынков. Сравнение характерных аспектов маркетинговых практик для России и других стран
Язык анкеты	Английский	Английский	Английский
Дополнение к анкете	База клиентов (B2B и B2C), маркетинговая практика, демография компании (размер, возраст, уровень экспорта, объем продаж), включая форму собственности, профиль компании (продукты и/или услуги). Большая часть исследования сосредоточена на качественном анализе, восприятие респондентом трендов и изменений, влияющих на маркетинговую практику организации	Добавлен блок вопросов по IT-маркетингу, демографическая характеристика компании	Добавлен блок вопросов по IT-маркетингу

Автор	Pels J., Brodie J.	Coviello, Brodie, Brookes, Palmer	Wagner R.
Выборка	96 компаний. Опрос проводили студенты МВА среди компаний, в которых они работали. Респондентами могли выступать сами студенты и средние менеджеры по маркетингу	149 компаний: 48 — из Новой Зеландии и 101 — из Великобритании. В опросе принимали участие студенты МВА. Студенты Великобритании программы очной формы обучения, оставившие свою работу; студенты Новой Зеландии заочной формы обучения, работающие полный рабочий день. 92% работали в компании не менее года; текущая/недавняя должность не менее одного года (81%); большинство респондентов в возрасте 26–45 лет	Респонденты — аспиранты менеджериальных направлений (занимали высокие должности в компании). 45 компаний из Москвы, 21 — из Санкт-Петербурга; 6 — из Ярославля. 46% — директора и вице-президенты; 14% — главы департаментов; 32% — операционные менеджеры; 8% — продуктовые или аккаунт-менеджеры
Методология	Качественный и количественный анализы проводились параллельно, для того, чтобы детально и точно описать полученные кластеры и результаты	1 этап претест 2 этап Анкетирование	
Основные результаты	Выделили 5 кластеров: традиционный отношенческий; традиционный транзакцион-	Треть (35%) компаний использует традиционный	Выделяется три кластера взаимоотношений (фокус на интерактивный),

Автор	Pels J., Brodie J.	Coviello, Brodie, Brookes, Palmer	Wagner R.
	<p>ный; отношенческий прогрессивный; транзакционный прогрессивный; гибридный. Традиционный/ локальный используют только основные маркетинговые методы (одна компания B2B, остальные B2C), прогрессивные (остальные три кластера), так как они представляют современные маркетинговые практики. Первые два — иностранные компании и работают на B2B и B2C рынках; третий — локальные компании, предоставляющие услуги</p>	<p>транзакционный или традиционный отношенческий подходы, треть (33%) — электронный маркетинг в сочетании с транзакционным и маркетингом баз данных, треть (32%) — комбинация из 5 направлений. Самостоятельно электронный маркетинг не используется, и не может управлять маркетинговой практикой, в зависимости от типа компаний, электронный маркетинг поддерживает выбранное направление. Уровень электронного маркетинга отражает степень и роль информационных технологий в организации</p>	<p>транзакционный (менее рыночно ориентированы, поскольку у таких компаний низкая маркетинговая активность в сочетании с небольшим разнообразием маркетинговой деятельности), гибридный подход. Узкий спектр разнообразия маркетинговых практик. Низкий уровень маркетинговой деятельности в России по сравнению с мировыми стандартами. Отношенческая деятельность рассматривается как дополнение, чем альтернативная концепция для развивающихся рынков. Новые возможности IT-based маркетинга не используются игроками российского рынка, однако в будущем это должно измениться благодаря налаживанию коммуникационной инфраструктуры</p>

Таким образом, в своем исследовании мы расширяем выборку компаний в Москве и регионах России и опрашиваем не только студентов, но и сами компании, что позволит получить более правдоподобное описание действительности.

Поскольку исследование является частью международного проекта, мы не можем отходить от формальной программы исслед-

дования. Методология, которая используется в исследовании, идентична разработанной схеме проекта, анкета и процедура проведения опроса соответствовали требованиям проекта. Анкета является инструментом исследования. Использовался обратный перевод при адаптации анкеты. Далее 7 компаний участвовали в тестировании анкеты, где были выявлены недостатки и уточнена используемая терминология, приведены примеры. Следующий этап (сентябрь 2012 — февраль 2013 г.) — масштабное анкетирование, которое проходило в 10 регионах России: Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Перми, Калининграде, Екатеринбурге, Барнауле, Ижевске, Туле, Твери. Также у респондентов была возможность заполнить анкету онлайн. Кластерный анализ предпочтителен в рамках проекта при использовании СМР-методологии. Анализ данных осуществлен с помощью кластерного анализа при использовании статистического пакета SPSS с помощью частотного анализа, таблиц сопряженности и кластерного анализа; алгоритм анализа был запрошен у исследователей, принявших участие в проекте.

В анкетировании приняли участие 320 компаний. Компании — представители разных отраслей, преимущественно с российским происхождением капитала, достаточно зрелые, большинство ведут свою деятельность от 11 до 30 лет. Такое разнообразие позволяет нам проанализировать основные направления в маркетинговой практике в разрезе характеристик компании, описать, какие именно компании соответствуют выделенным группам.

Результатом количественного исследования является составленный профиль компаний, входящих в каждый кластер (направление маркетинга). Следует отметить, что в результате, как и в предыдущих исследованиях, выделены кластеры: транзакционный, отношенческий, гибрид и кластер с низким уровнем маркетинга. Пятый кластер (интерактивный) характеризует специфику российского рынка, описанную ранее. О полученных кластерах речь пойдет ниже.

Преобладает кластер с *низкой маркетинговой активностью* (28% от выборки), который состоит преимущественно из средних и крупных российских компаний, осуществляющих свою деятельность в отраслях оптовой торговли, IT- и телекоммуникаций, бизнес-услуг и консалтинга. У таких компаний есть свой отдел маркетинга (1–10 человек), однако эффективность этого отдела не высока и скорее это копирование практик развитых рынков, так как сами компании не оценивают долю рынка (23% компаний),

уровень удовлетворенности покупателей (21%) и никогда не оценивали уровень удержания клиентов (19%).

Второй по величине кластер — *маркетинга взаимоотношений* (22%), в котором преобладают B2B компании или компании, работающие на рынках B2B и B2C, ориентированные на оказание бизнес-услуг и консалтинга, а также компании ритейла и розничной торговли. Холдинговые структуры и диверсифицируемые компании являются представителями этого кластера. Размер таких компаний небольшой, это преимущественно мелкие и средние организации, для которых характерен отдел маркетинга (для 58% — от 1–3 человек, для 18% — от 4–10 человек).

Гибрид (22% от выборки) является наиболее продвинутым кластером, именно в нем концентрация иностранных компаний выше всего. Это крупные корпорации, компании, размер которых превышает 1000 человек, они работают как на потребительском, так и на промышленном рынках. В этой группе компаний есть собственный отдел маркетинга, а также они применяют широкий спектр оценки показателей эффективности деятельности.

В *интерактивный кластер* (18% от выборки) входят российские компании небольшого размера до 20 человек (37%) и от 21 до 100 человек (33%), оказывающие бизнес-услуги и консалтинг или работающие в отрасли производства/промышленности, ориентированные на B2B клиентов. Отсутствие компаний с иностранным капиталом, указывает на специфику российского маркетинга. Для таких компаний характерно отсутствие отдела маркетинга или количество людей в отделе не превышает трех. Построение отношений на межличностных связях, из-за маленького размера компании менеджмент не задумывается о доли рынка, компания лишь пытается «выжить» в сложившихся условиях, используя все возможные методы: связи, скрытие фактов деятельности и др.

Немногочисленный кластер — *транзакционный маркетинг* (10% от выборки), это преимущественно крупные российские компании (76%), относящиеся к отраслям ритейла и розничной торговли (24%), пищевой промышленности (17%). Такие компании в основном ориентированы на рынок конечных потребителей, производят и реализуют упакованные потребительские товары. Несмотря на свой размер, у преобладающего числа компаний отдел маркетинга состоит из 1–3 сотрудников.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что уровень маркетинга в России невысокий, большее количество компаний

попало в кластер низкого уровня маркетинга. Одной из основных проблем является низкая коммуникационная инфраструктура и нераспространенное внедрение технологий, поэтому мы рекомендуем развивать IT-направление в компании. Удивили результаты использования оценки эффективности деятельности: около 7% компаний, попавших в кластер *транзакционный маркетинг* никогда не измеряют рост продаж. Также высок процент компаний, которые никогда не оценивают удовлетворенность клиентов и уровень удержания. Все это в очередной раз доказывает, что уровень развития маркетинга в России невысок. Однако ряд компаний, попавших в кластер *гибрид* (22%), относятся к наиболее продвинутым по сравнению с остальными сегментами, где сосредоточена наибольшая концентрация иностранных компаний, являются двигателями развития маркетинга в России.

Описанные кластеры способствуют пониманию состояния маркетинговых практик, классифицируют компании на группы. Особый интерес представляет кластер *интерактивного маркетинга*, состоящий преимущественно из российских компаний небольшого размера, именно он характеризует специфику рынка в России, построение и развитие межличностных взаимоотношений со своими клиентами. Остальные кластеры совпадают с ранее выделенными участниками проекта — низкий уровень маркетинга, характерный для развивающихся стран, транзакционный маркетинг, маркетинг взаимоотношений (фокус на интерактивный и сетевой) и гибридный (продвинутое использование маркетинга). Ранее Вагнер также получил отношенческий кластер с акцентом на интерактивном. Основное отличие результатов нашего исследования от результатов исследования Вагнера — выделение дополнительных кластеров: дополнение направления сетевого маркетинга в отношенческий кластер, а также разделение транзакционного маркетинга на кластер с низким уровнем маркетинга и транзакционный маркетинг.

Таким образом, за этот период некоторые компании продвинулись в своем развитии использования маркетинговых практик, однако достигнутый уровень все еще ниже мировых стандартов. За счет проникновения на российский рынок иностранных компаний происходит сдвиг в сторону улучшения, именно иностранные компании попадают в кластер гибридный, соответствующий продвинутому использованию широкого спектра маркетинговой деятельности. Не изменилось отношение российских компаний к интернет-тех-

нологиям, инструменты этого маркетинга также не популярны в российских компаниях, хотя западные активно анализируют эффективность данного направления.

Источники

Аврамова Е., Гурков И., Липиц И. и др. Российские предприятия: в поисках выживания // Экономика и организация промышленного предприятия. 1996. № 5. С. 25–46.

Долгопятова Т., Евсеева И. Экономическое поведение промышленных предприятий в переходной экономике // Вопросы экономики. 1994. № 8. С. 40–57.

Попова Ю.Ф., Соренсен О.Ю. Сетевой подход в анализе переходной экономики России. Монография. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского ун-та, 1997.

Третьяк О.А. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 2. С. 57–62.

Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 1. С. 41–62.

Coviello N.E., Brodie R.J., Danaher P.J., Johnston W.J. How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination on Contemporary Marketing Practice // Journal of Marketing. 2002. Vol. 66 (8). P. 33–46.

Dadzie K.O., Johnston W.J., Pels J. Business-to-Business Marketing Practices in West Africa, Argentina and the United States // Journal of Business & Industrial Marketing. 2008. Vol. 23. Iss. 2 P. 115–123.

Wagner R. Contemporary Marketing Practices in Russia // European Journal of Marketing. 2005. Vol. 39. Iss. 1. P. 199–215.

Contemporary Marketing Practices in Russia

In recent decades, the interest in research emerging markets is actively growing. Companies in emerging markets (such as Russia) copy the business models of companies in developed markets, but this behaviour does not lead to the same results. Companies should use a different path of development, thus

researches goal is to highlight the features of advanced and emerging countries. In this work we study marketing in the Russian market. The paper examines the state of marketing practices in Russia with the help of the international project methodology Contemporary marketing practices (CMP), developed at Auckland University. This methodology allows to describe and classify existing market practices. The instrument of investigation is CMP's questionnaire, which was translated into Russian. The questionnaire examines the company to one of the types of marketing: transaction marketing, database marketing, interactive, internet marketing and network, or to the intersection of these types. The paper describes existing practices in the Russian market by cluster analysis. Moreover, the paper presents cross-country comparison among CMP's studies. In this paper, there is no explanation of the reasons for these results, but it puts forward a number of hypotheses to be tested in the future study.

Key words: marketing practices, relation marketing, Russia, cluster analysis.

© Лагутаева Д.А., 2015

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНАЛЬНОГО ИНФОРМАЦИОННО- КОММУНИКАЦИОННОГО МЕДИАПРОСТРАНСТВА

Изучаются условия формирования и развития региональных информационно-коммуникационных медиапространств (ИКМП). Раскрываются их маркетинговый потенциал. Формулируются и обосновываются концепции информационно-аналитического интернет-портала регионального масс-медийного комплекса (РММК) как ключевого системообразующего элемента инновационной инфраструктуры ИКМП и создаваемой на его основе интеллектуальной системы управления инновационным развитием РММК.

Ключевые слова: маркетинговый потенциал, информационное общество, региональный масс-медийный комплекс, информационно-коммуникационное медиапространство, информационно-аналитический интернет-портал, ноосорсинг, интеллектуальные системы управления, функциональные системы П.К. Анохина.

Введение

Ключевая проблема социально-экономического развития России в современных условиях заключается в низкой конкурентоспособности практически всех основных отраслей национальной экономики. В значительной мере это объясняется тем, что органами государственной власти и управления, организациями и гражданами не в полной мере и недостаточно эффективно используются возможности, предоставляемые информационным обществом.

Цель и задачи исследования

К важнейшим отраслям российской экономики относится национальный масс-медийный комплекс (ММК) — множество взаи-

мосвязанных и взаимодействующих хозяйствующих субъектов, реализующих в процессе своего согласованного функционирования одну общую цель — удовлетворение потребностей российского социума в информации, необходимой ему для нормального функционирования и развития. Главным фактором повышения социально-экономической эффективности функционирования российского ММК в условиях движения страны к информационному обществу является использование возможностей, предоставляемых производителям и потребителям информационных услуг современными информационно-коммуникационными технологиями.

Базовым звеном ММК на региональном уровне является региональный масс-медийный комплекс (РММК), ориентированный прежде всего на удовлетворение информационных потребностей социума конкретного региона. Развитие процессов самоорганизации региональных масс-медийных комплексов и формирование региональных информационно-коммуникационных медиапространств (ИКМП), представляющих собой форму существования отношений, которые складываются в процессе осуществления организациями РММК деятельности, направленной на удовлетворение потребностей региональных социумов в информации, необходимой им для нормального функционирования и развития, с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, ведет к существенным качественным позитивным изменениям в системе информирования населения страны.

С расширением присутствия организаций РММК в ИКМП ускоряется процесс социальной институционализации ИКМП — организации и координации социального взаимодействия в ИКМП, появления его стандартизированных и регулярно воспроизводимых элементов. Активизируется процесс формирования социально активного интернет-сообщества — объединения людей (членов регионального социума и работников РММК), имеющих общие интересы, общую цель — удовлетворение потребностей регионального социума в информации, необходимой ему для нормального функционирования и развития. Все более значимой становится роль социального единства регионального социума в улучшении качества жизни в регионе.

Вместе с тем в целом органами государственной власти и местного самоуправления, организациями и гражданами все еще не в полной мере используются возможности, предоставляемые

информационным обществом, недостаточно эффективно реализуется маркетинговый потенциал ИКМП, представляющий собой совокупность маркетинговых ресурсов и маркетинговых возможностей, которыми обладает ИКМП, а также способность РММК эффективно использовать их при осуществлении маркетинговой деятельности в соответствии с целями РММК как на территории региона, так и за его пределами.

При всем многообразии функционирующих сегодня российских медийных интернет-порталов и сайтов по-прежнему актуальной остается задача создания системы информационно-аналитических интернет-порталов региональных масс-медийных комплексов как ключевых системообразующих элементов инновационной инфраструктуры региональных информационно-коммуникационных медиапространств. Здесь и далее под информационно-аналитическим интернет-порталом РММК автор предлагает понимать глобальную саморазвивающуюся проблемно-ориентированную информационно-коммуникационную систему, виртуальную организацию, предоставляющую пользователям возможность рассредоточенной и децентрализованной работы (инструмент общественного контроля за деятельностью органов государственной власти и местного самоуправления, организаций РММК, других хозяйствующих субъектов региона), направленной на удовлетворение потребностей регионального социума в информации, необходимой ему для нормального функционирования и развития, социальную сеть членов регионального социума и работников РММК, один из важнейших инструментов интернет-демократии на региональном уровне¹.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических и практических подходов к управлению инновационным развитием региональных масс-медийных комплексов в условиях информационного общества, которые ориентированы на наиболее полную реализацию возможностей, открывающихся перед гражданами и организациями в связи с развитием информационно-коммуникационных технологий, а также методических рекомендаций по управлению формированием и развитием региональных информационно-коммуникационных медиапространств.

Достижение цели исследования связано с решением следующих основных задач:

¹ «Демократия — это возможность не только выбирать власть, но и постоянно эту власть контролировать, оценивать результаты ее работы» [Путин, 2012].

- уточнить дефиницию «информационно-коммуникационное медиапространство», определить сущность ИКМП, изучить условия его формирования и развития, раскрыть его маркетинговый потенциал;
- разработать концепцию информационно-аналитического интернет-портала РММК как ключевого системообразующего элемента инновационной инфраструктуры ИКМП;
- разработать концепцию интеллектуальной системы управления инновационным развитием РММК в условиях информационного общества.

Сущность и генезис ИКМП

Принципиально важным моментом в дискуссии относительно теории и практики управления инновационным развитием РММК в условиях информационного общества является вопрос о соотношении понятий «информационно-коммуникационное пространство» (ИКП) и «информационно-коммуникационная среда» (ИКС) [Мешков, 2011]. Понятие «пространство» коренным образом отличается от нередко отождествляемого с ним понятия «среда» (рис. 1).

ИКП формируется и развивается в процессе создающей деятельности его субъектов, а ИКС приобретает свои специфические характеристики в результате управления объективно существующими обстоятельствами. В процессе формирования и развития информационно-коммуникационного пространства в результате конструктивной деятельности его субъектов возникают качественно новые ресурсы, в то время как управление информационно-коммуникационной средой позволяет лишь актуализировать потенциально существующие в ней ресурсы.

Концепция информационно-аналитического интернет-портала РММК

Важнейшая общественно-политическая задача портала РММК заключается в содействии достижению целей государственной политики в сфере масс-медиа, соответствующих общепринятым в демократическом мире стандартам, удовлетворении потребности потребителей в объективной, полной, достоверной, адекватной, актуальной информации, расширении возможностей

реального участия самых широких слоев населения региона в политическом процессе, формировании и развитии регионального информационно-коммуникационного медиапространства. Главной научно-практической задачей портала РММК является сбор, накопление, хранение и актуализация информации по всем вопросам жизнедеятельности региона.

ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННАЯ СРЕДА	ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО
<i>Среду</i> образуют окружающие человека или организацию условия, обстановка, а также люди и организации, связанные общностью этих условий	Сущность <i>пространства</i> составляют общественные связи
<i>Среда</i> выполняет контекстную функцию по отношению к любому существующему в ней объекту, происходящему в ней явлению или процессу	<i>Пространство</i> — это место, где некие объекты существуют, некие явления или процессы реализуются
<i>Среда</i> либо оказывает воздействие на существующие в ней объекты, происходящие в ней явления или процессы, либо сама подвергается воздействию с их стороны	В <i>пространстве</i> происходит взаимодействие входящих в него элементов
<i>Среда</i> приобретает свои специфические характеристики в результате управления объективно существующими обстоятельствами	<i>Пространство</i> формируется и развивается в результате созидательной деятельности его субъектов
Управление информационно-коммуникационной <i>средой</i> позволяет актуализировать <i>потенциально существующие в ней ресурсы</i>	В процессе формирования и развития информационно-коммуникационного пространства в результате конструктивной деятельности его субъектов возникают <i>качественно новые ресурсы</i>

Рис. 1. Информационно-коммуникационное пространство и информационно-коммуникационная среда

К portalу РММК как основе инновационной инфраструктуры ИКМП предъявляются следующие требования:

- портал должен обеспечивать установление прямых и обратных информационных связей между потребителями и производителями медиапродукции;
- основная особенность технического решения портала заключается в его модульной иерархической структуре, обеспечивающей высокую степень унификации за счет использования ограниченного числа типовых модулей и простейших программ-редакторов для их настройки и наполнения контентом;
- формирование контента портала должно осуществляться непосредственно с мест: из организаций РММК, государственных и муниципальных структур, местных отделений политических партий, общественных организаций и др.

Основой жизненной силы портала являются знания, касающиеся самых разных аспектов жизнедеятельности региона. С созданием портала открываются новые возможности управления человеческим капиталом в интересах нормального функционирования и развития региона.

Портал РММК предлагает своим участникам самый широкий спектр платных и условно бесплатных проблемно-ориентированных услуг и ресурсов. На портале должны быть представлены средства массовой информации всех видов, органы государственной власти и местного самоуправления, региональные отделения политических партий, коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, некоммерческие организации и граждане.

В организационно-экономическом аспекте портал РММК представляет собой своеобразный «виртуальный бизнес-центр» с существенно расширенными и видоизмененными функциями. Как аутсорсер портал РММК предлагает своим участникам самый широкий спектр услуг и ресурсов: от переадресации посетителей портала на сайты, создаваемые, поддерживаемые и развиваемые участниками портала самостоятельно, до создания и обеспечения работы их автономных интернет-представительств в рамках портала.

Организации РММК выполняют следующие социально значимые функции:

- коммуникативную;
- непосредственно-организаторскую;
- идеологическую;

- культурно-образовательную;
- рекламно-справочную;
- рекреативную.

В соответствии с этим в структуре портала РММК должны быть выделены следующие основные отделы:

- история региона;
- экономика региона;
- образование;
- здравоохранение;
- культура;
- досуг;
- реформа ЖКХ;
- дети;
- молодежь;
- третий возраст;
- средства массовой информации;
- издательства;
- муниципальные библиотеки;
- Россия;
- Мир.

Одним из наиболее социально значимых направлений деятельности портала РММК может стать информационное обеспечение реформы жилищно-коммунальной сферы. Главная цель реформирования жилищно-коммунального хозяйства России заключается в повышении надежности предоставления и улучшении качества жилищно-коммунальных услуг при одновременном снижении их стоимости посредством дальнейшего формирования в жилищно-коммунальном комплексе страны рыночной системы хозяйствования, которая включает как развитие конкурентных отношений, так и эффективное регулирование естественных локальных монополий, а также максимальное развитие частной инициативы собственников жилищного фонда.

Успех реформы ЖКХ в каждом конкретном регионе во многом зависит от своевременности, доступности и доходчивости информации о текущем состоянии жилищного фонда и коммунальных объектов, о материальных потребностях жилищно-коммунального комплекса, текущих результатах деятельности органов государственной власти и местного самоуправления по ее выполнению. Крайне важно, чтобы реформа ЖКХ была правильно понята и поддержана населением.

Одним из основных методов обеспечения гласности процесса реформирования ЖКХ является распространение в сети Интернет информационных ресурсов территориальных образований по всем аспектам проведения реформы жилищно-коммунального хозяйства и защиты прав потребителей жилищно-коммунальных услуг. С помощью информационно-аналитического портала РММК можно эффективно решать, в частности, следующие задачи в сфере ЖКХ:

в общественно-политическом аспекте

- разъяснение населению целей и задач реформы ЖКХ и практических действий органов государственной власти и местного самоуправления по ее реализации;
- создание условий, способствующих развитию частной инициативы собственников жилищного фонда;
- оказание информационной поддержки системе общественного контроля деятельности исполнителей жилищно-коммунальных услуг;

в нормативно-правовом аспекте

- организация общественной экспертизы действующих и разрабатываемых нормативно-правовых актов, регулирующих жилищно-коммунальные отношения;
- облегчение гражданам доступа к документам и материалам, непосредственно касающимся их права на полное, своевременное и качественное жилищно-коммунальное обслуживание;
- правовое консультирование потребителей жилищно-коммунальных услуг;

в организационно-экономическом аспекте

- содействие развитию конкурентной среды в сфере управления жилищным и нежилым фондом;
- создание и развитие систем «информатизации жизни»;
- анализ социально-экономической эффективности используемых в регионах организационно-экономических механизмов ЖКХ.

В самом общем случае совокупный социальный эффект, получаемый гражданами, государственными и муниципальными органами и некоммерческими организациями от работы портала РММК, можно выразить через степень реализации россиянами возможностей, предоставляемых производителям и потребителям информационных услуг современными информационно-коммуникационными технологиями, гарантированного им Конституци-

ей РФ права «свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом». Экономический эффект, получаемый коммерческими организациями РММК, выражается в снижении затрат на создание, поддержку и развитие их сайтов в рамках портала РММК и в извлечении ими дополнительной прибыли вследствие увеличения объемов продаж производимых ими информационных услуг; некоммерческими организациями — в снижении затрат на создание, поддержку и развитие их сайтов и в извлечении прибыли от размещения на них рекламных баннеров; государственными и муниципальными органами и гражданами — в снижении затрат на осуществление обмена информацией по вопросам жизнедеятельности региона между гражданами, организациями и властными структурами.

В результате развития интеграционных процессов, инициируемых порталом РММК, возникает мощный позитивный синергетический эффект.

Основными факторами синергизма в ИКМП являются:

- концентрация прежде рассредоточенных проблемно-ориентированных информационных ресурсов в одном месте — на портале РММК;
- функциональная специализация участников портала и профессионально-специализированное разделение труда;
- расширение и углубление информационных связей между взаимодействующими группами участников регионального медиарынка;
- активизация деятельности одних групп участников регионального медиарынка, обусловленная присутствием в ИКМП других групп участников рынка, выступающих в роли катализаторов;
- взаимодополняемость участников регионального медиарынка;
- взаимозаменяемость участников регионального медиарынка;
- привлечение внимания региональной интернет-аудитории к portalу РММК, обусловленное концентрацией в одном месте всего спектра информации по вопросам жизнедеятельности региона.

Реализация синергизма в ИКМП способствует повышению эффективности функционирования регионального медиарынка.

Маркетинговая стратегия портала РММК должна заключаться в активизации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, организаций РММК и граждан в ИКМП. На стадиях роста и зрелости портала РММК основной вклад

в формирование контента портала будут вносить своими действиями его участники и пользователи по схеме краудсорсинга. Финансирование функционирования и развития портала будет осуществляться преимущественно по схеме краудфандинга, основанного на добровольном объединении гражданами и организациями своих финансовых и других ресурсов в целях поддержки усилий других граждан и/или организаций в наиболее приоритетных для них сферах.

Большое влияние на развитие местного самоуправления будет оказывать организованная по схеме ноосорсинга [Славин, 2011] деятельность формирующихся на базе портала РММК экспертных интернет-сообществ, ориентированных на решение конкретных проблем региона.

Концепция интеллектуальной системы управления инновационным развитием РММК в условиях информационного общества

Взяв за основу портал РММК, можно создать интеллектуальную систему управления инновационным развитием РММК — объединенную единым информационно-коммуникационным процессом совокупность технических и программных средств, работающую во взаимодействии с человеком (коллективом людей), способную на основе информации о состоянии внешней среды и собственном состоянии системы, а также прогноза этих состояний при наличии мотивации и постоянно обновляемых знаний, синтезировать цель управления (в виде формального описания задач инновационного развития системы), принимать решения и находить рациональные способы достижения цели. Построение интеллектуальной системы управления инновационным развитием РММК предполагает реализацию механизма синтеза цели управления, динамической экспертной системы, методов самоорганизации, принятия решений и прогнозирования, объединенных в рамках функциональной структуры П.К. Анохина [1998] (рис. 2):

В системе управления инновационным развитием РММК портал РММК будет выполнять следующие функции [Мешков, Матвеев, 2013]:

- сбор, накопление и хранение информации о состоянии внешней среды и собственном состоянии системы;

- синтез цели управления на основе активного оценивания информации о состоянии внешней среды и собственном состоянии системы, а также прогноза этих состояний при наличии мотивации и специальных знаний;
- формирование и развитие базы знаний, касающихся самых разных аспектов деятельности, соответствующей проблемной ориентации портала;
- выработка оценки, необходимой для принятия решения, а также прогноза для акцептора действия;
- принятие решения;
- проверка акцептором действия соответствия результата действия (при реализации выбранного управления) прогнозу.

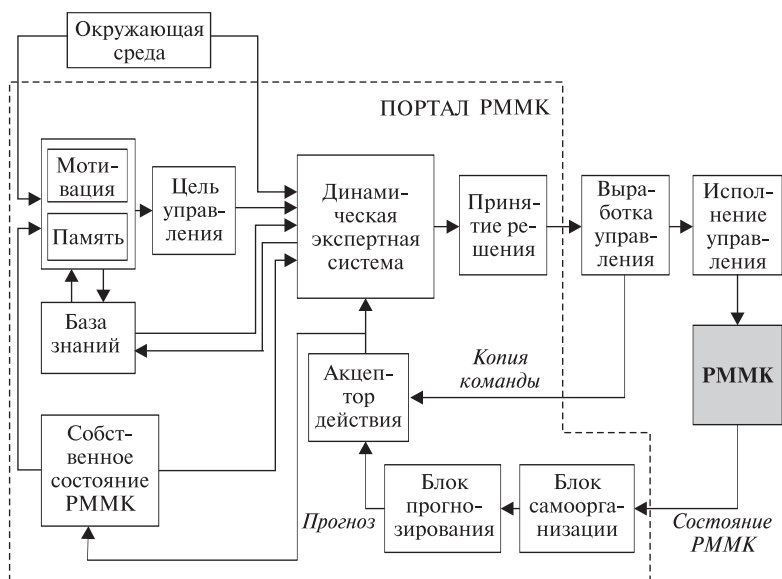


Рис. 2. Структура интеллектуальной системы управления инновационным развитием РММК, построенной на основе интернет-портала РММК

В качестве экспертов в системе управления инновационным развитием РММК будут выступать члены сформировавшегося на базе портала РММК интернет-сообщества, ориентированного на решение проблем региона.

Заключение

Таким образом, из всего вышеизложенного можно сделать следующие обобщающие выводы:

- главным фактором повышения социально-экономической эффективности функционирования российского масс-медийного комплекса в условиях движения страны к информационному обществу является использование возможностей, предоставляемых производителям и потребителям информационных услуг современными информационно-коммуникационными технологиями;

- с развитием процессов самоорганизации региональных ММК формируются региональные информационно-коммуникационные медиапространства, имеющие мощный маркетинговый потенциал, представляющий собой совокупность маркетинговых ресурсов и маркетинговых возможностей, которыми они обладают, а также способность РММК эффективно использовать эти ресурсы и возможности при осуществлении маркетинговой деятельности в соответствии с их целями как на территории своих регионов, так и за их пределами;

- ключевым системообразующим элементом инновационной инфраструктуры ИКМП должен стать информационно-аналитический интернет-портал РММК;

- на основе портала РММК можно создать интеллектуальную систему управления инновационным развитием РММК;

- построение интеллектуальной системы управления инновационным развитием РММК предполагает реализацию механизма синтеза цели управления, динамической экспертной системы, методов самоорганизации, принятия решений и прогнозирования, объединенных в рамках функциональной структуры П.К. Анохина.

Источники

Анохин П.К. Избранные труды. Кибернетика функциональных систем / под общ. ред. К.В. Судакова. М.: Медицина, 1998.

Мешков Н.А. Сущность и генезис проблемно-ориентированных информационно-коммуникационных социальных пространств // Качество. Инновации. Образование. 2011. № 3. С. 72–76.

Мешков Н.А., Матвеев А.С. Концепция инновационного развития регионального масс-медийного комплекса в условиях информационного общества // Бизнес-информатика. 2013. № 2. С. 19–26.

Путин В.В. Послание Президента Федеральному Собранию. 2012 [Электронный ресурс]. <<http://www.kremlin.ru/transcripts/17118>> (дата обращения: 22.03.14).

Славин Б.Б. Сорсинг и «Наука 2.0». 2011 [Электронный ресурс]. <<http://www.orel.i-business.ru/blogs/5149>> (дата обращения: 22.03.14).

Marketing Potential of Regional Information-Communication Media Space

Conditions of formation and development of regional information-communication media space (ICMS) are studied, their marketing potential are disclosed. Concepts of the information-analytical Internet portal of regional mass-media complex (RMMC), as key backbone element of innovative infrastructure of ICMS, and intellectual control system of RMMC innovative development, created on its basis, are formulated and substantiated.

Key words: marketing potential; informational society, regional mass-media complex, information-communicational media space, information-analytical Internet portal, noosourcing, intelligent control systems, P.K. Anokhin's functional systems.

© Мешков А.А., 2015

МЕТОДИЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО И РОССИЙСКОГО ПРОЕКТОВ «СОВРЕМЕННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ»

В статье рассмотрены и обоснованы методические различия международного и российского исследований «Contemporary marketing practices»¹ (СМР). В проекте используется комплексный подход к изучению маркетинговой активности: оцениваются как управленческие параметры маркетинговой деятельности, так и коммуникативные. В международном исследовании приняло участие более 20 стран. Для России данный проект также представляет большой интерес, так как методология исследования позволяет осуществлять типологизацию компаний с точки зрения используемых маркетинговых практик и метрик. Статья посвящена анализу целей, логики и вытекающих из этого методических расхождений международного и российского проектов СМР.

Ключевые слова: современные маркетинговые практики, методические различия, маркетинг взаимоотношений, транзакционный маркетинг, интерактивный маркетинг, сетевой маркетинг, маркетинг баз данных, e-маркетинг.

Краткая характеристика проекта СМР

Данный проект был запущен в 1996 г. в Новой Зеландии в Университете Окленда благодаря усилиям таких ученых, как Николь Ковелло и Род Броуди [Brodie et al., 1997; 2008; Coviello et al., 1997; 1998; 1999; 2002]. Импульсом для развития проекта стало противопоставление и широкое обсуждение в научной литературе и на практике транзакционного маркетингового подхода, опирающегося

¹ Данный обзор выполнен в рамках научного исследования (проект № 13-05-0048) при поддержке Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2013 г.

ся на 4P концепцию, и альтернативного актуального направления развития маркетинга — концепции маркетинга взаимоотношений [Berry, 1983; Grönroos, 1994; 1995; Egan, 2004; Mally, Tynan, 2000; Morgan, 1996; Palmatier, 2008; Sheth et al., 1999; 2000; 2012; Варго, Лаш, 2006; Куш, 2006; Третьяк, 2006; 2013].

Теоретической базой проекта стал обширный анализ и синтез академической литературы в области маркетинга и менеджмента по следующим направлениям [Coviello et al., 1997; 2002]:

- исследования в области сервиса;
- исследования межорганизационных отношений обмена;
- исследования, посвященные каналам распределения;
- сетевые исследования;
- исследования в области стратегического менеджмента и цепочек создания ценности;
- исследования влияния информационных технологий на межорганизационные взаимодействия.

В результате этого были выделены девять основных характеристик, демонстрирующих, как компании соотносятся со своими рынками, а также взаимодействуют с потребителями и партнерами:

- цель деятельности организации;
- характер (направленность) коммуникации;
- тип контакта с потребителями;
- продолжительность взаимодействий;
- формализованность покупки;
- управленческие намерения;
- управленческий фокус;
- управленческие инвестиции;
- уровень менеджмента.

На основании различий компаний по выделенным базовым характеристикам, ученые описали пять маркетинговых практик¹ [Coviello et al., 2001; 2002; 2003]:

- Транзакционный маркетинг (ТМ — transaction marketing), предполагающий управление традиционным инструментарием (маркетинг-миксом) для привлечения и удовлетворения потребителей.
- Маркетинг баз данных (DM — database marketing), характеризующийся использованием баз данных для сегментации и удержания клиентов.

¹ Все маркетинговые практики, кроме транзакционного маркетинга, относятся к концепции маркетинга взаимоотношений.

- Интерактивный маркетинг (IM — interaction marketing), предполагающий развитие персональных отношений между представителями компании и потребителями для получения взаимной выгоды.

- Сетевой маркетинг (NM — network marketing), описанный как развитие длительных взаимоотношений в рамках сети, включающей не только клиентов, но и других партнеров.

- IT-маркетинг (eM — e-marketing), предполагающий развитие отношений с клиентами посредством Интернета и позволяющий осуществлять массовую кастомизацию.

Подробное описание различий использования пяти видов маркетинга по девяти управленческим критериям составляет концептуальную базу проекта СМР.

Описание и обоснование методических различий международного и российского проектов

Нами было выделено три вектора методических расхождений сравниваемых проектов:

- 1) базовые (программные) различия;
- 2) различия в методах сбора данных;
- 3) различия в методах обработки данных.

Основные группы методических различий, а также их обоснование представлены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение методики международного и российского проектов

Основные различия		Международный проект	Российский проект	Обоснования различий
Постановочные характеристики	Цель	Описание маркетинговых практик, используемых в разных типах организаций в различных экономических и культурных условиях	Изучение особенностей использования российскими компаниями тех или иных маркетинговых практик в зависимости от сферы деятельности, происхождения капитала, величины бизнеса и региона	Цель международного проекта — межстрановой анализ, российского — углубленное изучение применения маркетинговых практик

Основные различия		Международный проект	Российский проект	Обоснования различий
Постановочные характеристики	Задачи	<ul style="list-style-type: none"> Отслеживать новые тенденции в применении маркетинговых практик Обеспечивать сравнительный мониторинг применения маркетинговых метрик в развитых и развивающихся странах 	<ul style="list-style-type: none"> Определить, что понимается под маркетинговыми практиками в РФ Сравнить маркетинговые подходы, используемые на предприятиях B2B и B2C секторов, международных и российских, а также предприятий из различных отраслей деятельности Определить причины использования транзакционного и отношения подхода в различных компаниях Изучить основные измерители, метрики, используемые компаниями для оценки маркетинговой деятельности Дать обоснованные рекомендации по совершенствованию методологии проекта 	Ранее проводились лишь фрагментарные исследования маркетинговых практик в РФ, поэтому задачи проекта предполагают всестороннее и глубокое изучение данного явления
	География	Международный проект. Участвуют преимущественно столицы стран	Москва, Санкт-Петербург, Пермь, Нижний Новгород, Калининград, Екатеринбург, Барнаул, Ижевск, Тверь, Тула	Расширение географии необходимо для повышения репрезентативности и сравнения регионов
	Рекрутмент	В исследовании участвуют, в основном представители бизнеса, обучающиеся на MBA-программах	Рекрутмент осуществлялся методом «снежного кома» в городах, где есть представительства НИУ ВШЭ через участников проекта СМР: преподавателей, студентов и аспирантов	Разные исходные возможности

Основные различия		Международный проект	Российский проект	Обоснования различий
По-становочные характеристики	Выборка	От 80 до 150 респондентов в каждой стране	Изначально было 329 респондентов, после чистки и отбраковки осталось 303 компании	Увеличение для лучшей репрезентативности данных
Методы сбора данных		Количественное исследование методом онлайн-анкетирования и/или личных интервью	<ol style="list-style-type: none"> Количественное исследование методом онлайн-анкетирования Кабинетное исследование: сбор и анализ теоретических работ, включая книги, обзоры, статьи, данные тематических конференций, интернет-ресурсы и т.д. Качественные исследования: <ul style="list-style-type: none"> экспертные интервью с представителями консалтинговых и ресерч-компаний глубинные интервью с представителями бизнеса различных сфер деятельности 	Расширение методологии сбора и анализа данных вызвано необходимостью комплексного изучения маркетинговых активностей по различным направлениям/основаниям
Методы анализа данных		В основе — кластерный анализ (метод К-средних) на базе созданных нормированных переменных	По количественным данным: кластерный (иерархический и методом К-средних) анализ; коэффициент альфа Кронбаха; подтверждающий и объяснительный факторный анализ без привязки к интегрированным переменным; использование процедуры центрирования данных (по Шварцу). По качественным данным: контент-анализ	

Источник: Составлено автором.

Итак, цель международного проекта — описание маркетинговых практик в современной среде и изучение возможности применения маркетинга взаимоотношений в разных типах организаций в разных странах. География проекта постоянно расширяется. Сейчас в проекте участвуют более 15 стран, в том числе 8 развивающихся стран, включая Россию. Россия участвует в проекте второй раз. Первое исследование по СМР-методологии было осуществлено Вагнером [Wagner, 2005]. Сравнение проводится по унифицированной методологии: единой анкете, похожих выборках, единым способом рекрутмента респондентов, обработки данных и т.д.

После первого этапа (собранных по международной методологии 130 анкет среди московских компаний) рабочей группой российского проекта было принято решение расширить и оптимизировать исследование для более полного, комплексного изучения российской специфики. Решение обусловлено, прежде всего, реакцией целевой аудитории исследования — управленцев и специалистов, отвечающих за вопросы маркетинга в организациях, на представленную анкету. Сбор данных проводился методом онлайн-анкетирования. Рекрутмент осуществлялся методом «снежного кома» участниками рабочей группы проекта (преподавателями, студентами и аспирантами различных филиалов НИУ ВШЭ). Инструментарий международного проекта был адаптирован (проведено несколько пилотных интервью) и подвергнут процедуре двойного перевода. По результатам полевого этапа участниками проекта было организовано обсуждение, посвященное основным проблемам сбора данных, и выделены основные сложности:

- Сложность рекрутмента респондентов по причине отсутствия мотивации и вознаграждения.
- Несоответствие продолжительности заполнения анкеты (около 30 мин) методу онлайн-исследований. Вследствие этого многие респонденты не заполнили всю анкету.
- Отсутствие возможности продолжить заполнение анкеты с места, где респондент прервался. Для B2B опросов это большой недостаток в силу занятости респондентов.
- Проблемы, связанные с восприятием инструментария: сложность анкеты, непонимание цели исследования, непонимание терминологии (B2B /B2C, сетевая структура и т.д.).

Подтверждением всех указанных сложностей является достаточно низкий response rate данного исследования (на уровне 10–15%).

Все выше обозначенные сложности свидетельствует о большом разрыве в маркетинговом управлении, в первую очередь, между теорией и практикой, а также между развитыми рынками (где запущался и апробировался проект) и развивающимися (к которым относится Россия).

Чтобы разобраться с указанными противоречиями, мы решили адаптировать и расширить методологию проекта следующим образом. Прежде всего, была расширена география исследования. Это необходимо было сделать вследствие неравномерности уровня жизни, бизнес-условий, различий управленческих подходов в российских регионах. Так, к исследованию были добавлены города, представляющие филиальную сеть НИУ ВШЭ: Санкт-Петербург, Пермь, Нижний Новгород, Калининград, Екатеринбург, Барнаул, Ижевск, Тверь, Тула. И хотя данная география не полностью репрезентирует генеральную совокупность, она все-таки существенно расширяет границы данного исследования. Как следствие расширения географии — была увеличена выборочная совокупность проекта для возможности дальнейших региональных сравнений.

Кроме того, было принято решение после количественного исследования провести качественные исследования, включая экспертные интервью с представителями специализированных консалтинговых и маркетинговых агентств, а также глубинные интервью с представителями компаний, участвовавших в количественном исследовании. Это необходимо для лучшего понимания результатов количественного исследования, а также более детального и полного описания специфики бизнеса, бизнес-процессов, процедур, показателей, применяемых различными компаниями в рамках маркетинговой деятельности.

Расширение методологии анализа данных вызвано желанием более тщательно и комплексно исследовать и интерпретировать полученные данные для дальнейшего использования как в научной работе, так и на практике.

В настоящий момент исследование не завершено. Проведено количественное исследование, ведется работа в рамках качественного этапа: разработан инструментарий (протоколы экспертных и глубинных интервью), начались полевые работы. Полностью исследование «Современные маркетинговые практики в России» будет завершено в 2014 г.

Источники

Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4 (2). С. 73–106.

Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: ИД СПбГУ, 2006.

Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4 (2). С. 129–144.

Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11 (1). С. 41–62.

Berry L.L. Relationship Marketing // Emerging Perspectives in Services Marketing / L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah. (eds). Chicago, Ill.: American Marketing Association, 1983. P. 25–28.

Brodie R.J., Coviello N.E., Brookes R.W., Little V. Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices // Journal of Marketing Management. 1997. Vol. 13. No. 5. P. 383–406.

Brodie R.J., Coviello N.E., Winklhofer H. Contemporary Marketing Practices Research Program: A Review of the First Decade // Journal of Business & Industrial Marketing. 2008. Vol. 23 (2). P. 84–94.

Coviello N.E., Brodie R.J., Munro H.J. Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme // Journal of Marketing Management. 1997. Vol. 13. No. 6. P. 501–522.

Coviello N.E., Brodie R.J. From Transaction to Relationship Marketing: An Investigation of Managerial Practices and Perceptions // Journal of Strategic Marketing. 1998. Vol. 6. No. 3. P. 171–186.

Coviello N.E. Conducting Cross-National Research in Relational Marketing: A Discussion of Methodological Challenges // Australasian Marketing Journal. 1999. Vol. 7. No. 1. P. 22–34.

Coviello N.E., Milley R., Marcolin B. Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing // Journal of Interactive Marketing. 2001. Vol. 15. No. 4. P. 18–33.

Coviello N.E., Brodie R.J., Danaher P.J., Johnston W.J. How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices // Journal of Marketing. 2002. Vol. 66. P. 33–46.

Coviello N.E., Brodie R.J., Brookes R.A., Palmer R. Assessing the Role of e-Marketing in Contemporary Practice // Journal of Marketing Management. 2003. Vol. 19. No. 7–8. P. 857–881.

Egan J. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing. 2nd ed. L., U.K.: Financial Times; Prentice Hall, 2004.

Grönroos C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision. 1994. Vol. 32 (2). P. 4–20.

Grönroos C. Relationship Marketing: The Strategy Continuum // Journal of Academy of Marketing Science. 1995. Vol. 23. Iss. 4. P. 252–254.

Mally L., Tynan C. Relationship Marketing in Consumer Markets: Rhetoric or Realty? // European Journal of Marketing. 2000. Vol. 34 (7). P. 797–815.

Morgan R. Conceptual Foundations of Marketing and Marketing Theory // Management Decision. 1996. Vol. 34/10. P. 19–26.

Palmatier R. Relationship Marketing. USA: Marketing Science Institute. Cambridge, Massachusetts, 2008. P. 139.

Sheth J.N., Sisodia R.S. Revisiting Marketing's Generalisations // Journal of Academy of Marketing Science. 1999. Vol. 27. No. 1. P. 71–87.

Sheth J.N., Parvatiyar A. The Evolution of Relationship Marketing // J.N. Sheth, A. Parvatiyar (eds). Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks: CA, Sage Publications Inc., 2000. P. 119–148.

Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis // Economic Sociology – the European Electronic Newsletter. 2012. Vol. 13 (3). P. 4–26.

Wagner R. Contemporary Marketing Practices in Russia // European Journal of Marketing. 2005. Vol. 39. No. 1/2. P. 199–215.

Methodical Differences of International and Russian Project «Contemporary Marketing Practices»

The article deals with methodical differences of international and Russian research «Contemporary marketing practices», further CMP. This project uses an integrated approach to the study of marketing activity: both managerial and communicative parameters of companies activity are estimated. More than

20 countries took part in the international research. For Russia this project also represents a great interest, because the methodology allows to carry out a tipologization of the companies in terms of marketing practices and metrics.

This article analyzes the objectives, logic and corresponding methodical differences of international and Russian CMP projects.

Key words: contemporary marketing practices, methodical differences, relationship marketing, transactional marketing, interactive marketing, networking marketing, database marketing, e-marketing.

© Ветрова Т.В., 2015

ВОВЛЕЧЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КАК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО РЕБРЕНДИНГА

Корпоративный ребрендинг и оценка его результативности являются одними из наименее разработанных направлений в современной теории бренд-менеджмента. Принимая во внимание обилие практических примеров реализации корпоративного ребрендинга как в мировой, так и в отечественной бизнес-среде, а также высокий уровень неудач в проведении данного мероприятия, представляется необходимым разработать подходы к концептуализации и измерению оценки результативности корпоративного ребрендинга. Качественное исследование на базе испанской консалтинговой компании позволило заключить, что вовлечение стейкхолдеров является одним из факторов результативности корпоративного ребрендинга. Дальнейшие этапы теоретических изысканий предполагают проведение количественного исследования на основе данных российских предприятий для выявления полного спектра факторов результативности корпоративного ребрендинга.

Ключевые слова: бренд, корпоративный ребрендинг, результативность корпоративного ребрендинга, вовлечение стейкхолдеров.

Корпоративный ребрендинг представляет собой новое и относительно неразработанное направление в современной теории бренд-менеджмента. Тем не менее в последнее время интерес исследователей к данной проблеме значительно возрос [Lomax, Mador, 2006; Merrilees, Miller, 2008; Plewa et al., 2011; Tevi, Otubanjo, 2013]. Подобное внимание специалистов обусловлено резким всплеском кампаний корпоративного ребрендинга, осуществленных как глобальными, так и отечественными фирмами. Так, за последнее десятилетие корпоративный ребрендинг затронул и национальные, и глобальные организации более чем в 40 различных отраслях экономики [Muzellec, Lambkin, 2006]. В российской практике наиболее заметными модификациями корпоративных брендов стали транс-

формации: в телекоммуникациях — Ростелеком, МТС, Мегафон и Билайн, в банковской сфере — Сбербанк, Альфа-Банк и Росгосстрах Банк; в авиаперевозках — S7 и др. Однако, несмотря на обилие практических ситуаций применения корпоративного ребрендинга, его результаты зачастую представляются неоднозначными. К примеру, модификация корпоративных брендов «British Airways» и «Royal Mail» привела, по словам М. Готси и К. Андриопулоса, к «роковому фиаско» [Gotsi, Andriopoulos, 2007, p. 342]. Критически высокий уровень неудач в практике реализации корпоративного ребрендинга объясняется в том числе недостаточной разработанностью теоретической базы. Действительно, в научной литературе обнаруживается нехватка работ в этой области, что позволяет многим исследователям обозначать корпоративный ребрендинг и измерение его результативности как одно из наиболее приоритетных и перспективных направлений исследований [Plewa et al., 2011; Tevi, Otubanjo, 2013; Miller et al., 2013].

Корпоративный ребрендинг как теоретическая категория является логическим расширением корпоративного брендинга [Merrilees, Miller, 2008]. Корпоративный ребрендинг определяется как «процесс изменения корпоративной идентичности посредством создания и внедрения нового имени, символа или дизайна с целью разработки нового позиционирования в сознании стейкхолдеров» [Plewa et al., 2011, p. 225]. Принимая за основу корпоративный брендинг, ребрендинг обладает спецификой, характерной для управления корпоративными брендами. Так, он обращается ко множественным заинтересованным сторонам, включает фундаментальные процессы организационных изменений и затрагивает все структурные подразделения компании под руководством высшего менеджмента [Miller et al., 2013]. Представляя собой процесс изменения корпоративного бренда, ребрендинг оперирует как на маркетинговом, так и на общеорганизационном уровне, так как корпоративные бренды — это проявление корпоративной идентичности, включающей корпоративную культуру, бизнес-идею, уникальные способности и характеристики организации, историю работы компании и др. Соответственно, корпоративный ребрендинг зачастую включает комплексный процесс организационных изменений, переход от одного типа мышления сотрудников и корпоративной культуры к радикально новому типу [Merrilees, Miller, 2008]. Таким образом, как и в процессе уп-

равления корпоративным брендом, в реализации корпоративного ребрендинга ключевое значение имеет формирование понимания и приверженности бренду внутренними стейкхолдерами (сотрудниками, акционерами и др.) [Gotsi, Andriopoulos, 2007]. Действительно, как отмечают специалисты в области внутреннего брендинга, сотрудники, длительно работающие в компании, формируют сильную эмоциональную приверженность корпоративному бренду, что может затруднить переход к модифицированным ценностям бренда и корпоративной культуре [Gotsi, Andriopoulos, 2008]. Следовательно, важным этапом в стратегии корпоративного ребрендинга является формирование расположения сотрудников и обеспечение единого недвусмысленного понимания целей, сущности и ожидаемых результатов ребрендинга. Вовлечение внутренних стейкхолдеров в процесс корпоративного ребрендинга способно наладить эффективные коммуникации, содействующие однозначному пониманию сути изменений корпоративного бренда, а также сформировать приверженность обновленному бренду. Таким образом, мы предполагаем, что

1) вовлечение внутренних стейкхолдеров является одним из залогов успешной реализации мероприятий корпоративного ребрендинга.

Исследователи единодушно рассматривают корпоративный ребрендинг как чрезвычайно рискованное и затратное мероприятие [Muzellec, Lambkin, 2006], реализация которого намного чаще бывает неэффективной, чем успешной. Как отмечают многие авторы, стейкхолдеры зачастую встречают кампании корпоративного ребрендинга без энтузиазма и даже с некоторой долей скептицизма [Plewa et al., 2011]. К примеру, компания GAP, производитель молодежной одежды, столкнулась с потребительским оппортунизмом, когда попыталась провести корпоративный ребрендинг. GAP обновила свой логотип, который, как оказалось, обладал статусом иконы для лояльных потребителей марки. После представления измененной визуальной идентичности бренда в нескольких розничных точках продажи, компания получила сотни обращений потребителей с требованием вернуть прежний логотип. Получив резкую отрицательную реакцию, GAP прекратила кампанию корпоративного ребрендинга и вернулась к изначальной визуальной идентичности бренда. Данный практический пример свидетельствует о частичной недооценке влияния заинтересованных сторон на результативность корпоративного ребрендинга. Действительно, успешные корпоративные бренды являются символическими

конструкциями, с которыми стейкхолдеры формируют устойчивые эмоциональные связи [Hatch, Schultz, 2010]. Необходимость принятия во внимание мнения потребителей представляется критически важной при изменении элементов корпоративного бренда. Следовательно, мы предполагаем, что

2) вовлечение внешних стейкхолдеров в процесс корпоративного ребрендинга способствует повышению его результативности.

Проведенный нами краткий анализ современной литературы позволил выявить один из критических факторов в реализации корпоративного ребрендинга — вовлечение внутренних и внешних стейкхолдеров в данный процесс. Таким образом, целью настоящего исследования является определение влияния вовлеченности стейкхолдеров на результативность корпоративного ребрендинга. Для достижения поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- выявление групп заинтересованных сторон, вовлекающих в процесс реализации корпоративного ребрендинга;
- установление этапов процесса корпоративного ребрендинга, включающих непосредственное участие заинтересованных сторон;
- определение влияния вовлечения заинтересованных сторон на результативность корпоративного ребрендинга.

Принимая во внимание широту поставленных задач, а также многоаспектность и комплексность феномена, наиболее адекватной методологией для ответа на поставленные исследовательские вопросы представляется качественное исследование на примере конкретной компании. Качественное исследование позволяет развить существующую теорию и изучить многогранные социальные явления, включающие множественные процессы и различные группы акторов [Yin, 2003]. Необходимо отметить, что настоящее исследование является частью более широкого исследовательского проекта, направленного на разработку метода оценки результативности корпоративного ребрендинга. Соответственно данная работа представляет собой пилотное исследование, позволяющее сформировать предварительное концептуальное понимание влияния вовлечения стейкхолдеров на результативность корпоративного ребрендинга.

В качестве объекта исследования была выбрана испанская консалтинговая компания А, предоставляющая услуги по заключению партнерских соглашений в области медицины и фармацевти-

ки. Компания А была основана в 2002 г. в Барселоне (Испания). На сегодняшний день компания А ведет более чем 120 успешных контрактов на мировом рынке (в Америке, Европе, России, Индии). В 2012 г. высшим менеджментом компании было принято решение о проведении ребрендинга. Мероприятия корпоративного ребрендинга включили пересмотр бизнес-модели, реструктуризацию, изменение целевой аудитории, модификацию вербальных элементов корпоративного бренда (слогана) и обновление визуальной идентичности корпоративного бренда (логотипа, фирменного цвета, дизайна печатных материалов и интернет-сайта).

В ходе исследования были собраны первичные и вторичные данные (табл. 1).

Таблица 1

Эмпирические данные исследования

Исследовательские данные	Интервьюируемый
Глубинные интервью (первичные данные)	Генеральный директор
	Исполнительный директор (направление — Латинская Америка)
	Менеджер по работе с ключевыми клиентами (направление — североевропейская часть)
	Менеджер по работе с ключевыми клиентами (направление — южноевропейская часть)
	Менеджер
	Клиент А
	Клиент В
Внутренние документы (вторичные данные)	Внутрифирменные презентации, заметки общих собраний, деловая переписка, макеты предполагаемых интернет-страниц
Коммуникационные материалы (вторичные данные)	Визитные карточки (старые и измененные), интернет-сайт (старый и измененный), коммерческие предложения, пресс-релизы, годовые отчеты и отчеты о событиях

Основной исследовательский материал составляют глубинные интервью. Интервью проводились на английском языке в свободном открытом формате; исследователь косвенно направлял дискуссию с помощью предварительно разработанного методичес-

кого указания. Целью глубинных интервью было вовлечь собеседника в открытый свободный диалог, способствовавший повествованию и детальному раскрытию проблематики исследования. Интервью записывались на аудионоситель с последующей расшифровкой. Расшифрованные записи послужили материалом для тематического и контент-анализа. Выводы, сделанные на основе анализа глубинных интервью, были сопоставлены с объективными вторичными данными (внутренними документами и коммуникационными материалами).

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. В процесс реализации корпоративного ребрендинга вовлекаются различные группы стейкхолдеров: сотрудники компании (как руководители подразделений, так и линейные менеджеры и административный персонал), ближайшие родственники и друзья руководителей и сотрудников, стратегические партнеры, клиенты, отраслевые эксперты.

2. Стейкхолдеры вовлекаются в процесс ребрендинга на нескольких этапах. Внешние стейкхолдеры наиболее активно взаимодействуют с компанией на этапе определения необходимости проведения корпоративного ребрендинга и на этапе переосмысления сущности и стержневых ценностей корпоративного бренда. Более того, именно восприятие корпоративного бренда стейкхолдерами послужило стимулом для проведения корпоративного ребрендинга. Так, значение бренда, слогана и ценностного предложения представлялось нечетким и несоответствующим корпоративной идентичности компании А:

Вы знаете, я работаю в фармацевтической отрасли уже очень долгое время, я вижу презентацию вашей компании и не понимаю, чем вы занимаетесь¹.

Клиент А, на отраслевом форуме

Вовлечение внешних стейкхолдеров позволило переосмыслить сущность корпоративного бренда: стержневые ценности профессионализма, богатого опыта работы и ориентации на результат (характерные для консалтинга) были изменены на профессионализм, клиентоориентированность и выстраивание семейных взаимоотношений со всеми группами стейкхолдеров (характерные для партнерств):

¹ В оригинале: «You know, I've been in pharma sector for a long time, I see your presentation and I don't understand what you are doing».

Ценности, которыми обладает компания А, ориентированы на конкретного клиента; они выстраивают взаимоотношения с течением времени. Деньги не являются приоритетом. Компания А выстраивает долгосрочные взаимоотношения и ты понимаешь, что не являешься для них безликой чековой книжкой¹.

Клиент В

Внутренние стейкхолдеры вовлекались во все этапы реализации корпоративного ребрендинга — от выявления необходимости его проведения до конкретной реализации стратегии:

...каждый из нас привнес свои идеи и свое видение, каким образом ценности должны отождествляться с брендом²

Менеджер по работе с ключевыми клиентами
(направление — североευропейская часть)

3. Вовлечение стейкхолдеров в процесс корпоративного ребрендинга позволило обеспечить реализацию ключевой задачи управления корпоративным брендом: выравнивание корпоративной идентичности с корпоративным имиджем и корпоративной репутацией. Модификация стержневых ценностей позволила согласовать воспринимаемую внешними стейкхолдерами идентичность бренда с реальной корпоративной идентичностью. Активное вовлечение внешних стейкхолдеров обеспечило плавный переход от изначального бренда к измененному: клиенты и отраслевые эксперты обладали полной информацией о причинах и сути корпоративного ребрендинга, а активное вовлечение в процесс укрепило их партнерские взаимоотношения с компанией А. После завершения кампании фирма А сохранила все существующие контракты, а также открыла дополнительное отделение в Великобритании. Вовлечение внутренних стейкхолдеров в процесс корпоративного ребрендинга позволило избежать оппортунистических действий персонала, сформировало понимание измененной сущности корпоративного бренда и позволило транслировать модифицированные ценности бренда посредством согласованного и единообразного поведения всех сотрудников компании.

¹ В оригинале: «Values that Company A conveys are more conditional; they build relationships over time. Money is not important. They build lasting partnership and you know that you are not only a check waiting to flow to their bank account».

² В оригинале: «...all of us brought in our ideas and how the values should be identified with the brand».

Проведенное исследование позволяет заключить, что вовлечение стейкхолдеров является одним из ключевых факторов результативности корпоративного ребрендинга. Безусловно, настоящее исследование имеет определенные ограничения. Так, качественное исследование на базе одной компании не позволяет распространить полученные выводы на широкий спектр компаний в различных отраслях экономики. Дальнейшие исследования будут направлены на рассмотрение влияния вовлечения стейкхолдеров на результативность корпоративного ребрендинга в более широком экономическом контексте. Следующим этапом планируется проведение количественного исследования на основе данных российских предприятий.

Источники

Gotsi M., Andriopoulos C., Wilson A. Corporate Rebranding: Is Cultural Alignment the Weakest Link? // *Management Decision*. 2008. No. 46 (1). P. 46–57.

Gotsi M., Andriopoulos C. Understanding the Pitfalls in the Corporate Rebranding Process // *Corporate Communications: An International Journal*. 2007. No. 12 (4). P. 341–355.

Hatch M.J., Schultz M. Toward a Theory of Brand Co-creation with Implications for Brand Governance // *Brand Management*. 2010. No. 17 (8). P. 590–604.

Lomax W., Mador M. Corporate Re-branding: From Normative Models to Knowledge Management // *Journal of Brand Management*. 2006. No. 14 (1/2). P. 82–95.

Merrilees B., Miller D. Principles of Corporate Rebranding // *European Journal of Marketing*. 2008. No. 42 (5). P. 537–552.

Miller D., Merrilees B., Yakimova R. Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process // *International Journal of Management Reviews*. 2013. No. 16 (3).

Muzellec L., Lambkin M.C. Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity? // *European Journal of Marketing*. 2006. No. 40 (7/8). P. 803–824.

Plewa C., Lu V., Veale R. The Impact of Rebranding on Club Member Relationship // Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2011. No. 23 (2). P. 222–242.

Tevi A.C., Otubanjo O. Understanding Corporate Rebranding: An Evolution Theory Perspective // International Journal of Marketing Studies. 2013. No. 5 (3). P. 87–93.

Yin R.K. Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2003.

Stakeholder Engagement as a Factor of the Corporate Rebranding Performance

Corporate rebranding and assessment of its performance are research areas that have received limited academic attention so far. The considerable amount of corporate rebranding campaigns executed by Russian and International companies have seldom lead to success, demanding conceptualization of methods to measure corporate rebranding performance. The case study approach has been applied to examination of Spanish consulting company corporate rebranding experience. The results of the study suggest that stakeholder engagement into corporate rebranding process constitutes a key factor of high performance. Further research will address investigation of the whole spectrum of corporate rebranding performance factors, based on the quantitative inquiry of Russian firms.

Key words: brand, corporate rebranding, corporate rebranding performance, stakeholder' engagement.

© Ландграф П.А., 2015

МАРКЕТИРОВАНИЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ СТАРТАПОВ

В статье сформированы ключевые теоретические положения и методические рекомендации по маркетингованию высокотехнологичных стартапов, в том числе сферы российской наноиндустрии.

Ключевые слова: высокотехнологичный продукт, высокотехнологичный рынок, технологический маркетинг, стартап, маркетингование, классификатор.

В настоящее время растет интерес ученых и практиков к поиску траекторий инновационного развития России. Это связано с потребностью в увеличении инновационной составляющей экономики и подтверждается рядом тенденций: ростом инвестиций в НИОКР (в РФ он достиг 20–23 млрд долл.); увеличением количества организаций, занимающихся разработкой и внедрением хай-тек-продуктов (9,6% промышленных фирм РФ); ростом объемов продаж (68 млрд долл.) и занятых (3,8 млн человек) в хай-тек-индустрии; развитием необходимой инфраструктуры; формированием 6-го технологического уклада [Global R & D Funding Forecast, 2012; Статистика инноваций в России, 2012].

В процессе исследования выделены факторы развития высокотехнологичного бизнеса. Они определяются появлением новых источников конкуренции, происходящими институциональными изменениями и развитием инновационной среды. Оценивая их применительно к России, доказана закономерность стагнации отечественного высокотехнологичного рынка. В первую очередь она усиливается незначительным потоком новых инновационных проектов и компаний (1500–2500 предпосевных проектов в год [Инновации: ключ на старт, 2010, с. 26]), отсутствием маркетинговых компетенций у малых инновационных предприятий — стартапов и слабым развитием элементов инновационной среды. В результате наблюдается около 75% неудач высокотехнологичных стартапов [Бланк, 2013, с. 72]. Ситуация также усугубляется недостаточной

теоретической проработанностью инструментов технологического маркетинга применительно к стартапам.

Исходя из выявленных тенденций следует, что для обеспечения успешного встраивания высокотехнологических стартапов в российское рыночное пространство особенно необходим специальный маркетинг. Он должен сократить риски и на ранних этапах развития хай-тек-компаний обеспечить ее ориентацию на будущий рынок.

В первую очередь, систематизированы маркетинговые особенности высокотехнологических продуктов, компаний, отраслей и рынков, что позволило сформировать отличия высокотехнологического бизнеса от традиционного.

В ходе такого сравнительного анализа уточнена трактовка понятия «высокотехнологичный продукт». Добавлены рыночные критерии отнесения продукта к данному типу: наличие уникальной потребительской ценности, отсутствие опыта производства у существующих производителей и необходимость создания нового инструментария менеджмента и маркетинга. Они позволяют оценить потенциал хай-тек-продукта не только со стороны его технологического совершенства, но и с позиции рыночных перспектив.

Также уточнена трактовка понятия «высокотехнологичный рынок». Выделены его ключевые характеристики: сетевая структура, новое потребительское поведение и технология потребления, тесная и глубокая сетевая кооперация его операторов.

В процессе анализа собранной информации по специфике хай-тек-среды раскрыты ключевые признаки *технологического маркетинга*, отличающиеся от традиционного. Особенно заметные — совместное (сетевое) создание рыночной ценности и непрерывная разработка продукта. Выделенные признаки позволили выявить ориентиры для снижения доли провалов стартапов с позиции технологического маркетинга [Бейгул, 2013, с. 12–13] и учесть их при разработке технологии и инструментов их маркетингования.

Далее предложена схема жизненного цикла (далее — ЖЦ) хай-тек-компаний (рис. 1). Она отличается [Адизес, 2013] включением нескольких инвестиционных стадий и этапов эволюции технологического маркетинга, а также фокусируется на выделении ключевых состояний и трудностей организационно-экономического характера, возникающих в процессе перехода от предпринимательского маркетинга к консервативному.

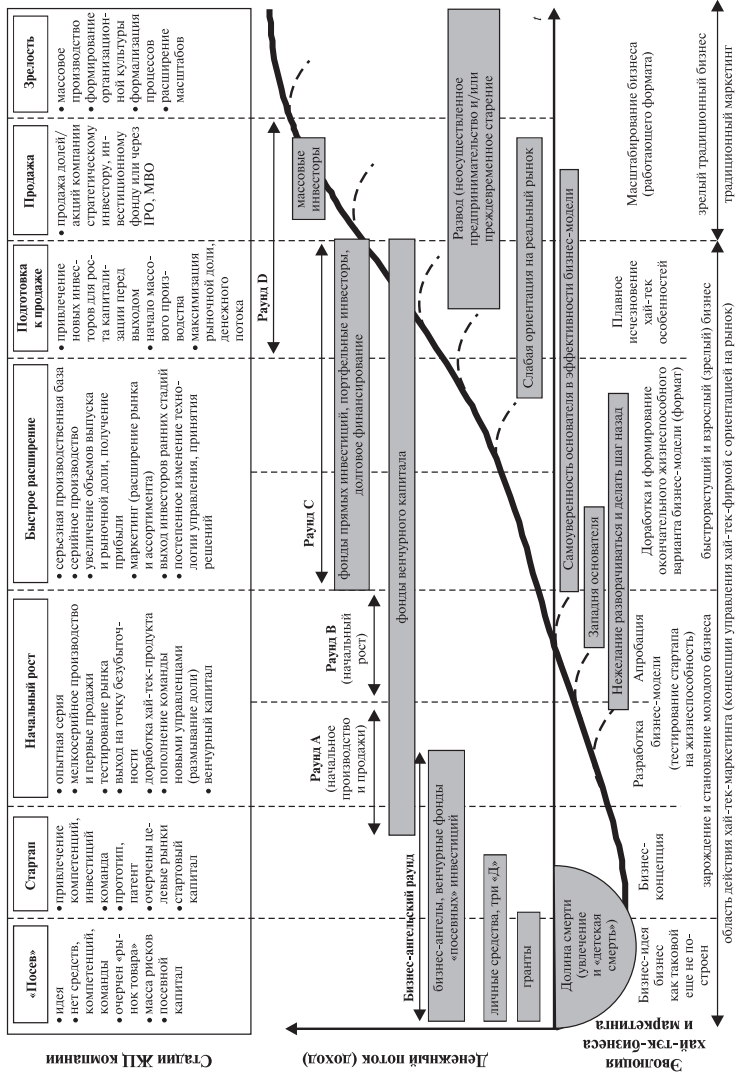


Рис. 1. Жизненный цикл высокотехнологичной компании

Примечание: Буквами обозначены раунды венчурного инвестирования, а пунктиром — негативное развитие ситуации на рынке.

Анализ ЖЦ хай-тек-компаний позволил доказать научную гипотезу. Ее оригинальность состоит в том, что, заложив маркетинговые принципы изначально на ранней стадии формирования высокотехнологичной компании (стартапе) и построив бизнес далее на их основе, можно минимизировать будущие риски. Они, как правило, связаны с переходом от стадии опытного производства к серии и заключаются в перестройке большинства бизнес-процессов, команды, бизнес-модели и управления.

Доказательство научной гипотезы позволило определить маркетинговые компетенции, необходимые хай-тек-компаниям для преодоления таких трудностей [Бейгул, 2013, с. 15].

Еще одним ключевым результатом исследования ЖЦ хай-тек-компаний является подтверждение критической важности стадии «стартап». Во-первых, от того, насколько верно он сформирован, зависит, сможет ли стартап вырасти в крупный бизнес и не распасться. Во-вторых, данная стадия показывает, что сформировавшаяся компания обладает жизнеспособными элементами и успешно вышла из области безвозвратного провала.

В процессе исследования генезиса понятия «стартап» и эволюции подходов к определению уточнена его трактовка [Бланк, Дорф, 2013, с. 598]. Выделены современные особенности стартапа (интернациональность, независимость, открытость, выход за рамки одной структуры) и отличительные в сравнении с малым бизнесом (отсутствие: готового целостного продукта, клиентов (только ранние адепты), жизнеспособной бизнес-модели, стабильной команды (она изменяется в процессе роста), собственных источников финансирования (бизнес-ангелы, три «Д», фонды).

Уточнение трактовки, а также типологии хай-тек-стартапов позволило более полно определить условия и приоритеты их встраивания в российское рыночное пространство. При этом учитывалось, что подавляющая часть стартапов в России относится к академическим и индивидуальным, является стартап-адаптерами импортных технологий и работает в рамках существующих (старых) рынков [Инновации: ключ на старт, 2010, с. 118–141].

В результате для таких стартапов раскрыты обязательные условия входа в рынок и приоритеты со стороны технологического маркетинга. Среди главных из них: фокусирование на одном целевом сегменте и его предварительная оценка; создание минимально целесообразного продукта, его проверка и расширение в дальней-

шем; разработка бизнес-модели открытого типа; наличие минимально необходимой инфраструктуры; венчурное финансирование и изначальное построение системы рыночно-ориентированных бизнес-процессов.

Полученная информация позволила разработать *маркетинговый классификатор* — главный инструмент для встраивания стартапов в рыночное пространство. Его структура состоит из трех блоков.

Продуктовый — выступает классификатором профильных хай-тек-продуктов. Он представляет собой избыточный систематический перечень товаров, услуг, работ и их результатов, составляющих совокупное коммерческое предложение на профильном хай-тек-рынке. В основе его структуры лежит мультиатрибутивная модель [Азоев, Морина, 2010, с. 48–61]. Разработанный продуктовый классификатор позволяет стартапу выделить востребованные рынком продуктовые ниши и выбрать наиболее перспективные из них для осуществления деятельности.

Рыночный блок маркетингового классификатора формируют сеть потребителей, конкуренты и партнеры. В целом — это контрагенты хай-тек-рынка и характеристики спроса. В таком ключе данный блок позволяет организовать взаимодействие стартапа с участниками рынка и создать пилотный вариант бизнес-модели.

Наконец, процессный блок формируют основные и обеспечивающие бизнес-процессы стартапа. Он, в свою очередь, позволяет определить приоритеты и выбрать способы их ориентирования на рынок.

Исходя из содержания разработанного маркетингового классификатора сформирована *технология маркетингования* хай-тек-стартапа. Она обеспечивает выделение продуктовой платформы, востребованной рынком и соответствующей специализации стартапа. Далее позволяет определить состав профильных контрагентов и других элементов инновационной рыночной среды стартапа для организации взаимодействия в ней. И наконец, помогает разработать бизнес-модель и необходимые бизнес-процессы с ориентацией на ключевых участников инновационной рыночной среды.

В отличие от методик маркетингования С. Бланка «развитие потребителя» [Бланк, Дорф, 2013] и Э. Риса «бережливый стартап» [Рис, 2012], реализация предложенной технологии начинается с поиска продуктовых направлений, востребованных рынком. В них заложены его существующие и перспективные потребности, которые создают рыночные перспективы для стартапа.

Таким образом, разработка описанной технологии маркетингования позволила раскрыть условия для успешного прохождения стадии «стартап» ЖЦ хай-тек-компаний.

В процессе исследования также установлено, что взаимодействие стартапа с участниками рынка обязательно должно происходить по сетевому принципу и в среде профессиональных сообществ и общественных структур. Это позволило сформировать модель хай-тек-рынка стартапа как потребительской экосистемы с его использованием (рис. 2). Данный принцип подразумевает агрегацию вокруг сети потребителей всех операторов рынка. Содержание представленной модели экосистемы позволяет определить потенциальные связи стартапа с ее участниками и участников между собой в процессе создания рыночной ценности и платформы для взаимодействия. Принцип построения такой модели позволяет стартапу быть открытым и воплощать в реальной практике идею совместного создания ценности.

Разработанные инструменты маркетингования — модель экосистемы совместно с маркетинговым классификатором — позволяют также определить базовые элементы бизнес-модели стартапа (ключевых партнеров, потребительские сегменты, ценностные и ценовые предложения).

В качестве предметной области для апробации предложенной технологии выбрана российская nanoиндустрия, ее медицинский сектор. Установлено, что большая часть компаний в ней — стартапы (80%), и многие из них испытывают серьезные трудности с поиском и выделением рынков сбыта и продвижением своих продуктов. Медицинский же сектор является одним из наиболее перспективных в nanoиндустрии, что подтверждается приоритетной нацеленностью государства на повышение качества медицинского обслуживания, а также высокими ежегодными темпами прироста продаж профильных нанопродуктов (45%) и объемов НИОКР (15%) [Рынок nano, 2011, с. 241–250].

В первую очередь разработан нанопродуктовый классификатор для медицинских стартапов по пяти ключевым направлениям: «Научные медицинские исследования», «Практические медицинские исследования», «Фармакология», «Потребительские продукты» и «Услуги в области наномедицины» (содержит 14 рыночных сегментов, 60 рыночных ниш и 148 нанопродуктов).

Каркасом для его разработки стала концентрическая модель профильного рынка. Она отличается [Там же, с. 42] включением

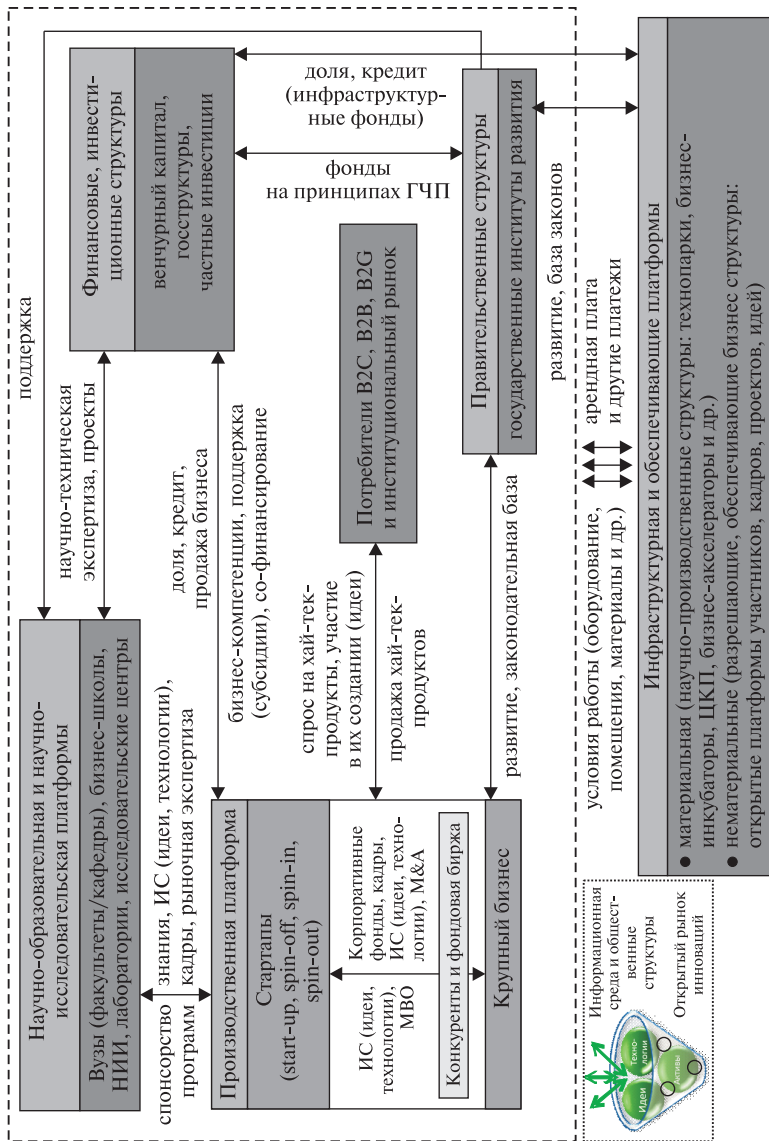


Рис. 2. Модель высокотехнологичного рынка как потребительской экосистемы хай-тек-стартапа

рыночного блока, раскрывающего его потребительскую экосистему, а также показывает предлагаемые нанопродукты на четырех уровнях: ядерном, индустриальном, потребительском и сервисном. Такое понимание профильного хай-тек-рынка позволяет стартапу оценить взаимосвязи в нем через его продуктовую структуру.

Разработанный продуктовый классификатор был расширен рыночным блоком (включает: российские организации, разрабатывающие и выпускающие нанопродукт; время выхода нанопродукта на рынок; прогнозные объемы продаж нанопродукта в 2015 г. и их прирост; группы рыночных ниш, к которым относится нанопродукт). В результате проведенного с его помощью количественного анализа профильного рынка установлено, что в целом он ненасыщен, имеет перспективы роста и появления новых фирм, а также находится на стадии зарождения, где отсутствует специализация.

По итогам полученной информации разработаны две рыночные карты для профильных стартапов. Первую — формируют 29 востребованных рынком медицинских нанопродуктов [Бейгул, 2013, с. 22], вторую — 21 медицинский нанопродукт, находящийся в разработке. В результате их анализа выделены наиболее востребованные в настоящее время в России рыночные сегменты: «Диагностика с использованием нанотехнологий» (ниша клинико-диагностических исследований), «Терапия» (ниша лекарственных соединений и систем их доставки) и «Профилактика» (ниша вакцин от социально значимых заболеваний).

Используя рыночный блок классификатора, разработана модель профильного рынка как потребительской экосистемы для стартапов, работающих в нише лекарственных соединений и их адресной доставки для терапии рака. На ее основе рекомендовано создать профильную виртуальную коммуникационную платформу в рамках технологической платформы «Медицина будущего». Она создаст возможность стартапу по-новому взаимодействовать в экосистеме и расширять профессиональные знания и компетенции, а также предоставит сервисы и площадки для общения и организации различных мероприятий. С самого начала до мелочей выстроить такую «систему сотворчества» невозможно, так как необходимо постоянно следить, что получается в итоге, соединяя различные элементы общей картины.

Согласно профильной модели экосистемы и нанопродуктовому классификатору разработаны также базовые элементы бизнес-

модели для стартапов, проектирующих и выпускающих дендримеры для адресного разрушения раковых клеток [Бейгул, 2013, с. 21].

Последний этап разработанной технологии маркетингования связан с клиентоориентированием бизнеса хай-тек-стартапа. Для его реализации разработана схема маркетингования бизнес-процессов стартапа на основе процессного блока маркетингового классификатора [Там же, с. 24]. Каждый бизнес-процесс имеет свой маркетинговый подход для клиентоориентирования, а их общая конфигурация строится по сетевому принципу. Он подразумевает активное участие всех заинтересованных операторов экосистемы в процессах и постоянное получение обратной связи для проверки различных вариантов реализации. Это позволяет разработать совместными усилиями оптимальную версию исполнения бизнес-процессов.

С помощью такого инструмента выбраны наиболее подходящие способы клиентоориентирования основных бизнес-процессов стартапа, работающего на рынке дендримеров [Там же, с. 23].

В заключение следует отметить, что разработанная технология и предложенный инструментарий маркетингования является попыткой создания методических инструментов технологического маркетинга применительно к стартапам. Их использование может создать возможности перехода российского высокотехнологичного рынка к состоянию функционирования как потребительской экосистемы, а также на стадию индустриальной кластеризации.

В этом смысле очень важно вовлечение в процесс рыночного встраивания нанотехнологичных стартапов. Для перехода в 6-й технологический уклад России необходимо развивать соответствующие инновации, а нанотехнологии являются ключевыми среди технологий широкого применения.

Источники

Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2013. 384 с.

Азоев Г.Л., Морина Е.Н. Формирование маркетингового классификатора продуктов и его использование в управлении сервисной компанией // Маркетинг. 2010. № 6.

Бейгул Е.Н. Маркетингование высокотехнологичных стартапов: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: Гос. ун-т управления, 2013.

Бланк С. Бережливый стартап // Harvard Business Review — Россия. 2013. Июнь–Июль. № 6–7.

Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2013.

Инновации: ключ на старт. Экосистема венчурных компаний посевого цикла: состояние и перспективы. М.: Бизнес-журнал; ИД Компьютерра, 2010.

Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес модели. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Рынок нано: от нанотехнологий — к нанопродуктам / под ред. Г.Л. Азоева. М.: Бином, Лаборатория знаний, 2011.

Статистика инноваций в России. GKS.RU: сайт Федеральной службы государственной статистики. <<http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/enterprise/science/#>>.

Global R & D Funding Forecast, 2012. BATTELLE.ORG: официальный сайт Battelle Memorial Institute. <http://battelle.org/docs/default-document library/2012_global_forecast.pdf?sfvrsn=2>.

Marketing Designing of High-Tech Startups

Key theoretical positions and methodical recommendations of marketing designing high-tech startups, including Russian nanoindustry startups, are formed in the article.

Key words: high-tech product, high-tech market, technology marketing, startup, marketing designing, classifier.

© Бейгул Е.Н., 2015

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ТЕАТРАЛЬНОГО БРЕНДА С ПОМОЩЬЮ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Оперные театры, являясь частью экономических и социальных процессов, требуют все более тщательной работы над собственным брендом. Участие специалистов по маркетинговым коммуникациям в выстраивании их маркетинговой политики в настоящее время не отвечает сложившимся условиям. Цель данной работы — разработать системный подход к анализу сильных и слабых сторон театрального бренда, а также корректировки его имиджа с применением инструментов маркетинг-микса.

Ключевые слова: имидж бренда, театральный маркетинг, маркетинг некоммерческих организаций, маркетинг-микс.

В настоящее время культурные институты — театры, музеи, художественные галереи — встраиваются, так или иначе, в общий экономический процесс. Поэтому для дальнейшего успешного функционирования этих институтов необходимо рассматривать их в рамках маркетинговых концепций. Концепция бренд-имиджа и бренд-коммуникаций не была до настоящего времени в полной мере апробирована применительно к сфере искусства. Наряду с событиями последних лет (открытием исторической сцены Большого театра) это обеспечивает актуальность данного исследования.

Теоретическая база работы состоит из трех частей. Первая группа исследований ставит перед собой задачу изучить социологию театра, особенности поведения потребителей на рынке театральных услуг [Божков, 1979; Фохт-Бабушкин, 2001; Blau, 1988]. Вторая касается анализа развития бренда и формирования его имиджа с помощью различных инструментов из комплекса маркетинга [Gill, Dawra, 2010; Sjodin, Torn, 2006]. Третья группа посвящена изучению особенностей театрального маркетинга и формированию бренда театра [Котлер, Андресен, 2007; Котлер, Шефф, 2004].

Обладателем театрального бренда может назвать себя тот театр, которому свойственны не только определенное название, фирменный стиль, определенная репутация, но и наличие устойчивых ассоциаций с качеством предлагаемого продукта, а также круг приверженцев. Театральный бренд, как и любой другой, требует комплексного маркетингового подхода. В качестве базовой модели для анализа используемых театром инструментов мы возьмем модель 5P, включающую четыре традиционных элемента комплекса маркетинга, а также элемент People (табл. 1).

Таблица 1

Product (Продукт)	<ul style="list-style-type: none"> • Репертуар («домашний» и гастрольный) • Ассортимент дополнительных услуг • Дизайн театра (внешний и внутренний) • Спектакли, посвященные известному артисту
Price (Цена)	<ul style="list-style-type: none"> • Дифференциация в зависимости от места в зале • Особое формирование цен для граждан иностранных государств • Особое формирование стоимости билетов на премьерные спектакли • Предоставление скидок разным группам населения
Place (Каналы распределения)	<ul style="list-style-type: none"> • Условия сотрудничества с независимыми каналами распределения • Количество собственных каналов распределения • Трансляции — ТВ, радио, Интернет, а также телеспектакли • Мобильность репертуарных спектаклей (выступление на других площадках города или гастроли)
Promotion (Продвижение)	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Спонсорство • Абонементное обслуживание • Предоставление бесплатных услуг • Прямой маркетинг • Партнерство
People (Люди)	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянная группа • Приглашенные известные артисты, режиссеры, дирижеры • Привлечение известных персон (непосредственно к созданию театрального продукта и/или к продвижению) • Сотрудничество с профессиональными образовательными учреждениями (музыкальные и хореографические училища) • Люди, связанные с историей театра

В рамках исследования изучалась аудитория театров оперы и балета Москвы (Большой театр, Музыкальный театр им. Станиславского и Немировича-Данченко), Петербурга (Мариинский театр, Михайловский театр) и Перми (Пермский академический театр оперы и балета имени П.И. Чайковского).

Цели исследования:

- Выявить особенности формирования и развития имиджа театрального бренда в условиях наличия/отсутствия изменений факторов его маркетингового комплекса.
- На основе выявленных особенностей разработать рекомендации по построению маркетинговых коммуникаций брендов театров оперы и балета.

Гипотезы исследования:

- В сфере театрального искусства к академическим театрам оперы и балета может быть успешно применена концепция бренда и бренд-коммуникаций; это позволит более системно подходить к развитию имиджа театрального бренда.
- Имидж балетного и оперного искусства в целом оказывает более сильное влияние на аудиторию, чем имидж конкретного театрального бренда.
- Сформированный имидж театров оперы и балета, преобладающий в сознании значительной части аудитории, расходится с проектируемым имиджем.
- Атрибуты театрального бренда, непосредственно связанные с предлагаемым продуктом, и функциональные выгоды оказывают меньшее воздействие на формирование имиджа, чем получаемые эмоциональные выгоды.

Методы исследования:

- Методы изучения имиджа бренда (модель Johari window, типология бренд-имиджа М. Корчия).
- Теоретические методы:
 - сравнительно-исторический анализ;
 - сравнительно-сопоставительный анализ.
- Эмпирические методы:
 - опрос представителей театральной аудитории (две группы: активные и пассивные потребители);
 - глубинное интервью.
- Статистические методы обработки данных (Excel, SPSS).

На основе анализа маркетинг-микса театров и истории изучения театра как социально-экономического института были сформулированы факторы, влияющие на имидж каждого конкретного театрального бренда.



Рис. 1. Драйверы формирования имиджа театрального бренда

В рамках исследования были проведены интервью с двумя группами респондентов. В первую вошли «театралы», во вторую — люди, не проявляющие повышенного интереса к театрам оперы и балета. В ходе интервью были выявлены представления респондентов об образе «типичного театрала», а также получены комментарии к сформулированным выше драйверам формирования имиджа театров в зависимости от принадлежности респондента к той или иной группе. Кроме того, на основании оценки респондентами анализируемых театральных брендов по ряду параметров был составлен «портрет» каждого из них в представлении двух различных аудиторий — активной и пассивной.

Для более наглядного представления результатов исследования и разработки практических рекомендаций по выстраиванию

коммуникационных кампаний для формирования положительного имиджа театрального бренда было использовано «окно Джохари» (табл. 2).

Таблица 2

«Открытое»: информация, известная как сотрудникам, отвечающим за выстраивание маркетинговой стратегии театра, так и целевой аудитории	«Слепое пятно»: информация, известная целевой аудитории, но не известная сотрудникам театра
«Скрытое»: информация, известная сотрудникам театра, но не известная целевой аудитории	«Неизвестное»: информация, не известная ни сотрудникам театра, ни целевой аудитории

Задача маркетинговых коммуникаций должна заключаться в устранении противоречия между двумя этими группами.

«Слепое пятно»:

- билеты в театр слишком дорогие;
- опера и балет в целом слишком сложны для восприятия;
- посетители театра — люди не моего возраста, рода занятий и интересов;
- опера и балет — слишком «классический» для меня театральный жанр;
- предлагаемые экспериментальные постановки кажутся мне слишком смелыми;
- спектакль сам по себе представляется мне недостаточно ценным;
- во многом я хотел(а) бы быть похожим на «типичного театрала»;
- имя автора спектакля и исполнителя играет решающую роль при выборе спектакля.

«Скрытое»:

- существенная часть спектаклей связана с именами, известными даже не слишком интересующимся оперой и балетом людям;
- предлагается несколько возможностей оформления билетов, в том числе электронных;
- классические постановки регулярно обновляются;
- театры предлагают дополнительные услуги, которыми можно воспользоваться как в процессе просмотра спектакля (например, услуги профессионального фотографа), так и самостоятельно (посещение экскурсии по зданию театра);

- театры организуют специальные ознакомительные программы разных форматов для тех, кто не имеет большого опыта посещения оперы и балета;

Сформулированные характеристики театральных брендов указывают на то, что в коммуникациях театральным брендам следует делать акцент на два «Р» из описанных выше — людях (people) и цене (price). Можно предположить, что максимальное влияние на формирование положительного имиджа театра оперы и балета может оказать развитие персонального брендинга, на который большинство театров оперы и балета на данный момент не готовы.

Источники

Божков О. Аудитория театра: типологический подход к анализу поведения в сфере культуры // Вопросы социологического изучения театра. Л.: ЛГИТМиК, 1979. С. 156–165.

Котлер Ф., Андреасен А.Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. Ростов н/Д: Феникс, 2007.

Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М.: Классика — XXI, 2004.

Фохт-Бабушкин Ю.У. Искусство в жизни людей: конкретно-социологическое исследование искусства в России второй половины XX века. История и методология. СПб.: Алетейя, 2001.

Blau R.J. Study of the Arts: A Reappraisal // Annual Reviews of Sociology. 1988. Vol. 14. P. 269–292.

Gill M.S., Dawra J. Evaluating Aaker's Sources of Brand Equity and the Mediating Role of Brand Image // Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. 2010. Vol. 18. P. 189–198.

Sjodin H., Torn F. When Communication Challenges Brand Associations: A Framework for Understanding Consumer Responses to Brand Image Incongruity // Journal of Consumer Behaviour. 2006. No. 5. P. 32–42.

Creation of the Theatre Brand Image by the Marketing Instruments

As a part of all economic and social processes, theatres nowadays require more careful work on its own brand. At the moment the participation in creation

of its marketing policy of specialists in communications does not meet current conditions. The aim of this work is to elaborate and develop a systematic approach to analyze strengths and weaknesses of theatre brand as well as on its image using the tools of the marketing mix.

Key words: brand image, theatre marketing, marketing of nonprofit organisations, marketing mix.

© Костина А.Е., 2015

COMPETING WITH FREE, ИЛИ КАК ПИРАТСТВО ВЛИЯЕТ НА КИНОИНДУСТРИЮ

Цифровое пиратство — актуальное явление, интерес к исследованию которого обусловлен его неоднозначностью, ведь пиратство может быть связано не только с негативными, но и с положительными для правообладателей последствиями. Нам, в частности, интересно понять, каким образом пиратство влияет на кассовые сборы кинопроката. Для этого применен множественный регрессионный анализ математической модели и показано, какая взаимосвязь существует между потреблением легального и пиратского кинопродукта на примере проката западного кино на территории России.

Ключевые слова: цифровая кинопродукция, пиратство.

Введение

Пиратство цифровых продуктов — весьма неоднозначное явление. Считается, что оно наносит ущерб отрасли, являясь угрозой ее развития, но в то же время масштабных исследований в поддержку этой точки зрения практически не встретишь. Напротив, некоторые научные работы посвящены изучению положительных эффектов пиратства, которое, среди прочего, может значительно увеличивать прибыль правообладателей и, в случае киноиндустрии, прокатчиков, способствуя продвижению оригинальной продукции на рынке [Croxson, 2007]. Именно поэтому интересно проследить, каким образом пиратство влияет на кассовые сборы кинопроката, что позволит сделать вывод о позитивном либо негативном характере влияния.

Считается, что замещение оригинальной продукции пиратскими копиями замедляет развитие индустрии цифровых товаров и сокращает количество высококвалифицированных рабочих мест, замедляя экономическое развитие в целом [Hill, 2007]. В то же время для многих пользователей пиратские копии представляют

единственную возможность потребления цифрового продукта, что для некоторых авторов становится единственным способом ознакомления широкой аудитории со своими работами. Интернет позволяет правообладателям с меньшими издержками создавать новые каналы продвижения, продажи или распространения контента среди потребителей, что положительно влияет на экономику кинопроектов. При этом цифровые сети могут навредить, поскольку позволяют пользователям нелегальным путем приобретать копии фильмов посредством пиринговых файлообменных сетей.

Киностудии сталкиваются с принятием множества важнейших управленческих решений, связанных с прогнозированием кассовых сборов, выбором даты релиза и техник продвижения, и пиратство в контексте стратегии кинопроизводства и проката может рассматриваться как серьезная угроза. Соответственно, понимая взаимосвязь между характеристиками самого кинопродукта, параметрами различных стадий кинопроизводства и проката и масштабом нелегального распространения фильма, мы сможем спрогнозировать вероятность возникновения угрозы пиратства, что повлияет на принятие дальнейших стратегических решений.

Цель данной работы — определить, существует ли взаимосвязь показателей легального и пиратского кинопроката. Иными словами, рассматривая поведение потребителей кинопродуктов, нас интересует, является ли посещение кинотеатра стимулом к скачиванию фильма и наоборот. Для достижения цели работы поставлены следующие задачи:

- определить пиратство и связанные с ним эффекты в киноиндустрии;
- провести обзор моделей и методов, используемых для анализа эффектов пиратства различных цифровых продуктов;
- провести эмпирическое исследование методом множественного регрессионного анализа для выявления взаимосвязи показателей легального и пиратского кинопроката.

Объектом исследования выступает взаимосвязь показателей легального и пиратского кинопроката. Предметом — совокупность характеристик кинопродукта (с точки зрения особенностей самого информационного товара, проката и пиратства), анализируемых на предмет обозначенной взаимосвязи.

Мы считаем, что, выявив взаимосвязь между параметрами фильма и его «скачиваемостью» (популярностью среди пиратов),

можно в дальнейшем дать рекомендации игрокам российского рынка кинопроката. Данное исследование является пилотным, подобных исследований в России нам найти не удалось.

Обзор литературы

По большей части, авторы проанализированных нами работ сходятся во мнении о негативном влиянии пиратства на суммарную выручку (с учетом легальных продаж на всех носителях) от реализации кинопродукта [Danaher, Waldfogel, 2012; Zentner, 2010; Danaher et al., 2010; Bai, Waldfogel, 2009; Bounie, Bourgeau, Waelbroeck, 2006]. Иной точкой зрения является мнение об отсутствии влияния как такового (см. работы: [Martikainen, 2011; Smith, Telang, 2009]).

Так, изучая влияние разницы в релизах различных стран [Danaher, Waldfogel, 2012], пришли к выводу о том, что увеличение разрыва между релизом в США и других странах ведет к снижению выручки с фильмом в среднем на 7%. В одной из работ было доказано, что широкополосный доступ в Интернет до 2003 г. оказывал положительное влияние на выручку кинопрокатчиков, однако с появлением BitTorrent-протокола ситуация изменилась: наблюдалось, по большей части, отрицательное влияние на сборы [Zentner, 2010]. Другие авторы [Danaher et al., 2010] предприняли весьма успешную попытку проведения своего рода естественного эксперимента, отслеживая изменения в динамике пиратского потребления сериалов канала NBC после снятия их с продажи в iTunes Store. Результатом такого решения стало увеличение нелегального потребления на 11,4% по отношению к продукции каналов ABC, CBS и FOX. Согласно полученным результатам [Bai, Waldfogel, 2009], 75% кинопотребления в Китае обеспечивается нелегальными каналами. Занимаясь изучением французского рынка, Д. Боне с соавторами [Bounie, Bourgeau, Waelbroeck, 2006] сделали вывод, что пиратство, не оказывая статистического влияния на посещение кинотеатров, отрицательно сказывается на продаже носителей с лицензионным киноконтентом.

Методология исследования

В основе предлагаемой нами методологии исследования лежит использование регрессионного анализа, который позволяет

выяснить, какие факторы лучше всего объясняют интересующие нас переменные. Для определения особенностей взаимосвязи показателей легального и пиратского кинопроката нами будет использован множественный регрессионный анализ модели вида:

$$\begin{cases} y_{1i} = X_{1i}\beta_1 + y_{2i}\gamma_{12} + e_{1i} \\ y_{2i} = X_{2i}\beta_2 + y_{1i}\gamma_{21} + e_{2i}, \end{cases}$$

где y_{1i} и y_{2i} — зависимые переменные (кассовые сборы российского проката и число скачиваний фильма соответственно); γ_{12} и γ_{21} — коэффициенты взаимозаменяемости этих переменных; X_{1i} и X_{2i} — ряд объясняющих переменных (таких как бюджет фильма, актерский состав, кассовые сборы в мире, число номинаций и наград, различного рода рейтинги и проч.); e_{1i} и e_{2i} — множество объясняющих переменных, которые мы не наблюдаем (и, как следствие, не включаем в регрессию).

Данная модель позволяет:

- во-первых, выяснить, в какой мере пострелизовое пиратство оказывает влияние на кассовые сборы;
- во-вторых, протестировать гипотезу о том, что доступные для скачивания версии фильма в высоком разрешении негативно сказываются на кассовых сборах;
- в-третьих, определить, есть ли взаимозаменяемость между походом в кино и просмотром пиратской копии фильма дома.

Анализируемый массив данных состоит из 400 фильмов, характеристики которых (бюджет, сборы в мире, сборы в России, жанр, число скачиваний, число рецензий, рейтинги, награды и номинации и др.) собраны с трех интернет-ресурсов: IMDB.com, kinopoisk.ru и kinokopilka.tv.

Основные результаты исследования

Наибольшее число зрителей (и соответственно кассовых сборов) приходится на фильмы жанра фантастика и фэнтези, мультфильмы и боевики; нелегальное потребление кинопродуктов характерно для фантастики, драм/мелодрам, боевиков, а также комедий.

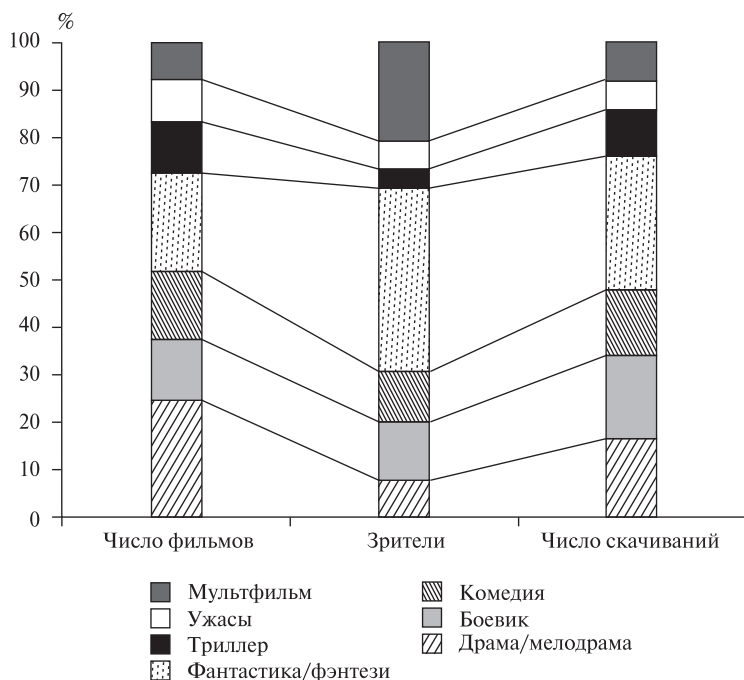


Рис. 1. Соотношение между числом фильмов, зрителей и скачиваний в разрезе жанров

Таблица 1

Результаты модели (значимые показатели)

	Coef	Std Err	z	P> z	[95% Conf	Interval]
Кассовые сборы в России						
Награды (MTV)	-737286	218960	-3,37	0,001	-1166440	-308132,2
3D	4752126	787620	6,03	0	3208419	6295833
Кассовые сборы в мире	0,0313617	0,0019923	15,74	0	0,027457	0,0352665
Рейтинг кинокритиков	-32343,13	12736,25	-2,54	0,011	-57305,71	-7380,544

	Coef	Std Err	z	P> z	[95% Conf	Interval]
Число скачиваний						
Кассовые сборы в России	0,000464	0,0000909	5,1	0	0,0002858	0,0006422
Рейтинг IMDB	2951,669	546,0299	5,41	0	1881,47	4021,868
Временной разрыв между DVD-релизом и прокатом	-97,02245	9,613041	-10,09	0	-115,8637	-78,18123
Временной разрыв между Blu-Ray-релизом и прокатом	40,04797	6,269499	6,39	0	27,75998	52,33596
Наличие версии высокого разрешения	3377,841	916,8449	3,68	0	1580,858	5174,824

Различия в составе значимых объясняющих переменных в каждом из уравнений позволяют говорить о взаимозаменяемости легального и пиратского потребления кинопродукта. Говоря о первом уравнении, необходимо отметить, что положительно на бокс-офисе российского проката сказывается рост мировых кассовых сборов, а также наличие 3D. Интересно, что увеличение рейтинга кино-критиков или же количества наград телеканала MTV обернется для российского прокатчика потерей прибыли. Для второго уравнения: увеличение кассовых сборов в России, рейтинга IMDB, временного разрыва между Blu-Ray-релизом и прокатом, а также наличие пиратской версии в высоком разрешении ведут к росту пиратского потребления кинопродукта, в то время как увеличение временного разрыва между DVD-релизом и прокатом — к его снижению.

Заключение

В настоящее время пиратство — неотъемлемая часть рынков информационных товаров, и следует понимать, что оно может быть связано не только с негативными, но и с положительными для правообладателей последствиями.

Нам было интересно проследить, каким образом пиратство влияет на кассовые сборы. Для определения взаимосвязи показателей легального и пиратского кинопроката применен множественный регрессионный анализ математической модели и показано, какая взаимосвязь существует между потреблением легального и пиратского кинопродукта на примере проката западного кино на территории России.

Кроме того, предлагаемая модель в дальнейшем может быть протестирована на данных других пиринговых файлообменных ресурсов.

Источники

Bai J., Waldfogel J. Movie Piracy and Sales Displacement in Two Samples of Chinese Consumers. Working Paper. The Wharton School. Philadelphia, University of Pennsylvania, PA: 2009.

Bounie D., Bourreau M., Waelbroeck P. Piracy and the Demand for Films: Analysis of Piracy Behavior in French Universities // Review of Economic Research on Copyright Issues. 2006. No. 3 (2). P. 15–27.

Croxson K. Promotional Piracy / Department of Economics, Oxford University, 2007 [Online]. <<http://www.solain.org/spravu/20080328153422.pdf>>.

Danaher B., Dhanasobhon S., Smith M. D., Telang R. Converting Pirates Without Cannibalizing Purchasers: The Impact of Digital Distribution on Physical Sales and Internet Piracy // Marketing Science. 2010. No. 29 (6). P. 1138–1151.

Danaher B., Waldfogel J. Reel Piracy: The Effect of Online Movie Piracy on Film Box Office Sales. Working Paper. Boston, Massachusetts: Wellesley College, 2012.

Hill C.W.L. Digital Piracy: Causes, Consequences, and Strategic Responses // Asia Pacific Journal of Management. 2007. Vol. 24. Iss. 1. P. 9–25.

Martikainen E. Does File-Sharing Reduce DVD Sales? Working Paper. University of Turku, 2011.

Smith M.D., Telang R. Competing with Free: The Impact of Movie Broadcasts on DVD Sales and Internet Piracy // Management Information Systems Quarterly. 2009. No. 33 (2). P. 312–338.

Zentner A. Measuring the Impact of File Sharing on the Movie Industry: An Empirical Analysis Using a Panel of Countries. Working Paper. Dallas, Texas: University of Texas at Dallas, 2010.

Competing with Free: The Effect of Post-Release Movie Piracy on Box-Office Revenue

The availability of digital distribution channels raises many new challenges for managers in the media industries. However, there has been very little rigorous research to analyze whether, and how much, movie piracy cannibalizes legitimate box-office sales. In this paper, we aim to examine the effect of post-release online piracy on box-office revenues in Russia. In our simulation, we find no evidence that a movie's availability on torrents reduces box office sales. The results illustrate that rather than looking for the ways of blocking the torrents' network effects, it is better to turn them into the powerful source of consumption data in the new digital world.

Key words: movies, box office revenue, digital piracy.

© Леонтьев Д.А., 2015

ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ГОРОДА: РЕСУРСНЫЙ АСПЕКТ

В статье рассматриваются возможности привлечения необходимых ресурсов для города благодаря применению такого инструмента, как маркетинг территории. Маркетинг территории является достаточно эффективным инструментом социально-экономического развития во многих странах мира. Тем не менее его потенциал в России на данный момент явно недооценен. Однако за последние пять лет назрела необходимость более широкого применения инструментов маркетинга территорий для управления развитием городов в нашей стране. В связи с этим появилась необходимость в проведении детальных исследований, на основании которых могут быть выработаны способы организации и реализации маркетинга территории. В работе приводится анализ проблемы ресурсного обеспечения инициирования и осуществления маркетинга территории. На основании анализа реальных практик, осуществленного на базе специально разработанных критериев, выделены модели финансирования и нефинансовые компоненты, обеспечивающие реализацию маркетинговых стратегий городов. Для придания наглядности описанному материалу каждая из финансовых моделей и нефинансовых компонентов проиллюстрирована наиболее ярким примером из реальной практики. Результаты данного исследования могут быть применены при разработке маркетинговых стратегий городов и позволят частично решить ряд проблем, связанных с организацией маркетинга территории в российской практике.

Ключевые слова: управление муниципальным образованием, маркетинг территории, социально-экономическое развитие, экономические ресурсы, финансовые ресурсы, нефинансовые ресурсы, услуги, товары.

Изучение реальных российских практик показало, что маркетинг территории до сих пор нельзя назвать широко применяемым. Несмотря на спрос на использование стратегических шагов и маркетинговых инструментов, достойного предложения комплексных стратегий по маркетингу территории на данный момент в России не сложилось. Дело в том, что, во-первых, существуют разные подходы к пониманию и применению практики: не разработано конкретных моделей, с помощью которых можно адаптировать опыт других

стран для российской ситуации. Во-вторых, в российском экспертном сообществе в принципе не сложилось единой терминологии и понимания базовых элементов в области маркетинга территории. В-третьих, несмотря на огромный спрос на маркетинговые инструменты, направленные на изменение ситуации на территории, практическая деятельность по маркетингу территории, ведущаяся на разных уровнях государственной власти и МСУ в России, является несистемной и достаточно хаотичной: существует проблема взаимодействия организаций, внедряющих и реализующих технологию. В-четвертых, наблюдается сильная нехватка специалистов в области продвижения городов. В настоящее время список можно продолжать практически бесконечно.

В этой ситуации деятельность по изучению и развитию маркетинга территории, сбору и анализу практик, формированию единых общих подходов к маркетингу территории становится актуальной, полезной и востребованной.

Цель данного исследования — выявление ресурсных групп, которые будут основой для обеспечения планирования и реализации маркетинговой стратегии города.

Степени завершенности исследования

Данный доклад включает одну из составных частей комплекса исследований автора в рамках общей тематики, связанной с использованием маркетинга территории как инструмента привлечения ресурсов для города. Проведение детального анализа ресурсного обеспечения маркетинга территории является необходимой промежуточной стадией в рамках исследований автора.

Методологическую основу настоящего исследования составили как теоретические разработки, которые содержатся в трудах отечественных и зарубежных специалистов по маркетингу территории, так и практические материалы, касающиеся проведения маркетинга территории в различных городах, организаций, участвующих в данном процессе, их финансовые отчеты и отчеты о проделанной работе и т.д.

Характеристика исследования

В настоящее время существует множество подходов к определению термина «маркетинг территории». По мнению автора, в

их основу положена цель — использование маркетинговых инструментов.

В первой волне выделилось три основных направления к пониманию термина «маркетинг территории». Маркетинг территории рассматривали с четырьмя сопутствующими компонентами — «продвижение городов», «конкуренция между городами», «имидж города», «регенерация городов». Анализ литературы по данной тематике также позволил выявить следующую тенденцию — ученые, рассматривавшие маркетинг территории в совокупности с компонентом «продвижение городов», продолжили развивать данное понятие и пришли к выводу, что маркетинг территории может быть взаимосвязан с конкуренцией между городами и их имиджем.

В совокупности с компонентом «продвижение городов» маркетинг территории понимался как регулятор между предложением функций, которые осуществляются городом и спросом на них со стороны различных целевых аудиторий, позволяющий продвигать интересы города. Если еще больше конкретизировать данную мысль, то, например, Ashworth и Voogd предлагают определять маркетинг территории как *процесс*, направленный на достижение максимально эффективного социально-экономического функционирования территории. Основным условием является тот факт, что процесс, оптимизирующий функционирование территории, должен максимально отвечать спросу целевых групп, т.е. различных социальных групп населения, проживающих или по каким-то причинам находящихся на данной территории [Ancarani, 2001, p. 8].

В совокупности с компонентами «конкуренция между городами» и «имидж города» маркетинг территории понимается как *инструмент*, который позволяет городам, становиться более конкурентоспособными. В качестве причины применения маркетинговых компонентов в ситуации с конкурентоспособностью приводится растущая автономность городов, что требует составления и внедрения различного рода стратегий от муниципальных властей [Braun, 2008, p. 29]. Что касается компонента «имидж города», то к началу 90-х годов XX в. появились исследования о том, что восприятие города, территории и страны, а также их имидж могут оказывать влияние на экономическую успешность пространства [Kavaratzis, 2008, p. 14–17].

Третье направление связано с осуществлением взаимосвязи маркетинга территории и структурных изменений в экономике,

следствием которых стала регенерация городского пространства. При этом случае маркетинг территории, как и в первом направлении, определяется как *процесс*, однако он имеет иную направленность. В данном случае маркетинговые инструменты используются для изменения уже существующего представления о городе у различных целевых групп. Здесь маркетинг территории более тесно связан с экономическим пониманием территории и включением его инструментов в стратегии по регенерации городского пространства [Braun, 2008, p. 30].

Вторая волна исследований в данной области продолжает развивать связь маркетинга территории с экономическими компонентами и конкретизирует управленческий компонент, который просматривается в предыдущих исследованиях. На этом этапе появляется утверждение о том, что маркетинг территории находится в тесной связи со стратегическим управлением на местном уровне и должен быть оформлен в виде отдельных стратегий или включен в уже имеющиеся. Браун в своих исследованиях переосмысливает различные концепции традиционного маркетинга фирмы и приводит предположения по адаптации их использования в рамках управления городской средой, рассматривая город как товар [Brown, 1999, p. 27–57]. А один из гуру в сфере маркетинга — Ф. Котлер — вводит утверждение о том, что «места должны заниматься тем же, чем фирмы занимаются на протяжении долгого времени — стратегическим планированием маркетинга» [Котлер, 2005, с. 15]. Согласно Ф. Котлеру, маркетинг территории должен быть направлен на создание места, которое будет удовлетворять потребности целевых аудиторий [Там же, с. 17].

По мнению автора, каждый из последующих подходов к термину «маркетинг территории» является продолжением или адаптацией к другим условиям предыдущего. Изучение реальных практик показало, что маркетинг территории — достаточно сложный процесс или комплекс действий, направленность которых зависит от целей и задач, определяемых местным сообществом. В общем, за счет его реализации город (а точнее исполнитель маркетинга территории) выступает как производитель предложения набора различных «товаров» и «функций», которые удовлетворяют потребности местного сообщества и партнеров для выполнения задач социально-экономического развития. Под формулировкой «потенциальные партнеры» автор понимает индивидов или институты, такие как потенциа-

ные жители, бизнес-структуры, туристы и т.д., которые могут заинтересоваться городом и помочь в продвижении его интересов.

В силу того что до сих пор в научном сообществе не сложилось четкой теоретической базы, на основе которой составлялись бы маркетинговые стратегии города, все новые практики базируются на опыте предыдущих и адаптации компонентов традиционного маркетинга к необходимым условиям.

Один из важнейших вопросов при составлении маркетинговых стратегий городов — ресурсный вопрос. На практике большое внимание уделяется финансовому обеспечению стратегии, что не является, по мнению автора, оптимальным вариантом. При составлении маркетинговой стратегии города необходимо рассмотреть ресурсный потенциал территории, который существует на данный момент, и составить прогнозы на привлечение новых ресурсных компонентов, если такое возможно. Например, составить прогнозы относительно каждого компонента, подходящего под определение «экономические ресурсы». Данный подход усложняет процесс стратегического планирования, но позволяет продумать большее количество компонентов и инструментов маркетинга, что позволит избежать поверхностный подход к процессу и уменьшить риск его неэффективной реализации. Предлагаемый автором подход является сложным и требующим достаточно обширного исследования. В данной работе приводится лишь его первая часть, а именно результаты пилотного исследования 35 реальных российских и зарубежных практик, планирования и осуществления маркетинговых стратегий городов.

Для проведения анализа все ресурсы были разделены на две группы «финансовые» и «нефинансовые». Дело в том, что при проведении анализа стратегических документов и анкетного опроса данное разделение является наиболее рациональным. Например, информация о таких ресурсах, как земля или человеческий капитал, редко прописывается в стратегических документах. Соответственно, анализируя их практически во всех случаях можно выявить финансовую сторону проектов и иногда, в наиболее подробных вариантах стратегий, где прописаны проекты, которые планируют осуществить в рамках ее реализации, можно найти упоминание о нефинансовых ресурсах.

Анализ источников финансирования 35 маркетинговых стратегий позволил выявить пять моделей финансирования маркетинга территории:

1. Финансирование осуществляется за счет средств муниципального бюджета (возможны вливания из государственного бюджета) и средств частных компаний. Применение подобной модели наблюдается в Чикаго, Копенгагене, Осаке и т.д.

2. Финансирование осуществляется за счет средств муниципального бюджета. Используется в Екатеринбурге, Сеуле, Нанте, Барселоне и т.д.

3. Финансирование осуществляется за счет средств государственного и муниципального бюджетов. В качестве примеров можно привести Будапешт, Базель, Анкоридж.

4. Финансирование осуществляется за счет средств государственного бюджета с возможными инвестициями частного бизнеса. Такая модель финансирования используется в Великом Устюге, Гомбра, Авейро.

5. Финансирование осуществляется за счет средств муниципального бюджета и спонсорских средств. Спонсоры — физические и юридические лица. Данная модель финансирования наименее распространена, представлена в Киото.

Что же касается нефинансовых ресурсов, используемых для обеспечения маркетинговой стратегии города, то в официальных документах по ним не так много информации. Однако ресурсы, за счет которых осуществляется маркетинг территории, не ограничиваются только финансами. В данном случае необходимо обратить внимание на такую категорию, как нефинансовые средства — время, материалы, инфраструктурный компонент (например, помещения), человеческие ресурсы. Информацию об этих компонентах можно найти только в достаточно подробно составленных стратегиях, где описывается не только общий план действий, но и детально прописаны запланированные мероприятия. Также методом для сбора подобной информации могут служить анкетирование и опросы организаторов и исполнителей маркетинга территории.

Результаты исследования

Автором было выделено пять моделей финансирования маркетинга территории, существующих в зарубежных и российских практиках. Также был выявлен комплекс нематериальных ресурсов, за счет которых обеспечивается реализация маркетинговой стратегии города. Практика показала, что сбор информации о не-

материальных компонентах является достаточно сложным с практической точки зрения.

Источники

Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики в С.-Петербурге, 2005.

Ancarani F. Marketing Places. A Resource-Based Approach and Empirical Evidence from the European Experience. Research Division Working Paper No. 01/55. 2001. <http://www.yorku.ca/ishd/LED/CD.SP/Links%20BQ/203_V1_Marketing%20places_SDA.pdf>.

Braun E. City Marketing. Towards an Integrated Approach. Erasmus Research Institute of Management RSM Erasmus University. Erasmus School of Economics Erasmus University Rotterdam. 2008. <<http://www.city-regiomarketing.nl/publicatie/pub10.pdf>>.

Brown S. Rethinking Marketing. Towards Critical Marketing Accountings. L.: Sage Publications, 1999.

Kavaratzis M. From City Marketing to City Branding. An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens. 2008.

Support of City Marketing Strategy: Resources Resource Support of City Marketing

The article discusses the possibility of attracting the necessary resources for city through the use of city marketing as a tool. City marketing is quite effective tool of socio-economic development in many countries in all over the world. Its potential in Russia has been underestimated yet. Over the last five years, however, there is a need of wider application of city marketing tools for managing urban development in our country. Thereby, there is a need to carry out detailed researches, which would become a basis for developing methods of organization and realization of city marketing. This paper analyzes the problems of resource support of the initiation and implementation of city marketing and shows funding models and non-financial components of city marketing strategies implementation based on specially developed criteria. To make materials more clear each of the financial model and non-financial component are illustrated by the most striking example of actual practice.

The results of this research could be applied for development city marketing strategies and could be valuable for partially solution of a number of problems associated with city marketing organization in Russian practice.

Key words: municipal administration; city marketing; socio-economic development; economic resources; financial resources; non-financial resources; services; products.

© Гладышева Я.С., 2015

РАЗДЕЛ III
**БИЗНЕС-
КОММУНИКАЦИИ**

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТОВ РЕКЛАМНОЙ КОММУНИКАЦИИ

В статье рассматривается проблема измерения эффектов рекламной коммуникации. На основании концептуальной схемы рекламной коммуникации конструируются блоки эмпирических показателей. Предлагаются три блока показателей: 1 — контакты потребителя с рекламным сообщением, 2 — эффекты коммуникации, 3 — действия потребителей, т.е. покупательское поведение.

Ключевые слова: эффекты рекламной коммуникации, концептуальная схема исследования, эмпирические показатели, методы измерения показателей.

Проблема измерения эффектов рекламной коммуникации традиционно рассматривается в качестве актуальной в контексте ее тесной связи с проблемой эффективности рекламной деятельности в целом. Отношение к данной проблеме не однозначно, поскольку здесь существуют различные точки зрения. С одной стороны, ряд специалистов ставят под сомнение возможность оценки влияния рекламы на коммерческую эффективность кампании продвижения товара на рынок. Классический пример — фраза, приписываемая Джону Ванамейкеру: «Я знаю, что половина моего рекламного бюджета расходуется впустую. Беда в том, что я не знаю, какая именно половина». В то же время другие специалисты, не отрицая сложности измерения рекламной эффективности, предлагают разнообразные методы ее измерения, обосновывая их надежность [Кутлалиев, Попов, 2005].

Мы исходим из предпосылки, что эффективность рекламной кампании определяется как степень достижения запланированных рекламодателем целей. При этом неизбежно встает проблема

конструирования эмпирических показателей, способных осуществить измерение результатов рекламной кампании. Основанием разработки показателей выступает концептуальная схема объекта исследования, отражающая его основные характеристики и свойства. Здесь мы опираемся на известную концепцию Дж. Росситера и Л. Перси, выделивших не только этапы эффективности рекламы, но и группы эффектов рекламной коммуникации. В рамках данной концепции под эффектами понимаются реакции потребителя, связанные с торговой маркой и имеющие достаточно устойчивый характер [Росситер, Перси, 2001]. На базе модели Росситера и Перси предлагается концептуальная схема, отражающая основные стадии процесса рекламной коммуникации с последующим наполнением выделенных блоков эмпирическими показателями.

1. Контакты потенциального потребителя с рекламным сообщением.

2. Эффекты коммуникации: когнитивные, аффективные, поведенческие.

3. Действия потребителей, выражающиеся в конкретных поступках в отношении рекламируемой торговой марки, т.е. покупательское поведение.

Первая стадия — контакт потенциального потребителя с рекламным сообщением

По определению Дж. Росситера и Л. Перси, контакт — это возможность увидеть или услышать рекламное сообщение. Условием контакта является размещение рекламного объявления в одном или нескольких средствах рекламы, направленных на целевых потребителей [Там же, с. 24].

Показатели измерения контактов потребителей с рекламным сообщением фиксируются в результате медиаисследований. В качестве методов сбора информации используются как сложные технологии электронной фиксации поведения аудитории (проекты TV Index, Web Index), так и другие методы, в частности телефонные опросы на основе системы CATI. Результатом измерений является комплекс медиапоказателей, на основании которых разрабатывается медиастратегия рекламной кампании. Для решения этих задач в практике медиапланирования применяются статистически обоснованные и надежные показатели, имеющие известные различия в зависимости от того или иного медиаканала. Так, при измерении телевизионной аудитории это такие показатели, как Rating — характеристика популярности носителя рекламы/передачи; Share (до-

ля аудитории) аудитория передачи, отнесенная к общей аудитории зрителей, смотрящих телевизор в данное время; HUT (Households Using Television) (доля зрителей в данный момент времени) — характеристика популярности данного временного интервала у зрителей; GRP (Gross Rating Points) (медиавес) — суммарное количество рейтингов, набранное за период рекламной кампании; TRP (Target Rating Points) (медиавес) — суммарное количество рейтингов, набранное за период рекламной кампании применительно к определенной целевой группе потребителей; Reach (охват аудитории) — как характеристика аудитории, которая видела РС определенное количество раз и которая видела РС не менее определенного количества раз в течение рекламного периода; Frequency (средняя частота восприятия) — среднее количество раз восприятия РС одним представителем аудитории.

Для сравнения укажем, что для измерения контактов аудитории с прессой используются следующие показатели: аудитория за полгода — количество людей, читавших или просматривавших издания прессы хотя бы один раз за последние полгода; AIR (Average Issue Readership) (аудитория одного номера за последний период публикации) — количество людей, читавших или просматривавших один номер издания (с учетом принятого периода выхода издания: ежедневные издания, еженедельные издания, ежемесячные издания). Измерение контактов аудитории с Интернетом предполагает применение таких показателей, как: Monthly Reach — количество человек, заходивших на сайт хотя бы один раз за месяц (в тыс. человек и % от населения); Average Weekly Reach — среднее количество человек, заходивших на сайт хотя бы один раз за неделю (в тыс. человек и % от населения); Average Daily Reach — среднее количество человек, заходивших на сайт хотя бы один раз за день из периода (в тыс. человек и % от населения); Frequency — среднее количество контактов аудитории с сайтом за месяц; Average Weekly Frequency — среднее количество контактов аудитории с сайтом за неделю; Average Daily Frequency — среднее количество контактов аудитории с сайтом за сутки.

Аналогичным образом можно привести группы показателей, фиксирующих контакты аудитории с другими медиаканалами, например, радио, наружной рекламой.

Вторая стадия — эффекты коммуникации

Под эффектами коммуникации мы понимаем устойчивые знания, ассоциации, отношения и убеждения потребителя, свя-

занные с определенной торговой маркой, сформировавшиеся под влиянием рекламной коммуникации. В маркетинговой литературе выделяются три группы эффектов: когнитивные, аффективные, поведенческие [Ламбен, 2004].

Когнитивные эффекты — степень знания (осведомленности) потребителей о торговой марке, ее характеристиках, свойствах, а также о рекламе торговой марки. Когнитивные эффекты выступают в качестве предпосылки для формирования аффективного и поведенческого эффектов рекламной коммуникации, а также потребительского поведения. Измерение знания (осведомленности) рекламы/торговой марки признается в качестве одного из наиболее обоснованных показателей рекламного влияния. Методологической платформой для их разработки послужили тесты узнавания и вспоминания, внедренные в исследовательскую практику еще в первой половине XX в. [Мозер, 2004].

Показатели знания (осведомленности) торговой марки:

- спонтанное знание торговой марки;
- вариант спонтанного знания — измерение первой названной торговой марки (FMB — First Mentioned Brand);
- подсказанная известность торговой марки или латентное знание;
- знание свойств торговой марки.

Показатели знания (осведомленности) рекламы торговой марки:

- спонтанное знание рекламы;
- знание рекламы по подсказке или латентное знание;
- понимание рекламы.

Аффективные (эмоциональные) эффекты — это сложное образование, основным компонентом которого выступает оценка потребителем торговой марки, суждение относительно предлагаемых в рекламном сообщении выгод.

Показатели аффективных (эмоциональных) эффектов:

- отношение к торговой марке;
- отношения к рекламе.

Применяются также различные шкалы, фиксирующие эмоциональные реакции потребителей [Кутлалиев, Попов, 2005; Плесси, 2007]. Среди них можно назвать следующие шкалы:

- шкала измерений эмоциональных реакций на рекламу К. Левитта;

- дифференциальная шкала эмоциональных состояний DES (Differential Emotions Scale) К. Изарда;
- шкала для измерения эмоциональных реакций аудитории — профиль реакции зрителей (VRP — Viewer Response Profile) Шлингер.

Поведенческие эффекты — измеряются при помощи показателей, фиксирующих намерение (желание) приобретения рекламируемой торговой марки. Дополнительно могут быть использованы показатели, измеряющие предполагаемую частоту будущих покупок, а также их причины. Как вариант применяется шкала Лайкерта с позициями от «точно не куплю» до «точно куплю». Признается, что данный показатель не позволяет прогнозировать продажи рекламируемого товара, однако в определенной степени он отражает готовность покупателей совершить пробную покупку, дает основание оценивать эффективность рекламной кампании [Дэвис, 2003].

Другое направление, получившее развитие в рамках измерения поведенческих эффектов рекламного влияния, — это анализ степени связи факта просмотра рекламы и существующего отношения к торговой марке или продукту. В результате были созданы тесты на сдвиг отношения или убеждения (метод Шверина). Это такие тесты, как, например, методика тестирования рекламы Next*TV (Ipsos-ASI), тест Advantage компании GFK, методика тестирования рекламы Link™ (Millward Brown International Network), методика тест AdEval компании TNS. В основе тестов этой группы — предположение, что изменение отношения или намерения совершить покупку товара происходит во время контакта с рекламой, что позволяет предсказать последующее поведение.

Третья стадия — действия потребителей, т.е. покупательское поведение

Характеристики потребительского поведения аудитории формируются в результате рекламного воздействия, а также результатов пробных покупок и существующего опыта потребления в рамках определенных категорий товаров. В данном контексте выделяются три основные стратегии покупательского поведения.

Стратегия лояльного покупательского поведения формируется под влиянием положительного отношения потребителя к торговой марке. Обращение к рекламе лояльных потребителей имеет регулярный характер. В основании лояльности потребителя лежат три основных фактора: 1) позитивный покупательский опыт, бази-

рующийся на результатах пробной и повторных покупок; 2) влияние маркетинговых и рекламных коммуникаций; 3) соответствие торговой марки социальному статусу, имиджу потребителя.

Формирование стратегии переключающегося покупательского поведения происходит под влиянием нейтрального отношения потребителя к торговой марке. Она предполагает эпизодическое приобретение рекламируемой торговой марки. Нейтральность потребительской установки детерминируется двумя основными причинами: 1) неполное соответствие качественных характеристик товара ожиданиям потребителя; 2) неполное соответствие торговой марки социальному статусу, имиджу потребителя. Обращение к рекламе в рамках данной стратегии носит эпизодический характер.

Стратегия отказа от повторных покупок формируется под влиянием отрицательного отношения потребителя к торговой марке. Основная причина — неудовлетворенность потребителя качественными характеристиками товара, а также его несоответствие ожиданиям относительно актуальных маркетинговых (цена, условия и наличие в продаже и т.д.) и социально-психологических факторов (нерелевантность социальному статусу и имиджу потребителя). Контакты с рекламой практически отсутствуют.

Эффекты потребительского поведения измеряются при помощи показателей, фиксирующих действия целевых покупателей, дифференцирующихся в зависимости от вида товара. Для товаров длительного пользования применяются показатели: «использование», «владение», а также «предпочтение торговой марки». Для товаров FMCG можно выделить показатели, фиксирующие покупки в определенном диапазоне времени: «чаще всего», «время от времени», «пробная покупка».

В вопросниках крупных исследовательских проектов анализ потребительского поведения проводится на основании стандартных показателей. Так, например, вопросник M'Index компании TNS состоит из стандартных блоков вопросов, посвященных покупкам товаров быстрого и длительного использования. Применяемые измерительные шкалы позволяют зафиксировать все наиболее важные маркетинговые показатели, включая знание и потребление марки, лояльность к марке. Большое внимание уделяется структуре потребителей, для сегментирования которых используется комплекс показателей, включая показатели социально-демографические, социокультурные, психографические, поведенческие [Интернет-сайт компании TNS].

В результате комплекса действий целевых потребителей формируется некоторый объем продаж торговой марки, которая занимает определенную долю рынка, что является условием получения финансовой прибыли. Таким образом, реализуется связь между коммуникативными и экономическими эффектами, что в конечном счете позволяет говорить об эффективности рекламной кампании в целом.

Источники

Дэвис Дж. Исследования в рекламной деятельности: теория и практика / пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.

Интернет-сайт компании TNS: <<http://www.tns-global.ru>>.

Кутлалиев А., Попов А. Эффективность рекламы. М.: Эксмо, 2005.

Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.

Мозер К. Психология маркетинга и рекламы / пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр, 2004.

Плесси Э. Психология рекламного влияния. Как эффективно воздействовать на потребителей / пер. с англ. СПб.: Питер, 2007.

Росситер Дж.Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.

Methodological Aspects of a Problem of Measurement of Effects the Advertising Communications

In article the problem of measurement of effects of the advertising communications is considered. On the basis of the conceptual scheme of the advertising communications blocks of empirical indicators are designed. Three blocks of indicators are offered: 1 — contacts of the consumer to the advertising message. 2 — effects of the communications, 3 — actions of consumers, i.e. consumer behaviour.

Key words: effects of the advertising communications, the conceptual scheme of research, empirical indicators, methods of measurement of indicators.

© Ольховников А.В., 2015

А. Маркин
Санкт-Петербургский
государственный
политехнический университет

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕТАРГЕТИНГА КАК СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В КОНТЕКСТНУЮ РЕКЛАМУ

Увеличение стоимости привлечения клиентов через веб-сайт компании привело к возникновению инструментов, которые могли бы транслировать рекламное сообщение тем пользователям, которые уже проявляли минимальный интерес к предложениям компании. В статье рассматривается такой инструмент контекстной рекламы, как ретаргетинг, решаемые им задачи, приведена типология, а также осуществлен анализ эффективности его использования на примере международной IT-компании.

Ключевые слова: ретаргетинг, контекстная реклама, ROMI, эффективность рекламы.

Исследование экономической эффективности ретаргетинговых рекламных кампаний

Для оценки эффективности ретаргетинга как инструмента интернет-рекламы в настоящий момент проводится данное исследование.

Объект исследований — международная IT-компания, занимающаяся разработкой и продажами программного обеспечения для управления виртуализацией.

Предмет исследования — рекламная деятельность по размещению ретаргетинговых объявлений на различных регионах (проводится сравнение эффективности в США, Латинской Америке и СНГ).

Цель исследования — продемонстрировать, что ретаргетинг как инструмент интернет-рекламы позволяет снизить стоимость привлечения клиентов и повысить показатель возврата маркетинговых инвестиций (ROMI) для контекстной рекламы.

В настоящее время сформулированы следующие гипотезы исследования:

- Н1. Ретаргетинг позволяет снизить стоимость привлечения клиентов через веб-сайт. Благодаря использованию ретаргетинга стоимость привлечения целевых посетителей, совершивших целевое действие (лидов), снижается. На основе данных веб-аналитики и CRM-систем был проведен сравнительный анализ эффективности различных источников привлечения клиентов на сайт компании и найдено, что ретаргетинговые кампании осуществляют положительный вклад в снижение стоимости привлечения одного клиента.

- Н2. Повышение объема показываемых ретаргетинговых объявлений увеличивает общее количество конверсий. Было проанализировано влияние количества показов ретаргетинговых объявлений на количество двух типов конверсий (СТС и VTC). Установлена зависимость между количеством членов ретаргетингового списка, количеством показов рекламных объявлений и количеством конверсий. На основании зависимости можно делать прогнозы относительно эффективной для конверсий частоты показов рекламных объявлений на ретаргетинге.

- Н3. Увеличение количества ретаргетинговых объявлений увеличивает количество брендовых запросов в поисковых системах. На основании данных веб-аналитики было обнаружено, что количество показов рекламных объявлений на ретаргетинге положительно коррелирует с количеством поисковых запросов, включающих имя бренда компании и ее сопутствующих продуктов. Таким образом, можно обосновать использование ретаргетинга как средства рекламы, направленного не только на прямой отклик, и применять к нему традиционные показатели эффективности рекламы.

- Н4. Графические рекламные объявления в ретаргетинге демонстрируют большую эффективность, нежели текстовые. Сравнительный анализ эффективности работы различных форматов рекламных объявлений, демонстрируемых посредством ретаргетинга, свидетельствует о том, что показатель непосредственных (СТС) отложенных конверсий (VTC) для графических объявлений превосходит соответствующие показатели для текстовых объявлений.

• Н5. Использование ретаргетинга положительно влияет на показатель ROMI для контекстной рекламы. В завершении анализа эффективности использования ретаргетинга было обнаружено, что его использование позволяет снизить стоимость привлечения одного целевого посетителя посредством контекстной рекламы и тем самым повысить показатель рентабельности инвестиций в контекстную рекламу. Поэтому ретаргетинговое размещение рекламных объявлений должно быть встроено в общую стратегию рекламной работы компании в Интернете.

Введение

Процесс приобретения товара на рынке B2B является достаточно длительным. Потенциальный потребитель должен пройти ряд этапов, до того как осуществить покупку. Для того чтобы средствами интернет-маркетинга можно было поддержать отношения с теми пользователями, которые проявили интерес к товарам компании, предлагается такая концепция, как «выращивание лидов» (lead nurturing). Основная ее задача — постепенно подготовить потребителя к осуществлению покупки, проведя через ряд этапов (первичное знакомство, рассмотрение вариантов, оценка, принятие решение о покупке, оплата, постпокупочное поведение).

Процесс ведения лида по воронке продаж является сложным в силу того, что ограниченное внимание интернет-пользователя не может долго фиксироваться на одном предложении. Традиционно существует несколько *ключевых точек* таргетированного включения лида в процесс выращивания, а именно:

1) электронная почта. После того как пользователь (а именно его e-mail) попадает в базу подписчиков, он начинает получать массовые и персонализированные обращения, которые нацеливают его на совершение следующего целевого действия;

2) социальные медиа. Подписчики публичных страниц и участники групп в социальных медиа могут конвертироваться в лиды более высокого уровня в том случае, если они готовы к этому.

Здесь мы говорим именно о точках входа — способов выращивания лида (перевода вниз по воронке продаж множество). Таковыми могут быть инструменты контент-маркетинга, вебинары, справочники покупателя, специальные предложения и проч.

Две этих точки ввода потребителя в процесс выращивания реализуют функцию *целевого напоминания* и *побуждения к завершению*

действия посетителем сайта. Однако время, которое отдельный потребитель проводит, взаимодействуя с этими каналами в интернет-пространстве, несоизмеримо мало с тем, которое он тратит на общее нахождение в Интернете. Поясним это на наглядном примере: посетитель зашел на сайт, перешел на целевую страницу, но не совершил целевое действие и покинул сайт. Существует две точки его дальнейшего входа, инициированного компанией (так называемый исходящий маркетинг), которые мы обозначили выше. Однако письма не всегда читаются, а информацию в социальных сетях человек попросту может пропустить, особенно в условиях высокой конкуренции за его внимание. К тому же социальные сети не позволяют персонализировать конкретное предложение к *завершению действия*.

Получается так, что компания упускает возможность повлиять на совершение пользователем действия и полагается по большей части только на один возможный канал персонализации — электронную почту. Неудовлетворительное положение дел можно преодолеть с помощью такого инструмента медийной рекламы, как *ретаргетинг*.

Ретаргетинг: определение и основные возможности

Ретаргетинг выступает одним из наиболее эффективных способов повысить уровень онлайн-конверсий.

Ретаргетинг — это рекламный механизм, посредством которого реклама показывается тем пользователям, которые совершили определенное целевое действие (просмотрели страницу сайта, перешли по ключевой ссылке и подобное).

Суть ретаргетинга заключается в том, что в браузер пользователя, который посетил сайт компании, записывается cookie-файл, идентифицирующий его (пользователя) в дальнейшем. После посещения пользователем других сайтов, которые поддерживают функцию показа объявлений контекстной рекламы (например, Google Adwords, Яндекс.Директ, Facebook и др.), ему демонстрируется *целевое объявление*. Так, если пользователь просмотрел определенный товар на сайте интернет-магазина, ему будет продемонстрировано *персонализированное рекламное объявление*, побуждающее сделать заказ этого продукта. Такой подход повышает вероятность осуществления целевого действия — заказа товара.

Отметим, что когда компания осуществляет инвестиции в интернет-маркетинг, то конверсия не всегда осуществляется сразу, поэтому перед глазами потребителя постоянно существует напоминание о той компании, к которой он проявил интерес.

Задачи, решаемые с помощью ретаргетинга:

1. Повышение количества обращений в компанию (увеличение количества лидов) — благодаря тому, что пользователи, которые проявили интерес к продуктам компании, получают напоминания о релевантных предложениях, повышается вероятность их повторного обращения в компанию.

2. Экономия затрат на привлечение целевых пользователей. Одного только посещения сайта недостаточно, и ретаргетинг позволяет решить проблему повторного посещения пользователями сайта компании. Соответственно происходит экономия затрат на привлечение одного целевого пользователя — посредством напоминания о компании заинтересованные пользователи совершают повторные действия.

3. Повышение осведомленности о предложениях компании. Пользователи, посетившие сайт компании, постоянно получают информацию о том, что компания предлагает (в отдельных случаях, чем вообще компания занимается), это способствует повышению осведомленности и в дальнейшем ведет к повышению уровня совершения целевых действий (например, покупки продуктов компании)

4. Снижение количества «потерянных» клиентов. Благодаря тому, что пользователям постоянно напоминает о том, что необходимо совершить определенное целевое действие, повышается шанс того, что он это действие и совершит. Тем самым можно говорить о том, что с помощью ретаргетинга количество конверсий из первичных обращений в компанию во вторичные становится выше.

Ретаргетинг глазами компании

Рассматривая ретаргетинг с позиции компании, необходимо отметить, что существуют следующие его типы:

1. *Ретаргетинг, связанный с сайтом компании*, в ходе которого происходит повторное вовлечение пользователей, которые уже посетили сайт компании. Этим пользователи «удерживаются» и «перемещаются по воронке продаж».

2. *Ретаргетинг, не связанный с сайтом компании*, инструмент для привлечения новых клиентов (тех клиентов, которые еще не взаимодействовали с сайтом компании).

Рассмотрим виды ретаргетинга подробнее:

- Поисковой ретаргетинг — рекламные объявления показываются тем пользователям, которые осуществили запрос в поисковой системе или на сайте компании на определенную тему; объявления им демонстрируются в виде баннеров, реже в виде тестовых объявлений на других сайтах, которые поддерживают размещение объявлений. Примером инструмента, нацеленного на поисковой ретаргетинг, является DoubleClick Search.

- Ретаргетинг на сайте — пользователь просматривает определенную страницу на сайте компании. В зависимости от страницы ему в дальнейшем будут демонстрироваться рекламные объявления с определенным содержанием. Нацеливание осуществляется на пользователей, которые просмотрели определенные продукты, совершили определенные действия (например, положили товар в корзину, но не оплатили его, и т.п.).

- SEO/SEM-ретаргетинг — пользователю показывается объявление в зависимости от того, как он пришел на сайт компании. Тем самым можно предположить, на какой стадии «воронки продаж» находится данный пользователь и предложить ему наиболее подходящее коммуникационное сообщение, чтобы подтолкнуть его к движению «дальше по воронке».

- E-mail-ретаргетинг — пользователь открывает письмо и/или кликает на ссылку в письме.

- Контекстуальный — пользователь посетил сайт, который посвящен схожей текущему сайту тематике (например, пользователь, посетив форум о мультиварках, будет видеть на других сайтах объявления, предлагающие купить новую мультиварку).

- Социальный — предназначен для нацеливания на тех пользователей, которые потребляют тот же самый контент, что и ваши клиенты (например, подписаны на те же страницы в социальных сетях).

Ретаргетинг в контексте выращивания лидов

В процессе выращивания лидов основной задачей является подготовка потенциального клиента к переходу с одной стадии готовности покупки на другую. В это время маркетинговая актив-

ность вокруг пользователя должна сосредоточиваться на том, чтобы выстраивать отношения с потенциальным клиентом и оставаться в поле его внимания, предлагая ему все необходимое для принятия решения в пользу компании. При этом коммуникация осуществляется в *псевдоперсонализированном режиме*. Это значит, что до определенного периода отсутствует непосредственная коммуникация с менеджером по продажам — все усилия по переводу лида из категории в категорию лежат на маркетинговой службе.

Ретаргетинг может быть адаптирован для решения задачи псевдоперсонализированной коммуникации в силу ряда причин:

- объявление демонстрируется только пользователям, которые совершали целевое действие (элемент персонализации);
- формат коммуникации (баннерная реклама) предполагает, что коммуникация максимально опосредована формой сообщения (элемент деперсонализации).

Рекламное объявление, демонстрируемое в системе ретаргетинговых коммуникаций, может быть персонализировано на основании следующих факторов:

- совершение целевого действия;
- характеристики целевой аудитории, совершившей целевое действие.

Фактически компании могут на основании сегментирования целевой аудитории по этим двум критериям выстраивать систему псевдоперсонализированных коммуникаций с потенциальными потребителями с целью *повышения конверсии интернет-рекламы*. Подходя к ретаргетинговым коммуникациям с позиции нахождения потребителя на той или иной стадии принятия решения о покупке, компании могут оптимизировать затраты на маркетинг. В арсенале маркетологов присутствуют два основных показателя оценки эффективности ретаргетинга:

1. Конверсии из кликов (Click through conversions — CTC) — целевые действия, которые следуют после клика на баннер с ретаргетинговым объявлением.

2. Конверсии по показам (View-through conversions — VTC) — целевые действия, которые следуют после показа баннера. Суть заключается в следующем: пользователь увидел баннер и не перешел по нему, однако в течение одного месяца (период хранения cookie-файла) совершил целевое действие (конверсию).

Помимо того что с помощью ретаргетинга можно осуществлять конверсии, его функция не ограничивается только этим. С его

помощью можно фиксировать, на каком этапе воронки продаж находится потенциальный посетитель. Информация о его действии фиксируется в CRM-системе и позволяет специалистам по маркетингу уточнять актуальное состояние сегментов по каждой стадии готовности приобрести товар.

Заключение

Таким образом, использование ретаргетинга в системе интерактивных маркетинговых коммуникаций компании позволяет повысить уровень конверсии на каждом из этапов воронки продаж и в конечном счете приводит к повышению показателя ROMI (Return on marketing investment).

Источники

Черникова А. Ретаргетинг. <<http://www.cossa.ru/articles/234/2546/>>.

По материалам электронного ресурса: <<http://retargeter.com/what-is-retargeting-and-how-does-it-work>>.

По материалам электронного ресурса: <<https://support.google.com/adwords/answer/2453998>>.

Marketers Turn to Search Retargeting for Branding, Direct Response Goals. <<http://www.emarketer.com/Article/Marketers-Turn-Search-Retargeting-Branding-Direct-Response-Goals/1009292>>.

Retargeting Used by Marketers for Cost-Effective Brand Lift. <<http://www.emarketer.com/Article/Retargeting-Used-by-Marketers-Cost-Effective-Brand-Lift/10079>>.

Utilization of Retargeting as a Means of Increasing Pay-per-Click Advertising ROMI

Due to increasing costs of new customers acquisition via a company's website marketers turned to utilization of new instruments, devoted to decrease Cost-per-Lead and to translate a specific advertising message to the users who visited website previously. In the article author examines the goals of retargeting in pay-per-click advertising. The classification of different types of retargeting

is presented in the article. At the end of the article the effectiveness analysis of global IT company's utilization of retargeting techniques is presented.

Key words: retargeting, pay-per-click advertising, ROMI, effectiveness of advertising

© Маркин А., 2015

CO-CREATION IN THE EXPERIENCE INDUSTRY: AN IMPACT ON CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY

This paper proposes a plan of an empirical study of the co-creation experience and its impact on customer satisfaction and loyalty in the experience industry in the emerging market. The research will investigate new ways to involve a consumer directly in the value chain development, as well as different tools to improve customer satisfaction and loyalty. This study is important because the existing models and concepts in marketing, in particular the concept of co-creation, can be tested in the emerging markets in order to push the boundaries of the existing theory.

Key words: value co-creation, customer engagement, customer satisfaction, customer loyalty, experience industry.

Background of the study. Prahalad and Ramaswamy introduced the concept of co-creation in 2000 in their “Harvard Business Review” article “Co-Opting Customer Competence”, where they defined co-creation as an active creative and social process based on collaboration between companies and consumers that is initiated by the firm to generate *value* both for the firm and the customer [Pralhad, Ramaswamy, 2000]. A new role of the consumer in an interaction within the company and the concept of open innovations lead to co-creation between the company and its consumers. In the changing market environment, as consumers become more active and informed, it is necessary to create value for consumers by active interactions with them. Today companies can differentiate themselves from competitors not only by quality and cost of their services, but also by the ability to co-create unique *value* with consumers especially in the experience industry. The concept of the experience industry was introduced in 1999 [Pine, Gilmore, 1999]. Business operations in the experience industry are based on the supply of added *value* for customers by bringing them the unique experiences along with products and services.

Today one of the greatest challenges faced by the companies in the experience industry is the ever-growing pace of competition. One of the

biggest experience generators in Russia is tourism. The competitive situation in hospitality industry has changed fundamentally and will do so in the future. In recent years hospitality industry in Russia has grown rapidly. These changes are characterized by quantitative growth as well as by significant changes in strategic behavior of market players. Such development is largely due to the recent entrance of international hotel chains, with their extensive experience in marketing. Hence a focus on customer satisfaction and loyalty is likely to become a necessary aspect for the future survival of these organizations in highly competitive hospitality industry. According to Pine and Gilmore, co-creating new experiences with customers is the solution to this problem, because co-creation can affect customer satisfaction and loyalty as it allows customers to personalize the content of their experience.

The experience industry concept can best be understood in connection with the tourism sphere. Pine and Gilmore proposed an interesting view of the evolution of the way *value* was created. They revealed that the developed world was moving from a service-based approach to an experience-based approach. They came to this conclusion based on their analysis of the growth of US tourism industry, which they found to outperform other sectors in terms of nominal gross domestic product. Their explanation was that this business offered experiences which were valued because they were unique, memorable and individual [Morgan, Elbe, Curiel, 2009]. Tourism industry in Russia also has huge economic and social importance. According to the research, undertaken by Oxford Economics, tourism's total contribution to GDP in Russia was RUB 3,4 trillion in 2011, or 5,9% of total GDP which is larger than the GDP of automotive manufacturing (4,8%), chemical manufacturing (3,3%) and communications services (2,9%). The Oxford Economics research also shows that nowadays tourism's contribution to GDP is growing faster than most other sectors in Russia. It will grow by an average of 4% per annum over the next ten years, a faster growth rate than the total economy [Nicol, Eckervogt, 2012].

Other scholars of marketing science, Jaworski and Kohli, find that because the *offer* is co-created, it is certain to meet customer needs. Therefore, a rise in co-created *offers* is supposed to increase customer satisfaction [Jaworski, Kohli, 2006; Payne, Gilmore, 2008]. The process of co-creation increases the tendency to repeat positive experience on the part of the customer because the firm generates unique insights into the co-creating customers' sources of value [Jaworski, Kohli, 2006]. There-

fore co-creation represents a source of significant competitive advantage due to increased customer satisfaction and positive impact on customer loyalty.

Nowadays companies find it hard to position themselves in the eyes of consumers in highly competitive hospitality industry. Both searching for and booking tourism experiences is increasingly done on-line. These changes were largely influenced by the development of information technology, which adds value to the end user since up to date information and prices can be compared before booking. Consumers assessing value pre-purchase can choose a higher-priced hotel if non-price information about this hotel suggests a superior experience during the stay there [Noone, McGuire, 2013]. It forces companies to compete even more not only on price but on the ability to co-create unique experience as well. So according to Pine and Gilmore, creating and supplying experiences will be a way for companies to survive in even more competitive environment in future [Binkhorst, 2006].

To conclude, it is reasonable to believe that tourism is a very important experience generator and economic motor of many societies. Despite the large amount of research on customer satisfaction and loyalty in the tourism industry, there are only a few publications on unique experiences and their relationship with customer satisfaction in hospitality industry. In Russia the tourism businesses do not seem to be familiar with the idea of co-creation. Thus, in regard to Russian tourism industry, the proposed study can be considered a first effort, firstly, to examine the role of co-creation and peculiarities of using it in hospitality industry in the emerging market, and, secondly, to investigate how co-creation influences customer satisfaction and loyalty.

Problem statement. The general question this study will attempt to answer is: “Is there a positive relationship between consumer engagement in value co-creation and customer satisfaction and loyalty in the hotel industry in Moscow”. Figure 1 demonstrates conceptual model describing the relationship between the consumer engagement in the value co-creation and customer satisfaction and loyalty in the hotel industry (Fig. 1). The general question subsumes several related questions:

1. What does the co-creation experience in the hotel industry mean?
2. How does the context (factors associated with the hotel industry, companies and consumers) affect co-creation?
3. Why co-creation leads or does not lead to customer satisfaction and loyalty?

4. Where could co-creation in the value chain in the hotel industry be found?

5. Is the hotel the part of the tourist experience on a par with cultural attractions in Moscow?

6. How ready are the entrepreneurs in the hotel industry in Russia to co-create the experience environment on the analogy with the hotel industry in the developed countries?

7. Are Russian tourists ready to participate in co-creation with a hotel they choose?

8. What technologies are generally used in foreign companies, and which of them can be used for organizing the process of co-creation in the hotel industry in Russia?

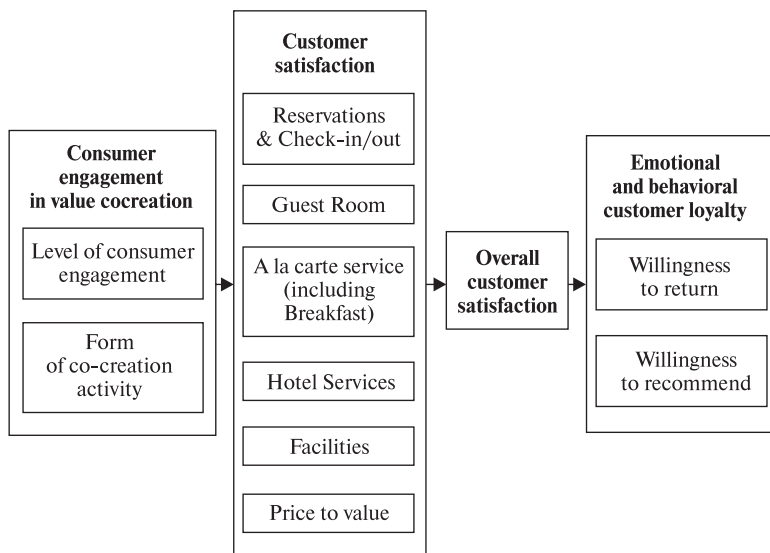


Fig. 1. Conceptual model describing the relationship between the consumer engagement in the value co-creation and customer satisfaction and loyalty in the hotel industry

This research will enhance the idea of involvement a consumer in the value chain development; it will also offer the ways to improve customer satisfaction and loyalty in the hotel industry in emerging markets.

Literature review. A large body of literature on value co-creation, customer experience and customer satisfaction and loyalty provides a ba-

sis for the present study. This part of the proposal will examine the theoretical studies in the field.

With the development of new forms of interaction with customers such as co-production, crowdsourcing and social media companies can more effectively use consumer innovation potential. Co-production which is based on the involvement of customers in the creation of products and services is gaining more importance today in the hotel industry. According to Vargo and Lush co-production is one of the important components of value co-creation, which is the motor of a service sector [Lush, Vargo, 2006].

Komlosi and Gyuracz-Nemeth view value co-creation as a fundamental factor gaining more importance in the hotel industry [Komlosi, Gyuracz-Nemeth, 2010]. Komlosi and Gyuracz-Nemeth's research is devoted to studying co-creation in hotel business in Hungary. Their article focuses on testing the hypothesis that value co-creation is essential to hotels however hotel managers are usually not aware of its existence or do not call it co-creation. This issue also deserves closer examination in the proposed research.

Based on these articles and on other studies devoted to consumer engagement in value co-creation namely Brodie, Ilic, Juric, Hollebeek, 2011; Brodie, Hollebeek, Smith, 2011; Brodie, Hollebeek, 2011 the methodology to assess the degree of consumer engagement in value co-creation will be constructed.

In order to describe the relationship between consumer engagement in value co-creation and hotel guest satisfaction an analysis of theoretical approaches to customer satisfaction and its methodological issues is needed. Several articles offer insights into studying the concept of customer satisfaction and employ methodological approaches to measure it. Giebelhausen, Chun and Cronin study the relationship between co-creation and guest satisfaction in the hotel industry [Giebelhausen et al., 2013]. Brunner-Sperdin, Peters and Strobl reveal that there is strong relationship between the emotional state of customers and customer satisfaction, where the emotional state depends on leisure experience, hardware and human ware [Brunner-Sperdin et al., 2012]. The article by Pingitore, Seldin, Walker, 2010 present the methodology to assess customer satisfaction in the hotel industry. The article by Li, Ye, Law examines determinants of customer satisfaction in the hotel industry.

One of the main concepts considered in proposed study is customer experience. While scholars and practitioners admit that marketing prac-

tice undergone a series of transformations, shifting from creating product brands to building customer relations through service marketing and now to creating customer experience, there is now consensus on precise definition of customer experience and its measure (Maklan, Klaus, 2011). The main problem connected with customer experience measurement is that the existing definitions of this notion are too broad to develop a fine scale to estimate it.

To reduce the scarcity of systematic scholarly research on customer experience Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, Schlesinger, 2009 build a conceptual model of customer experience creation and develop determinants of customer experience. The authors reveal six determinants of customer experience: the social environment, the service interface, the retail atmosphere, the assortment, the price and promotions (including loyalty programs) [Verhoef et al., 2009, p. 33]. The authors consider the customer experience creation process as a process comprised of multiple independent contact points. To meet the challenges of the proposed study it is necessary to highlight the contact points for the hotel industry.

As for customer experience measurement one of the first attempts to generalize the methodology to assess customer experience made Lemke, Clark and Wilson. In their article they suggest conceptual framework for customer experience. It was found that experience is generated from three types of encounter: communication, service delivery and usage, these encounters are moderated by the context of the experience (involvement, complexity, relationships and the hedonic nature of the experience) [Lemke et al., 2010]. These articles facilitate understanding and assessment of complex phenomena of customer experience and provide a very helpful basis for studying co-creation client experience in the proposed research.

Considered studies guide research in a problem area and provide a theoretical and methodological basis for the proposed research. A brief literature review reveals that there are studies on consumer engagement in value co-creation (e.g. Brodie et al., 2011; Brodie, Hollebeek, Smith 2011; Brodie, Hollebeek, 2011), and there are publications about the relationship between customer satisfaction and customer experiences namely the relationship between customer satisfaction and guest emotions (e.g. Brunner-Sperdin, Peters, 2009); brand experience and customer satisfaction and loyalty (e.g. Brakus et al., 2009), tourism experiences and consumer involvement (e.g. Kim et al., 2012). Therefore nowadays there is

a lack of empirical studies concerning the relationship between consumer engagement in value co-creation and customer satisfaction and loyalty.

Methodology. This part of the proposal explains the methods that are going to be used in carrying out the study.

The field research will proceed through three stages: the first one — studying how the hotels in Moscow are ready to co-create the experience environment; the second one — assessing the relationship between the consumer engagement in the value co-creation and customer satisfaction and loyalty by conducting a content analysis of tourist comments in social media; the third one — assessing the relationship between the degree of consumer engagement in the value co-creation and hotel guest satisfaction and loyalty by conducting a survey.

Secondary data analysis aims to investigate do hotels in Moscow co-create the experience environment. Useful information can be collected from companies' documentation, annual reports, companies' websites, published interviews, and similar sources. Based on information collected forms of co-creation activities in the hotel industry can be described. Finally, to empirically anchor the conceptual conclusions case study will be used.

To assess the relationship between the consumer engagement in the value co-creation and customer satisfaction and loyalty quantitative and qualitative content analysis of tourist comments in social media related to hotels that use customer experience as a source of value creation should be conducted (<www.tripadvisor.ru>).

To empirically test the relationship between the degree of consumer engagement in the value co-creation and hotel guest satisfaction and loyalty a survey needed to be conducted. The instrument used in data collection is online questionnaire distributed to members of tourist communities. The data will be analyzed using regression analysis in order to describe the relationship between analyzed variables. Factors of tourist engagement in the value co-creation will be investigated by factor analysis. Then the roles of tourists involved in the value co-creation process will be described on the basis of the segmentation of the co-creators by cluster analysis.

Professional significance. This study is intended to have some theoretical implications, confirming and expanding the existing studies of the effectiveness of new marketing strategies, in particular co-creation, and to suggest relationships between consumer engagement in the value co-creation and customer satisfaction and loyalty in the hotel industry in

emerging markets such as Russia. Along with other similar studies, it may provide some useful basis for practical activities in the experience industry in Russia. This research might be of interest for executive and marketing managers in the hotel industry in Russia. They may use the findings to implement co-creation marketing programs in their organizations and use the concept of co-creation in order to improve customer satisfaction and loyalty.

References

Binkhorst E. The Co-creation Tourism Experience, ESADE/St.Ignasi – Co-creations. 2006.

Brunner-Sperdin A., Peters M., Strobl A. It Is All about the Emotional State: Managing Tourists' Experiences // International Journal of Hospitality Management. 2012. Vol. 31. P. 23–30.

Giebelhausen M., Chun H., Cronin J. Of Pride and Pro-social Participation: How Co-creation of Green Outcomes Influences Service Satisfaction via Self-Signaling, AMA Summer Educators' Conference Proceedings. 2013. Vol. 24. P. 106–107.

Jaworski B., Kohli A.K. Co-creating the Voice of the Customer // R.F. Lusch, S.L. Vargo (eds). The Service Dominant Logic of Marketing. 2006. P. 109–117.

Komlosi E., Gyuracz-Nemeth P. Exploring Manager's Gender-influences in Value co-creation in Hotels. 2010. <http://www.researchgate.net/publication/215653010_Exploring_managers_gender-influences_in_value_co-creation_in_hotels>.

Lemke F., Clark M., Wilson H. Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique // Journal of the Academy of Marketing Science. 2010.

Lush R.F., Vargo S.L. Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements // Journal of Marketing Theory. 2006. Vol. 6 (3). P. 281–288.

Morgan M., Elbe J., Curiel J. Has the Experience Economy Arrived? The Views of Destination Managers in Three Visitor-Dependent Areas // International Journal of Tourism Research. 2009. P. 201–216.

Nicol T., Eckervogt A. Tourism in Russia Contributes More to GDP than Automotive Manufacturing. 2012. <<http://www.wttc.org/news-media/news-archive/2012/tourism-russia-contributes-more-gdp-automotive-manufacturing>>.

Noone B., McGuire K. Pricing in a Social World: The Influence of Non-Price Information on Hotel Choice // Journal of Revenue & Pricing Management. 2013. Vol. 12 (5). P. 385–401.

Pine B.J., Gilmore J.H. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage: Goods & Services Are no Longer Enough. Harvard Business School Press, 1999.

Prahalad C., Ramaswamy V. Co-opting Customer Competence // Harvard Business Review. 2000. Vol. 78. P. 79–87.

Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies // Journal of Retailing. 2009. Vol. 85 (1). P. 31–41.

Исследование взаимосвязи вовлечения потребителей в совместное создание ценности с удовлетворенностью и лояльностью клиентов в индустрии впечатлений

Статья посвящена разработке плана эмпирического исследования взаимосвязи вовлечения потребителей в совместное создание ценности с удовлетворенностью и лояльностью клиентов в индустрии впечатлений на развивающемся рынке. Данное исследование направлено на изучение новых способов вовлечения потребителей в цепочку создания ценности и инструментов управления удовлетворенностью и лояльностью клиентов. Предлагаемое исследование предполагает тестирование существующей концепции вовлечения потребителей в совместное создание ценности на развивающемся рынке, что позволит расширить границы концепции на развитых рынках.

Ключевые слова: совместное создание ценности, вовлечение потребителя, удовлетворенность, лояльность, индустрия впечатлений.

© Korelina A.S., 2015

СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ ТЕМЫ В БРЕНД- КОММУНИКАЦИЯХ: ОСОБЕННОСТИ ВОЗДЕЙСТВИЯ И ВКЛАД В КАПИТАЛ БРЕНДА

В данной работе была определена специфика социальной ответственности бренда по отношению к корпоративной социальной ответственности. С помощью кабинетного исследования был осуществлен анализ воздействия использования социально значимых тем в бренд-коммуникациях на поведение потребителей и капитал бренда. Также на основе анализа 24 практических примеров была проведена сравнительная характеристика реализации социально значимых тем в бренд-коммуникациях брендами, которые работают на рынке FMCG-товаров.

Ключевые слова: социальная ответственность, социально значимые темы, капитал бренда, бренд-коммуникации.

Сегодня наступило «начало эры власти потребителя, что означает собой конец традиционного “преклонения перед брендами”». Теперь общество ждет от брендов должного уровня этичности и социальной ответственности» [Надо, 2009, с. 170], такой же точки зрения придерживаются и другие ученые [Golob, Lah, Jancic, 2008]. Но дело стоит того, так как такой подход позволяет продлить жизненный цикл бренда, непрерывно вливать в бренд энергию, перестраивать и развивать его. Кроме того, в условиях возможных финансовых кризисов социально ответственный бренд имеет больше шансов сохранить потребителей и легче перенести воздействие кризиса, благодаря тому, что он обладает более лояльными сотрудниками и потребителями, которые положительно относятся к его социальной активности. Использование социально значимых тем в бренд-коммуникациях постепенно входит в арсенал все большего количества брендов и развивается вглубь компании. Так, Wall-Mart

признала данный факт, следствием чего стала новая схема управления: появилась совершенно новая должность — руководитель по этическим вопросам [Надо, 2009].

Однако многие исследователи рассматривают социально значимые темы и корпоративную социальную ответственность (КСО), определяя их в первую очередь с менеджерской точки зрения. Они (исследователи) редко обращаются к социальной ответственности бренда (СОБ), использованию социально значимых тем в бренд-коммуникациях и точке зрения потребителя. Данное обращение будет более полезным маркетологам и релевантным существующим рыночным отношениям, так как на сегодняшний день потребитель является самым важным агентом на рынке по отношению к компании (именно он потребляет производимые товары и услуги и обеспечивает организациям прибыль). Кроме того, в условиях возрастающей конкуренции, когда продукты и маркетинговые инструменты становятся все более похожими друг на друга, внимание обращается к созданию и развитию бренда и его социально-этического образа, который признавался бы потребителями позитивным [Аакер, 2003; Князев, 2004]. Именно использование социально значимых тем в бренд-коммуникациях и формирует такой образ.

Соответственно, проблемой данного исследования является недостаточная изученность использования и реализации социально значимых тем в бренд-коммуникациях, включая их воздействие и вклад в капитал бренда [Golob, Lah, Jancic, 2008; Maignan, 2011; De los Salmones, Crespo, del Bosque, 2005].

Цель данной работы — изучить воздействие на потребителей социально значимых тем в бренд-коммуникациях и их вклад в капитал бренда на примере брендов, работающих на рынке FMCG-товаров.

В соответствии с целью работы были поставлены следующие *задачи*:

1) определить сущность понятия КСО (как концепции, из которой впоследствии выделилось направление использования социально значимых тем в бренд-коммуникациях) и инструменты ее реализации;

2) выявить специфику СОБ, ее отражения в бренд-коммуникациях;

3) определить характер и особенности воздействия социально значимых тем в бренд-коммуникациях на целевую аудиторию определенных брендов и их вклад в капитал брендов;

4) сравнить реализацию социально значимых тем в бренд-коммуникациях, рассматриваемыми в данной работе брендами, которые работают на рынке FMCG-товаров;

5) сформировать поле используемых и не используемых брендами социально значимых тем в их коммуникациях на рынке FMCG-товаров;

6) выявить причины выбора определенных социально значимых тем рассматриваемыми в данной работе брендами.

Объект исследования — социально значимые темы в бренд-коммуникациях; *эмпирический объект* — бренды, которые работают на рынке FMCG-товаров и используют социально значимые темы в бренд-коммуникациях, и целевая аудитория данных брендов; *предмет* — воздействие социально значимых тем в бренд-коммуникациях на целевую аудиторию рассматриваемых брендов и их вклад в капитал брендов.

В данной работе рассмотрено именно позитивное применение социально значимых тем в бренд-коммуникациях.

В рамках исследования были выдвинуты следующие *гипотезы*:

1. Социальная ответственность бренда имеет свою специфику по отношению к КСО.

2. Социально значимые темы в бренд-коммуникациях воздействуют на поведение потребителей по определенным направлениям, в частности:

- потребитель становится более лояльным к компании, ее брендам (совершает повторные покупки);
- потребитель готов платить премиальную цену за бренд;
- потребитель готов переключиться на бренд той компании, которая транслирует социально значимые темы в бренд-коммуникациях;
- использование социально значимых тем в бренд-коммуникациях формирует в сознании потребителя положительный образ бренда.
- применение социально значимых тем в бренд-коммуникациях позитивно влияет на капитал бренда.

В работе были использованы такие *методы исследования*, как анализ отечественных и зарубежных теоретических источников, анализ вторичных данных и анализ практических примеров. Теоретическую базу исследования составили такие концепции, как концепция «живых брендов» [Надо, 2009], концепция «4D брендинга» [Гэд, 2003], концепция Дж. Гранта «бренд-молекула» и ее

презентация-развитие Т. Хенселом [Грант, 2007; Hensel], концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций [Kliatchko, 2008], концепция капитала бренда [Aaker, 1991; Аакер, 2003; Keller, 1993; Hoeffler, Keller, 2002; Hutton, 1997], модель множественной идентичности бренда [Аакер, 2003], способы коммунцирования КСО [Van de Ven, 2008]; а также работы других авторов [Ахмедов, 2003; Булавкина, 2007; Горелик, 2010; Костин, 2005; Павлов, 2005; Подкопаева, 2011; Becker-Olsen, 2006; Bhattacharya, 2004; Creel, 2012; Dincer, 2012; Yoon, 2006].

Выдвинутые нами гипотезы подтвердились.

1. *Социальная ответственность бренда имеет свою специфику по сравнению с КСО*, которая отражается в таких чертах, как строение бренда (суббренды, родительские бренды), включая отношения между ними, его (бренда) репутация, обещания и восприятие потребителями социально ответственных имиджей брендов и суббрендов.

2. *Применение социально значимых тем в бренд-коммуникациях / КСО воздействует на поведение потребителей по определенным направлениям*, в частности:

- потребитель становится более лояльным к компании, ее брендам;
- потребитель готов платить премиальную цену за продукты компании;
- среди конкурентов потребитель выбирает продукт той компании, которая реализует КСО;
- КСО формирует в сознании потребителя положительный имидж компании.

Более того, были выделены дополнительные направления воздействия и социальной ответственности компании, и социальной ответственности бренда на поведение потребителей, такие как готовность поменять розничную точку, оценки мотивов компаний, реализующих политику КСО, отношения к разного рода информации о КСО, способности социальных мероприятий нивелировать негативные коннотации, которые связаны с компанией или ее брендами.

3. *Применение социально значимых тем в бренд-коммуникациях / КСО вносит определенный вклад в капитал бренда* — мы проследили данное влияние по составляющим элементам капитала бренда (воспринимаемое качество, ассоциации с брендом, осведомленность о

бренде, лояльность к бренду), а также выделили некоторые другие направления, такие как, например, распространение позитивной информации посредством «сарафанного радио», имидж бренда, доверие к бренду, вовлеченность в бренд. При этом по всем данным направлениям отмечалось позитивное влияние применения социальными значимых тем в бренд-коммуникациях / КСО.

Далее на основе анализа 24 практических примеров была проведена сравнительная характеристика реализации социально значимых тем в бренд-коммуникациях брендами, которые работают на рынке FMCG-товаров: было сформировано поле используемых и не используемых брендами социальными значимых тем, выявлены причины выбора определенных социальными значимых тем, определены варианты механики и использующиеся элементы бренд-коммуникаций. Среди важных и интересных результатов проведенного анализа практических примеров можно отметить следующее:

- есть и такие бренды, которые используют несколько вариантов механики, элементов бренд-коммуникаций, социальными значимых тем и имеют несколько причин выбора определенной темы;
- мы увидели примеры удачного использования социальными ответственным имиджа родительскими брендами и их суббрендами;
- одним из результатов использования социальными значимых тем в бренд-коммуникациях стало приобретение брендами так называемых заработанных медиа;
- социальными значимыми темами в бренд-коммуникациях могут быть использованы и для решения таких нетривиальных задач, как «желание выйти за пределы своей товарной категории в умах и сердцах своей целевой аудитории» и «желание приобрести более многогранный имидж».

Таким образом, использование социальными значимых тем в бренд-коммуникациях можно обозначить в качестве одного из эффективных и актуальных инструментов создания мощной идентичности бренда, о которых пока задумывается лишь небольшое количество брендов [Надо, 2009]. Кроме того, использование данного инструмента может стать дифференцирующей характеристикой бренда на рынке [Holt, Quelch, Taylor, 2004]. Причем использовать данный инструмент следует уже сейчас, пока это не стало общепризнанной практикой. Как говорит Р. Надо: «поскольку бренды будут создаваться при непосредственном участии потребителей, постольку и этичность из дифференцирующей характеристики превратит-

ся в непреложное условие проникновения компании на рынок» [Надо, 2009, с. 148].

В качестве дополнительного направления для будущего исследования в рамках данной работы, кроме разработки концепции использования социально значимой темы определенным брендом на рынке FMCG-товаров, представляется анализ непосредственной специфики характера и особенностей воздействия социально значимых тем в бренд-коммуникациях на целевую аудиторию определенного бренда, а также их вклад в капитал бренда на основе эмпирического исследования и сравнение данных с полученными на этом этапе результатами анализа характера воздействия КСО на поведение потребителей и ее вклада в капитал бренда. Кроме того, возможно исследование характера воздействия социально значимых тем в бренд-коммуникациях на другие заинтересованные стороны, такие как общество в целом, персонал и акционеры компании, СМИ, и фокусированное рассмотрение взаимоотношений использования социально значимых тем в бренд-коммуникациях родительским брендом и суббрендами. Для исследования аудитории выбранного бренда и последующей разработки на основе полученных данных концепции бренд-коммуникаций с использованием социально значимых тем была разработана анкета для онлайн-опроса.

Таким образом, научным значением данного исследования являются полученные новые знания в изучении воздействия социально значимых тем в бренд-коммуникациях на целевую аудиторию брендов и их вклада в капитал бренда. Прикладное значение исследования выражается в сформированном поле используемых и не используемых брендами социально значимых тем в их коммуникациях на рынке FMCG-товаров, выделенном списке причин выбора определенных социально значимых тем, примененных механик и элементов бренд-коммуникаций рассматриваемыми в данной работе брендами.

Источники

Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М., 2003.

Ахмедов Н., Широценская И. Маркетинг социально значимой проблемы // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. Т. 1 (45). С. 25–35.

Булавкина Л.В. Социальная ответственность — инструмент бизнеса или PR? // Маркетинговые коммуникации. 2007. Т. 6 (42). С. 386–393.

Горелик С.Л. Корпоративная социальная ответственность: аспект коммуникации с социумом // Маркетинговые коммуникации. 2010. Т. 6 (60). С. 352–356.

Грант Дж. Манифест инноваций бренда. Как создаются бренды, переориентация рынков и преодоление стереотипов. М., 2007.

Гэд Т. 4D брэндинг. Взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб., 2003.

Князев С. CRM (Cost Related Marketing) — Маркетинг социально значимой проблемы как метод маркетинговых коммуникаций // Маркетинговые коммуникации. 2004. Т. 6 (24). С. 23–27.

Костин А.Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для РФ // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. Т. 3. С. 25–38.

Надо Р. Живые бренды: Новый подход к созданию и продвижению брендов. М., 2009.

Павлов А. Социальная ответственность брендов: благо или наказание? // Бренд-менеджмент. 2005. Т. 5 (24). С. 45–53.

Подкопаева Ю.В. Социальная ответственность как инструмент коммуникации с рынком // Маркетинговые коммуникации. 2011. Т. 4 (64). С. 238–243.

Aaker D.A. Managing Brand Equity. N.Y.: The Free Press, 1991.

Becker-Olsen K., Cudmore B.A., Hill R. P. The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior // Journal of Business Research. 2006. Vol. 59. P. 46–53.

Bhattacharya C.B., Sen S. Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives // California Management Review. 2004. Vol. 47. P. 9–25.

Creel T. How Corporate Social Responsibility Influences Brand Equity // Management Accounting Quarterly. 2012. Vol. 13 (4). P. 20–24.

De los Salmones, Crespo A.H., del Bosque I.R. Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 61 (2). P. 369–385.

Dincer B., Dincer C. Measuring Brand Social Responsibility: A New Scale // *Social Responsibility Journal*. 2012. Vol. 8 (4). P. 484–494.

Golob U., Lah M., Jancic Z. Value Orientations and Consumer Expectations of Corporate Social Responsibility // *Journal of Marketing Communications*. 2008. Vol. 14 (2). P. 83–96.

Hensel T. The Molecular Brand. A Brand Model for the Age of Conversation [Online]. <<http://www.slideshare.net/slidesbynouve/the-molecular-brand>>.

Hoeffler S., Keller K.L. Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing // *Journal of Public Policy and Marketing*. 2002. Vol. 21 (1). P. 78–89.

Holt D.B., Quelch J.A., Taylor E.L. How Global Brands Compete // *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82 (9). P. 68–75.

Hutton J.G. A Study of Brand Equity in an Organisational-Buying Context // *Journal of Product and Brand Management*. 1997. Vol. 6 (6). P. 428–439.

Keller K.L. Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. P. 1–22.

Kliatchko J. Revisiting the IMC Construct. A Kevised Befinition and for Pillars // *International Journal of Advertising*. 2008. Vol. 27 (1). P. 133–160.

Maignan I. Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison // *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 30 (1). P. 57–72.

Van de Ven B. An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility // *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 82 (2). P. 339–352.

Yoon Y., Gürhan-Canli Z., Schwarz N. The Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Companies with Bad Reputations // *Journal of Consumer Psychology*. 2006. Vol. 16 (4). P. 377–390.

Socially Important Issues in Brand Communications: Aspects of the Influence and the Contribution to the Brand Equity

In this paper we determined the specificity of brand's social responsibility in relation to corporate social responsibility. Based on desk research we carried out analysis how the using of socially important issues in brand communications influence consumer behavior and brand equity. Also based on case-study of 24 brands we conducted a comparative analysis of socially important issues' using in brand communications by brands that operate in the FMCG market.

Key words: social responsibility, socially important issues, brand equity, brand communications.

© Сягина И.В., 2015

РАЗДЕЛ IV

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ
И УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ГОРИЗОНТАЛЬНОГО СТРУКТУРИРОВАНИЯ

В статье рассмотрено понятие горизонтальной организационной структуры и представлена авторская методология структурирования бизнеса по процессам. Автор исследует на примере реализации проекта горизонтального структурирования динамику удовлетворенности организационным взаимодействием на предприятии и ряда качественных показателей деятельности. Результаты исследования подтвердили положительное влияние процессной перестройки структуры на качество взаимодействия в организации.

Ключевые слова: горизонтальная организационная структура, управление бизнес-процессами, организационное взаимодействие, метафоры Моргана.

Цель представленного исследования — оценка влияния изменений в принципах построения организационной структуры на качество взаимодействия подразделений фирмы. Реорганизация организационной структуры на основе бизнес-процессов позволяет создать базу для эффективного взаимодействия подразделений и мотивационный механизм для оптимизации этого взаимодействия. Настоящее исследование подтвердило положительные изменения в оценке взаимодействия сотрудников по результатам внедрения горизонтальной процессно-ориентированной структуры в компании.

Степень завершенности исследования

Исследование проводилось как эмпирически, так и практически: на предприятии пищевой промышленности в Калининградской области в 2012 г.

Эмпирические исследования затронули такие области, как:

- методология оценки взаимодействия сотрудников и подразделений организации;

- формы и методы организации труда, ориентированной на бизнес-процессы.

Практическая часть реализовывалась на предприятии как изменение организационной структуры в форме проектов по выявлению и формализации бизнес-процессов и созданию структурных подразделений на их основе. Кроме того, в рамках проектов были сформированы согласованные результаты деятельности каждого подразделения. Для оценки влияния организационных изменений на взаимоотношения подразделений и сотрудников между ними в начале проектов и по их окончании проводились исследования организационной культуры фирмы и удовлетворенности сотрудников взаимодействием.

Теоретическая база исследования

Теоретический фундамент настоящего исследования — горизонтальные организационные структуры. Как термин это определение впервые появилось в работах международной консультационной фирмы McKinsey в 1992 г., где были сформулированы требования к горизонтальной структуре [Ostroff, Smith, 1992].

1. Построить работы на организации процессов, нацеленных на удовлетворение потребителей.

2. Минимизировать дробление процессов.

3. Возложить на ведущих руководителей ответственность за осуществление процессов.

4. Привязать систему оценки результатов деятельности к каждому виду работ.

5. Управлять командами, а не отдельными исполнителями.

6. Расширять компетенции команд до найма специалистов, планирования своей деятельности.

7. Практиковать взаимозаменяемость внутри команд.

8. Своевременно информировать и обучать сотрудников.

9. Максимизировать контакты сотрудников с поставщиками и потребителями.

10. Наладить материальное поощрение команд в целом.

В дальнейшем Ф. Острофф [Ostroff, 1999] расширил понимание горизонтальной организации, уделив особое внимание учету потребительской ценности в конфигурации структуры компании. Он увеличил перечень требований к горизонтальной организационной структуре до двенадцати, добавив необходимость использо-

вания информационных технологий и подчеркнув роль самоуправления в функционировании процессных команд.

Отечественные авторы [Мильнер, 2009], специализирующиеся на теории организации и процессных структурах, уделяли некоторое внимание горизонтальным структурам, относя к ним либо временные и виртуальные структуры (кружки качества, комитеты, ассоциации), либо любые структуры с сокращенным количеством иерархических уровней.

Позднее некоторые авторы [Бауэрсокс, 2005] развили требования к структуре организации, которую можно было признать горизонтальной, группируя или детализируя признаки, перечисленные Остроффом.

Б.З. Мильнер отмечает, что в настоящее время наблюдается «...переход к организациям с преобладанием горизонтальных структур и связей, базирующихся на широком использовании информационных технологий, специальных знаний и системных методов принятия решений» [Мильнер, 2005].

Термин «горизонтальный» достаточно часто встречается в теоретической литературе, описывающей тенденции развития современной организации. Настоящее исследование базировалось на методологии горизонтального структурирования, разработанной автором [Долгая, 2013].

Информационной базой для исследования послужил проект совершенствования организационного взаимодействия, реализованный на предприятии рыбообработывающей отрасли Калининградской области: ООО «Технолат» — компания с численностью персонала более 400 человек. Проект осуществлялся с целью апробации авторской методологии организационного структурирования управления фирмой на основе бизнес-процессов.

При построении управленческих систем процессы выступают кирпичиками, которые являются жестким каркасом для более податливых и изменчивых конструкций. Иными словами, определенным образом сформулированные процессы служат основой для системы планирования, учета, оценки и мотивации сотрудников. И совершенство «процессного каркаса» во многом определит совершенство мягких управленческих систем.

Критическими решениями для успеха процессного структурирования являются:

- *определение границ процессов*, т.е. разделение потоков работ, имеющих, по сути, непрерывный характер, между будущими организационными единицами;

- *выявление первичного результата* для каждого процесса, т.е. результата, на который будет осуществляться управленческое воздействие.

Для любого отдельно взятого процесса эти границы установлены начальным, или первичным, входом, с которого процесс начинается. Эти входы открываются первичными поставщиками процесса. Процесс заканчивается выходом, который выдает результат первичным клиентам процесса. После начала процесса у него может появиться значительное количество вторичных входов (рис. 1).

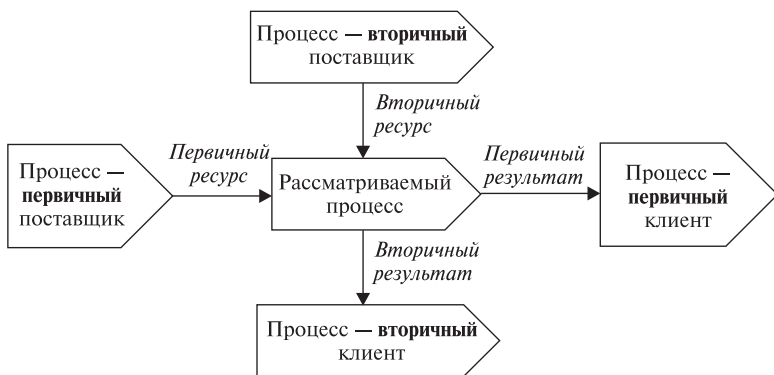


Рис. 1. Иерархия ресурсов и результатов процесса

Точно так же существуют и вторичные выходы. Они получают как побочные продукты процесса и не являются его главной целью. Поскольку поток работ носит непрерывный характер, возведение границ между процессами — это субъективное решение, сильно подверженное влиянию квалификации и интуиции лиц, его принимающих.

Руководствуясь составом потребительской ценности, предлагаемой методологией классификации бизнес-процессов и критическими факторами успеха для анализируемого бизнеса, можно избежать многих распространенных ошибок внедрения процессного управления (рис. 2).

Первичный результат для каждого процесса является тем сигналом, по которому осуществляется оценка его деятельности в це-

лом, задаются цели, т.е. происходит управленческое воздействие. Без выявления первичного результата управлять процессом невозможно — слишком много каждый процесс имеет выходов. Без расстановки приоритетов и концентрации управленческих усилий на одном, самом важном для предприятия в настоящий момент результате, воздействия будут неэффективны.

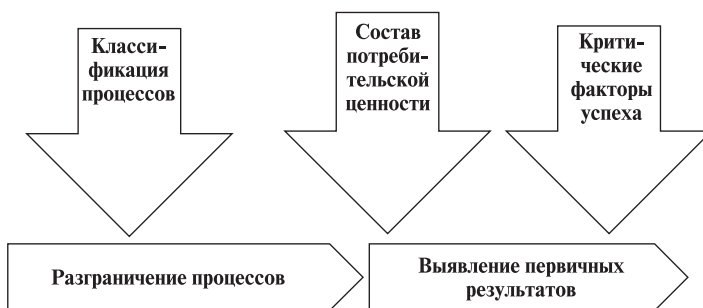


Рис. 2. Факторы принятия критических решений при структурировании бизнеса

Какой результат назначить первичным? Для основных процессов решающим критерием служит состав потребительской ценности, как она определена клиентами предприятия. Те факторы, которые потребитель считает важными для себя в момент выбора поставщика, должны формировать базу для управленческих воздействий менеджмента компании.

Следование методологии, предлагаемой автором [Долгая, 2012], позволяет разделить потоки работ на структурные единицы — процессы, максимально соответствующие индивидуальным условиям конкретного предприятия.

Алгоритм структурирования бизнеса на основе моделирования процессов

1. Идентификация бизнес-процессов предприятия:
 - i) выявление основных процессов:
 - опрос потребителей (клиентов) в целях определения потребительской ценности продукта в форме глубоких интервью, фокус-групп;

- формулирование потребительской ценности как перечня элементов;
 - проектирование работ по созданию каждого элемента потребительской стоимости;
 - создание на основе предыдущего шага списка основных процессов;
- ii) выявление обеспечивающих процессов:
- определение перечня существенных ресурсов;
 - формулировка обеспечивающих процессов в соответствии с перечнем;
 - принятие решений о распределении ответственности между обеспечивающими процессами за поставку несущественных ресурсов;
- iii) выявление управленческих процессов:
- анализ стандартов, управляющих функционированием компании, по факту сложившегося объема работ, группировка их по типам (организационно-нормативные, экономические, технологические и т.п.);
 - принятие решения о конфигурации процессов, ответственных за разработку и поддержание стандартов — это либо единый процесс разработки и поддержания стандартов, либо два отдельных: процесс разработки и процесс поддержания (или контроля) стандартов;
 - принятие решений по управленческим процессам налогового учета и управленческого учета;
- iv) выявление процессов развития из:
- принятия решения о процессе разработки стратегии;
 - распределения оставшихся проектов развития между выбранными процессами или оформление их в отдельные процессы.
2. Определение границ процессов:
- i) принятие решений для каждого процесса о первичном входе (ресурсе);
- ii) определение первичных результатов для каждого процесса;
- iii) настройка первичных результатов по составу потребительской стоимости конечного продукта предприятия.
3. Идентификация взаимосвязи процессов, представление их в схематической форме.

Взаимосвязь процессов выявляется на управленческом, принципиальном уровне и необходима для управления процессами, т.е. для осуществления управленческого воздействия. Основой для уп-

равленческих решений являются именно первичные результаты и первичные входы (табл. 1).

Таблица 1

Взаимосвязь процессов ООО «Технолат» (элемент)

Процесс— Поставщик	Ресурс	Процессы	Результат	Процесс— Клиент
Производство	Информация об излишках	Поиск и привлечение клиентов	Информация о новом клиенте	Сбыт
Обеспечение финансами / Выработка стратегии / Сбыт	Финансы / Стратегия / Прогноз продаж	Закуп сырья	Сырье на складе	Производство
Закуп сырья	Информация о стоимости сырья	Ценообразование	Прайс	Сбыт
Закуп сырья	Сырье	Производство продукции	Готовая продукция на складе на паллетах	Отгрузка ГП
Производство	Паллетные листы	Отгрузка готовой продукции	Загруженная машина	Логистика / Покупатель
Производство	ГП на складе / Заявки от покупателей	Сбыт	Выручка	Обеспечение финансами
Производство / Отгрузка / Обеспечивающие процессы	Заявка	Обеспечение кадрами	Кадры в необходимом количестве	Производство / Отгрузка / Обеспечивающие процессы
Сбыт / Филиал	Бюджет поступлений	Обеспечение финансами	Финансы в необходимом количестве	Все процессы

Приняв решение о первичных ресурсах и первичных результатах для каждого процесса, следует продолжить логическую цепочку решений, определив для каждого первичного ресурса его поставщика и для каждого первичного результата — его потребителя, т.е. первичного клиента для каждого процесса.

Процессная организационная структура

Бизнес-процессы как блоки работ, несущие определенную целостность, являются элементами организационной структуры предприятия. Эти элементы связаны между собой множеством информационных и иных связей, графическое изображение которых не имеет смысла, так как будет нести неуправляемое количество информации.

А выделение из огромного числа взаимосвязей первичных входов и выходов сокращает их количество до управляемого числа. Для того чтобы отобразить схематически структуру компании на основании табл. 1 «Взаимосвязь процессов», следует выстроить схему, в которой представлены все процессы предприятия в форме прямоугольных боксов, а результаты и ресурсы — стрелками, направленными от процесса, их создавшего, к процессу, их потребившему. При этом количество боксов на схеме соответствует количеству процессов, т.е. однажды указав процесс на схеме, все стрелки при необходимости мы направляем именно к этому боксу.

Таким образом, из каждого процесса выходит только одна стрелка, которую мы считаем первичным результатом. И на схеме наглядно представлена взаимосвязь «поставщик—клиент» для каждого процесса.

Желательно для различения первичного входа от вторичного направлять его стрелку в левый торец прямоугольника, изображающего процесс. В таком случае читающим структурную диаграмму будет понятно, какой входящий ресурс имеет критическое значение для начала функционирования процесса.

Методы исследования

В настоящей работе использованы статистические и интерактивные методы исследования, из которых наиболее соответствующими целям организационной диагностики являются метаплан и анкетирование. В табл. 2–5 представлены вопросы, разработанные автором для оценки эффективности организационного взаимодействия.

Наиболее интересный метод оценки взаимодействия сотрудников — диагностика в форме метаплана по метафорам Г. Моргана. Целью диагностики в начале организационных изменений является

ся выявление текущего видения организации в форме метафоры и согласование желаемого видения, к которому сотрудники хотели бы прийти через 9–10 месяцев преобразований.

Г. Морган выделяет восемь метафор:

- машина;
- организм;
- мозг;
- культура;
- политическая система;
- психологическая тюрьма;
- поток;
- инструмент доминирования.

На практике состояние организации в целом часто сложно представить как единую метафору, а скорее, как смешение представленного набора. Однако сотрудники большинства организаций, диагностированных автором, быстро находили доминирующую метафору, определяющую состояние организации.

В сочетании с интерактивными методами исследования организационного взаимодействия наиболее оправданным выглядит использование опроса. Анкетированием может быть охвачено достаточно большое количество сотрудников, а не только высшее руководство, что позволит дать широкий срез состояния организации по подразделениям.

Кроме того, был осуществлен анализ хозяйственной деятельности предприятия до и после реализации проекта по ключевым показателям эффективности.

Результаты

Результаты оценки по метафорам представлены в табл. 2.

И если в начале 2012 г. большинство руководителей (58%) оценило состояние компании как Поток, и подавляющее большинство (89%) желало увидеть компанию в форме Живого организма, то по завершении проекта 65% руководителей оценили достигнутое состояние как Живой организм.

Также на входе в проект сотрудники были опрошены по анкете (табл. 3) на удовлетворенность организационным взаимодействием в компании.

Таблица 2

Оценка атмосферы в компании по метафорам Моргана

Метафора	Структура (% от опрошенных)		
	Фактическое состояние на начало проекта	Цель на начало проекта	Состояние на конец проекта
Поток	58		10
Живой организм	11	89	65
Политическая система	26		5
Машина			15
Мозг	5	11	5
Психологическая тюрьма			
Всего голосов	100	100	100

Таблица 3

Оценка удовлетворенности сотрудников организационным взаимодействием по 9-балльной шкале на начало проекта (февраль 2012 г.)

Признаки	Шкала оценок		Признаки
	Офис	Производство	
Неясные ЦЕЛИ	5,7	7,3	Ясные и принятые ЦЕЛИ
Размытая СТРУКТУРА	5,7	6,5	Четкая и принятая СТРУКТУРА
Отсутствие норм и ПРОЦЕДУР	6,5	7,2	Четко согласованные нормы и процедуры
Отсутствие вовлеченности в работу КОМАНДЫ	6,4	6,5	Вовлеченность в работу команды
Средний балл	6,1	6,9	—

Таким образом, средний балл удовлетворенности сотрудников организационным взаимодействием составлял 6,5 до формирования горизонтальной организационной структуры.

Следовательно, после осуществления проекта средний балл удовлетворенности сотрудников организационным взаимодействием составлял 7,8. Иными словами, проект, по ощущениям сотрудников, оптимизировал взаимодействие структурных элементов предприятия, прояснил структуру, сделал более четким целеполагание, увеличил вовлеченность сотрудников в работу команды.

Таблица 4

Оценка удовлетворенности сотрудников организационным взаимодействием по 9-балльной шкале на окончание проекта (октябрь 2012 г.)

Признаки	Шкала оценок		Признаки
	Офис	Производство	
Неясные ЦЕЛИ	7,8	8,1	Ясные и принятые ЦЕЛИ
Размытая СТРУКТУРА	8,5	7,9	Четкая и принятая СТРУКТУРА
Отсутствие норм и ПРОЦЕДУР	7,6	8,1	Четко согласованные нормы и процедуры
Отсутствие вовлеченности в работу КОМАНДЫ	7,7	6,9	Вовлеченность в работу команды
Средний балл	7,9	7,75	

Анализ финансовых и экономических показателей на начало и на завершение проекта выявил значительную положительную динамику показателей производственной рентабельности (200%), заработной платы административных сотрудников на тонну готовой продукции (снижение на 43%), улучшение показателей качества (см. табл. 5).

Таблица 5

Динамика показателей деятельности предприятия за период осуществления проекта

Показатель оценки эффекта	Январь	Октябрь	Темп роста, %
Финансовые показатели			
Темп роста выручки, % к аналогичному периоду прошлого года	100,70	82,06	-18,5
Оборачиваемость активов, раз	0,39	0,40	2,5
Рентабельность производственная, %	4,50	13,50	200
Показатели производительности труда			
Заработная плата административных сотрудников на тонну готовой продукции	5,69	3,25	-43
Оборачиваемость незавершенного производства, раз	5,77	2,54	-56

Показатель оценки эффекта	Январь	Октябрь	Темп роста, %
Показатели качества			
Количество задержек машин, ед. в месяц	1,3	0,2	–84
Количество задержек отгрузок, ед. в месяц	0,4	0	–100
Количество рекламаций от покупателей, ед. в месяц	12	8	–33
Показатели качества организационной модели			
Удовлетворенность сотрудников организационной моделью, балл	6,5	7,8	20
Соответствие желаемой модели, %	15	70	360

Таким образом, различными методами подтверждена эффективность методологии процессного структурирования бизнеса для решения задач оптимизации организационного взаимодействия сотрудников.

Источники

Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. М.: Олимп—Бизнес, 2005.

Долгая А.А. Горизонтальные системы управления: потенциал моделирования бизнес-процессов. Калининград: Изд-во ФГБОУ ВПО «КГТУ», 2013.

Долгая А.А. Моделирование процессов управления организацией // Вестник Калининградского юрид. ин-та МВД России. 2012. № 2 (28). С 133–136.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009.

Ostroff F. The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers. Oxford University Press, 1999.

Ostroff F., Smith D. The Horizontal Organization // The McKinsey Quarterly. 1992. No. 1. <<http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5000142171>>.

Organizational Interaction Development on the Horizontal Structuring Basis

There is in the article the horizontal organization notion is considered and the author's methodology of process business structuring is presented. Author investigates the organizational interaction satisfaction and some quality indicators dynamics as a result of business process structuring. The research outcomes confirmed the positive impact of process structure organizing in the quality of organizational interaction.

Key words: horizontal organizational structure, business process management, organizational interaction, Morgan metaphors.

© Долгая А.А., 2015

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ РОЛЬ СПРАВЕДЛИВОСТИ В ОПЛАТЕ ТРУДА МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ

В статье предлагается использовать понятие «справедливость в оплате труда» как инструментальный критерий для оценки реформ заработной платы в здравоохранении. Рассматривается проблема операционализации понятия «справедливость в оплате труда». Утверждается, что об адекватности меры труда мере вознаграждения можно говорить при эмпирическом установлении равенства размеров получаемой и ожидаемой зарплат.

Ключевые слова: медицинские работники, справедливость в оплате труда, эффективный контракт.

Важнейшей особенностью трудовой мотивации современных российских работников является воспроизводимое на долговременной основе преобладание ценностной ориентации на заработок в труде при одновременно высоком уровне неудовлетворенности его размером, соотношением с затрачиваемыми усилиями. Так, по данным Европейского социального исследования 2010 г. российские работники оказались в числе респондентов, наиболее низко оценивающих степень соответствия размера зарплаты затрачиваемым усилиям и результатам работы, наряду с работниками Словакии, Украины и Польши.

Артикуляция повышенной роли денежного вознаграждения на фоне относительного роста размеров получаемой зарплаты может рассматриваться медработниками не только как фактор закономерно растущих притязаний, но и как актуальный объект управления со стороны менеджмента всех уровней. Ключевым здесь является вопрос адекватности меры труда мере вознаграждения, усиления чисто экономических форм взаимосвязи работника и работодателя в трудовых отношениях. И если в отношении работников коммерческих организаций приоритет экономических форм настолько очевиден,

что приходится разрабатывать программы по их смягчению за счет повышения роли корпоративной культуры, вовлеченности и лояльности, то в отношении работников бюджетных организаций речь идет, скорее, об обратном процессе (снижении уровня неэкономических и повышения экономических форм зависимости).

С этой целью в бюджетных учреждениях с 2008 г. были введены новые системы оплаты труда (НСОТ), благодаря которым руководители получили большую самостоятельность в вопросах начисления зарплаты своим сотрудникам¹. Однако видимого влияния НСОТ на изменения в размерах оплаты труда, степени ее дифференцированности для разных категорий работников не произошло, как и в отношении к труду и его результативности.

Все это привело к идее новых системных инноваций в оплате труда работников бюджетной сферы. Предложенный правительством в 2012 г. проект реформы оплаты труда работников бюджетной сферы, в основу которого закладывалась модель эффективного контракта, предполагает переход к принципиально новому типу трудовых отношений². Согласно ему с каждым работником заключается индивидуальный контракт, уточняется и конкретизируется его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, четко устанавливается размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику, так как нельзя допускать их двойного толкования.

Модель эффективного контракта соотносима с концепцией индивидуализации труда, выдвижением на первый план компетентностного потенциала работника, тщательного измерения и учета выполняемых им функций. Насколько высока готовность работников бюджетной сферы к запланированным инновациям с учетом особенностей их трудовой мотивации и роли оплаты труда в структуре этой мотивации? При каком уровне дифференциации размеров заработной платы под влиянием условий эффективного

¹ Основным нормативным актом федерального уровня является постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов».

² Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг. утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р.

контракта будет сохраняться высокий уровень мотивации к труду? Смогут ли условия эффективного контракта преодолеть наблюдаемую сегодня преобладающую силу влияния факторов предписанного порядка (региональной принадлежности организации, ее типа и уровня благополучности, возраста работника и связанного с ним стажа работы и др.) и возвысить роль достижительных факторов (квалификации, личного трудового вклада, качества и объемов выполняемой работы)? Позволит ли реализация эффективного контракта решить ключевой для мотивации труда вопрос адекватности меры труда мере вознаграждения? Несомненно, что большая часть поставленных вопросов обращена в будущее, ведь время наступления эффективного контракта еще не наступило. Только к 2018 г. планируется за счет его внедрения увеличить среднюю зарплату врачей, преподавателей вузов и научных сотрудников до 200% от средней по региону, а заработки преподавателей начального и среднего профобразования, работников культуры, социальных работников, младшего и среднего медперсонала должны сравняться со средними по экономике региона.

Но уже сегодня важно выявлять те факторы, которые могут способствовать и препятствовать внедрению эффективного контракта, исследовательски определять набор показателей, позволяющих выявлять объективные факты и субъективные оценки условий труда со стороны наемных работников различных профессиональных групп.

В качестве эмпирического объекта исследования рассматриваются медицинские работники лечебных учреждений России (врачи и средний медицинский персонал). Основной источник информации — результаты социологического исследования медицинских работников по проблемам эффективного контракта, проведенного ВЦИОМ по заказу НИУ ВШЭ в рамках выполнения проектов по программе фундаментальных исследований в ноябре 2011 г.¹ Кроме этого использовались данные социологических исследований медицинских работников 2007 и 2009 гг.²

¹ Объем выборки составил 700 главных врачей медицинских учреждений в 34 субъектах РФ, 2450 врачей в 20 субъектах РФ, 650 человек среднего медицинского персонала в 34 субъектах РФ.

² В 2007 и 2009 гг. опрос проводился Левада-Центром. В 2007 г. по заказу Независимого института социальной политики в рамках исследования «Повышение оплаты труда в бюджетном секторе экономики: социально-экономические ограничения и возможности»; объем выборки — 620 врачей в двух субъектах РФ. В 2009 г. по

Для выявления характера соотношения между оценками затрачиваемых трудовых усилий, компетентностного потенциала и размерами получаемой заработной платы, притязаний к ней с учетом ее адекватности личному трудовому вкладу, представлений о ее достаточности используется операционализированное понятие справедливости в оплате труда.

Ранее нами уже было показано, почему и как использование понятия справедливости в оплате труда может рассматриваться в качестве эффективной объясняющей переменной для понимания современных процессов в сфере оплаты труда.

Справедливость как ценностная ориентация сознания работника в трудовом поведении предполагает, прежде всего, соответствие вознаграждения трудовому вкладу и, как правило, связывается с решением не общесоциальных проблем, а локальных (на уровне отдельной организации и рабочего места) [Темницкий, 2005, с. 81–88].

Такой подход соответствует теории дистрибутивной справедливости, ее основной норме беспристрастности, которая, согласно Дж. Адамсу, воплощается в двух принципах: а) взаимодействие рассматривается как справедливое, если исход, т.е. разница между издержками и вознаграждением одного участника равна исходу другого, б) вознаграждение можно считать справедливым, если оно соответствует количеству затраченных усилий [Гулевич, 2011, с. 48–49].

Таким образом, справедливость в оплате труда рассматривается нами в инструментальном плане как мера дифференциации в оплате труда однородных профессиональных групп медицинских работников и как мера соответствия между трудом и вознаграждением.

Для измерения справедливости в оплате труда использовались как прямые вопросы: «Считаете ли вы справедливой оплату вашего труда?», так и косвенные: «Какова, на ваш взгляд, справедливая заработная плата для следующих категорий работников?» (дайте оценку для медучреждений вашего населенного пункта при условии нагрузки, при которой медицинский персонал может качественно выполнять свою работу; далее перечислялись основные профессиональные категории медицинских работников), кроме того, задавались вопросы о размерах получаемой и ожидаемой заработной платы: «Как вы считаете, какой уровень заработной платы по основному

заказу ГУ ВШЭ: выборка охватила 791 врача, 46 главных врачей и 761 медицинскую сестру в трех субъектах РФ. Все исследования проводились под руководством проф. С.В. Шишкина. Автор статьи участвовал в разработке инструментария и анализе полученных данных.

месту работы должен получать сегодня врач (медицинская сестра), чтобы иметь возможность сосредоточиться на выполнении своих профессиональных обязанностей на одной полной ставке?»

На основе соотношения ответов на вопросы о размерах получаемой и ожидаемой зарплаты с учетом ее справедливости для служебной категории респондента можно утверждать, что к справедливо оплачиваемым работникам будут относиться те, у которых размер получаемой зарплаты будет либо меньше, либо равен ожидаемой.

Результаты анализа ответов по указанным вопросам привели к целому ряду предварительных эмпирических обобщений.

Неуклонное снижение доли работников, считающих справедливой оплату своего труда (с 16% в 2007 г. до 6% в 2009 г.), не позволяет в настоящее время использовать прямые вопросы, такие как аналитические переменные.

Анализ ответов главных врачей, врачей и среднего медицинского персонала на косвенный вопрос: «Какова, на ваш взгляд, справедливая заработная плата для различных категорий медицинских работников?» позволяет утверждать о вербальном воспроизводстве в медицинской среде института статусной иерархичности. Его проявление заключается в том, что притязания к размерам справедливого заработка ни у одной из выделенных групп не оказались выше в отношении своей группы по сравнению с другими более высоко статусными группами. Этот же порядок воспроизводится и в отношении других как выше, так и ниже статусных групп (табл. 1).

Таблица 1

Представления о размерах справедливой оплаты труда разных категорий медицинских работников по оценкам главных врачей, врачей и среднего медперсонала (средние значения в тыс. руб. в 2011 г.)

Считают оплату справедливой для:	Главные врачи	Врачи	Средний медперсонал
Главных врачей	92,7 (70)*	105,4 (100)	74,1 (60)
Заведующих отделением	61,6 (60)	71,4 (70)	56,7 (50)
Опытных врачей	50,4 (45)	57,8 (50)	47,9 (40)
Молодых врачей	31,7 (30)	34,5 (30)	32,2 (30)
Среднего медперсонала	24,7 (21,5)	25,2 (20)	29,2 (25)
Младшего медперсонала	16,1 (15,0)	18,1 (15)	15,4 (15)

* В скобках указано медианное значение.

У всех выделенных статусных категорий медицинских работников проявляется принцип пропорционального снижения размера справедливой оплаты труда по мере опускания должностей по служебной лестнице. Примечательно, что оценки главных врачей выглядят более уравновешенными и строгими как в отношении своей, так и других выделяемых категорий. Напротив, у врачей проявляется закономерность возвышения как справедливого размера своей оплаты, так и оплаты главных врачей и опытных врачей. В целом выявленные закономерности подчеркивают устойчивый консерватизм в позициях российских медицинских работников. Это, на наш взгляд, означает, что при установлении надбавок за личные достижения, высокие результаты в работе принцип соблюдения статусной иерархичности не позволит более эффективному работнику, но занимающему более низкую должность, получать больше, чем менее эффективному, но работающему на более высокой должности. И этот факт будет благосклонно восприниматься как самими работниками, так и их руководителями.

Как связаны представления о размерах справедливой оплаты труда для разных категорий медицинских работников с размерами получаемой зарплаты? (табл. 2).

В целом по обеим категориям наблюдается одна и та же закономерность: чем выше уровень получаемого заработка, тем выше притязания к предполагаемому справедливому уровню оплаты труда. В среднем размер справедливой оплаты труда для опытных врачей превышает реально получаемый врачами в 3,2 раза, а для молодых врачей в 1,9 раза, что свидетельствует об умеренности притязаний врачей. У среднего медицинского персонала это соотношение чуть ниже: для имеющих большой опыт равно 2,6 раза, с небольшим опытом — 1,9 раза.

Наиболее высокие притязания к справедливой ожидаемой зарплате в абсолютном выражении продемонстрировали врачи Москвы, однако с учетом соотношения с получаемой зарплатой они (притязания) оказались даже ниже, чем у врачей остальных регионов. Так, средний размер справедливой оплаты труда для опытных врачей превышает реально получаемый московскими врачами в 2,8 раза, а у врачей других регионов в 3,4 раза.

Полученные результаты анализа позволяют утверждать, что при достижении определенного порога получаемой заработной платы, она приближается к размеру идеально ожидаемой. Так, по данным исследования 2011 г. было выявлено, что у 8% среди врачей

и 3% среди среднего медицинского персонала получаемая зарплата равна ожидаемой с учетом критерия ее справедливости для занимаемых ими должностных позиций. Что скрывается за такой умеренностью в притязаниях к ожидаемой справедливой оплате труда: умеренность и аскетизм, продиктованные профессиональным долгом, мотивацией нестяжательства либо, напротив, достаточным для нормальной жизни уровнем получаемой заработной платы?

Таблица 2

Представления о размерах справедливой оплаты труда разных категорий медицинских работников по оценкам врачей и среднего медперсонала в зависимости от размеров получаемого заработка в 2011 г. (средние значения в тыс. руб.)

Считают оплату справедливой для:	Врачи со средней заработной платой за месяц в 2011 г.			
	до 15	15–22	22–35	более 35
Главных врачей	85,2	88,9	110,6	135,1
Опытных врачей	49,5	53,8	59,9	68,9
Молодых врачей	29,9	32,8	34,7	40,9
Среднего медперсонала	22,3	24,2	25,8	28,4
Младшего медперсонала	15,8	17,0	19,2	20,9
Считают оплату справедливой для:	Средний медперсонал со средней заработной платой за месяц в 2011 г.			
	до 8	8–12	12–16	более 16
Главных врачей	58,7	72,0	71,0	98,7
Опытных врачей	36,4	44,7	45,1	70,2
Молодых врачей	26,1	33,0	32,2	38,5
Среднего медперсонала с большим опытом работы	22,6	27,5	30,0	37,3
Среднего медперсонала с небольшим опытом работы	16,8	20,0	21,7	27,0
Младшего медперсонала	12,1	15,2	15,9	19,2

Для ответа на этот вопрос из массива данных были отобраны врачи, у которых размер получаемой зарплаты был равен размеру ожидаемой с учетом критерия справедливости для занимаемых ими должностных позиций. Было выявлено, что среди московских

врачей доля респондентов с зарплатой, равной либо чуть большей по размеру в отношении к ожидаемой, составила 6%, среди врачей Краснодарского края — 29%, Тюменской области — 33%. Средний размер заработной платы таких врачей в Москве в 2011 г. составил 60,5 тыс. руб. В других регионах зарплата врачей, по размеру равная либо чуть более ожидаемой, оказалась вполне сопоставимой с московской, а с учетом существенной представительности таких групп в Краснодарском крае, Тюменской и Самарской областях (примерно четверть), со сравнительной однородностью распределений (по величине стандартного отклонения) можно говорить, что это не случайный феномен, а состоявшееся явление, требующее дополнительного осмысления. Выделение подобных категорий врачей в отдельных лечебных учреждениях по уровню профессиональной квалификации показало примерное равенство размеров получаемых зарплат (табл. 3).

Таблица 3

Размер получаемой зарплаты врачей при условии ее равенства с ожидаемой для опытных врачей в отдельных регионах, видах лечебных учреждений и в зависимости от профессиональной категории в 2011 г. (в среднем тыс. руб.)

	Количество валидных случаев*	% от числа ответивших по каждой категории	Средний размер получаемой зарплаты (тыс. руб.)	Стандартное отклонение
<i>Регион</i>				
Москва	11	6	60,5	33,3
Краснодарский край	60	29	53,4	9,6
Тюменская обл.	33	26	53,6	6,9
Самарская обл.	26	22	53,8	7,9
Московская обл.	18	9	48,5	8,0
<i>Вид лечебного учреждения</i>				
Областная (краевая) больница	15	7	48,2	19,6
Городская больница	73	11	56,5	15,2
Городская поликлиника	40	6	52,4	14,0
Центральная районная больница	24	10	47,1	17,1

	Количество валидных случаев*	% от числа ответивших по каждой категории	Средний размер получаемой зарплаты (тыс. руб.)	Стандартное отклонение
<i>Профессиональная категория</i>				
Не имеют	27	5	53,5	23,0
1-я категория	48	10	55,4	15,5
Высшая	85	11	53,3	16,6

* Учитывались только случаи более 10 человек.

В целом можно утверждать, что использование понятия справедливости в оплате труда как инструмента измерения адекватности проводимых и намеченных реформ в бюджетной сфере ее оценкам и устремлениям со стороны работников вполне оправдано и достаточно эффективно.

Источники

Гулевич О.А. Социальная психология справедливости. М.: Изд-во Института психологии РАН, 2011.

Темницкий А.Л. Справедливость в оплате труда как ценностная ориентация и фактор трудовой мотивации // Социологические исследования. 2005. № 5. С. 81–88.

The Toolrole of Fairness in the Health Workers Remuneration of Labour

This article suggests using the idea of fairness in the remuneration of labour as toolmethod for the reforms evaluation of salaries in the Healthcare. It's considered the problem of operationalisation of the idea «the fairness in the labours remuneration». It's affirmed, that we can say about the adequacy of remuneration under the condition of emperical equality of received and expected salaries.

Key words: health workers, medical employees, fairness of remuneration, effective contract.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЯ СОТРУДНИКОВ К КОРПОРАТИВНЫМ ЦЕННОСТЯМ В КОМПАНИИ

В статье представлены результаты исследования по выявлению управленческих факторов, влияющих на формирование отношения сотрудников к корпоративным ценностям в международной компании на основании качественного и количественного этапов исследования. Показано, что исходная гипотеза о влиянии управленческих факторов на отношение сотрудников по-разному, в зависимости от стажа, частично подтвердилась. По итогам исследования сформулирован перечень дальнейших направлений исследования и сделано предположение о формировании в компаниях нового направления философии бизнеса и философии сотрудников.

Ключевые слова: корпоративные ценности, управление по ценностям, система корпоративных ценностей, отношение сотрудников.

В условиях непрерывных и стремительных изменений бизнес-среды современным компаниям нужно быстро реагировать на происходящие перемены, при этом сохранять свою уникальность, чтобы выжить и оставаться конкурентоспособными. На смену управлению по инструкциям и управлению по целям, требующим высокого уровня формализации и контроля, приходит более гибкое управление по ценностям (Management by values — MBV), ориентированное на качество для клиентов, профессионализм и автономию сотрудников [Магун, 2001; Dolan et al., 2002]. Известно, что уже около 80% организаций в России имеют декларируемые корпоративные ценности [Кабалина, Кокорина, 2012].

Между тем отношение сотрудников к нововведению отражается на его экономическом успехе, что эмпирически подтверждается еще с середины XX в. [McClelland, 1961; Хекхаузен, 1986], при

этом отношении сотрудников к корпоративным ценностям и факторы, его формирующие, остаются мало изученными явлениями в работах исследователей. Широкое освещение темы управления по ценностям в трудах западных исследователей является следствием распространения новой парадигмы менеджмента на Западе еще в конце прошлого века [Donker et al., 2008; Loe et al., 2000; Pava, Krausz, 1996; Van Lee et al., 2005; Jaakson, 2010], в то время как в России подход широко известен с 2000-х годов. При этом крайне мало эмпирических данных об особенностях управления по ценностям в контексте организационной среды [Stackman et al., 2000]. Отношение к ценностям в ряде работ рассматривается с точки зрения одного компонента — аффективного или поведенческого. Тогда как отношение представляет собой комплекс компонентов (когнитивный, аффективный и поведенческий) [Breckler, 1984].

Таким образом, *центральная проблема* исследования отношения сотрудников к корпоративным ценностям и факторам, его формирующим, исходит из недостатка комплексных исследований этой темы в России. В свою очередь, подобное исследование позволит понять эффект от внедрения новой системы управления.

Цель исследования — выявление факторов, влияющих на формирование отношения сотрудников российского представительства международной компании N к корпоративным ценностям. Для достижения цели поставлены следующие задачи: с одной стороны, на основании анализа системы корпоративных ценностей в компании N выяснить ее преимущества и недостатки («проблемные зоны») в контексте управления человеческими ресурсами, с другой стороны, выяснить отношение сотрудников, фиксирующееся в степени осведомленности, степени одобрения и степени проявления корпоративных ценностей в поведении; а также выяснить общий уровень сформированного отношения сотрудников к корпоративным ценностям и статистически значимые связи между компонентами отношения сотрудников с группой управленческих факторов в зависимости от стажа.

Для решения поставленных задач сформирована система показателей и индикаторов изучаемого объекта (приложение 1), включающая основные его части на основании выделения теоретического (отношение сотрудников к корпоративным ценностям) и эмпирического (сотрудники Компании) объектов исследования.

Данная система показателей и индикаторов отражает выбранные *модели для исследования*: трехкомпонентную модель отношения

(когнитивный, аффективный и поведенческий компоненты отношения) [Breckler, 1984], модель четырех групп факторов, основанную на факторах, формирующих отношение сотрудников к труду (организационные, индивидуальные, внешние, управленческие факторы). Помимо этого использована модель категоризации корпоративных ценностей А.И. Пригожина (ценности благополучия, развития, порядка, отношения, социальные ценности) [Пригожин, 2010].

Не представляется возможным отразить влияние всех групп факторов, поэтому в исследовании акцент сделан на тех элементах, которые прежде всего интересовали руководство Компании.

Исходная гипотеза — о связи отношения офисных сотрудников к корпоративным ценностям, фиксирующегося в показателях их осведомленности, одобрения и проявления, с управленческими факторами в зависимости от стажа работы.

Эмпирическую базу исследования составили вторичные и первичные данные, полученные в два этапа. На первом этапе проведено качественное исследование с целью получения данных об элементах системы управления по ценностям и их фиксации в анкете для сотрудников. Так, получены вторичные данные в результате анализа документов и первичные данные в результате проведения полуструктурированных интервью с шестью экспертами, выбранными после анализа документов. На втором этапе проведено количественное исследование методом анкетирования офисных сотрудников компании N (56 человек). При разработке анкеты учитывались особенности методик выяснения отношения (оценочная шкала Лайкерта), также частично адаптирована анкета В.Д. Патрушева, А.Л. Темницкого и Г.П. Бессокирной об отношении к труду в соответствии с логикой и задачами исследования [Темницкий, 2007]. Анализ результатов исследования произведен в SPSS с использованием частотного одномерного и двухмерного анализов для выяснения общей распространенности изучаемых компонентов отношения, статистической проверки гипотез на основе построения таблиц сопряженности, а также по критерию χ^2 -квадрат для выявления связей между переменными. Наконец, выяснены сила направленности и устойчивости статистически значимых связей между переменными с помощью коэффициента Крамера.

Результаты качественного исследования

Исследование проведено в российском представительстве международной Компании численностью около 300 человек, предоставляющей свои услуги на российском строительном рынке с 2003 г.

Мировой финансовый кризис 2008 г. предопределил внедрение новых корпоративных ценностей в Компании в 2009 г. Так, в одном из интервью с ее руководителем комментируется: *«До кризиса мы не успевали задумываться, как мы живем, нужно было успевать реализовывать продукцию растущему числу клиентов. В кризис настало время определиться, где мы находимся и куда направляемся»*.

Примечательно, что миссия Компании до кризиса была следующая: *«Стремление к совершенству во всем...»*. Между тем в 2009 г. ориентация в миссии трансформировалась в сторону клиентоориентированности, сервиса и гуманизации труда (*«строительство надежного дома для внутренних и внешних клиентов..., основываясь на ценностях»*), что характеризует подход к управлению по ценностям [Dolan et al., 2002]. В виду трансформации миссии Компании структура корпоративных ценностей изменилась. На первое место вышли ценности развития, находившиеся ранее на третьем месте, сместив ценности отношения на второе место. При этом ценности порядка, располагавшиеся на втором месте, исключены, а ценности благополучия и внешней среды так и не появились.

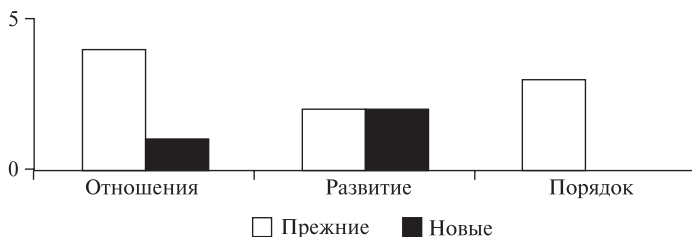


Рис. 1. Сравнительная характеристика прежних и новых корпоративных ценностей Компании

Подобная трансформация ценностей может быть также объяснена моделью П. Бормотова, в которой автор рассматривает зависимость корпоративных ценностей от жизненного цикла компании [Бормотов, 2010]. Так, до кризиса Компания стремилась успеть удовлетворить потребительский спрос и реализовать свою продукцию, что характерно на этапе роста. В то же время после кризиса происходил этап нового роста — приверженность персонала ценностям профессионализма и инновационности.

Охарактеризуем систему управления по ценностям в Компании, представленной в виде непротиворечивых элементов: политики, процессов, практик [Schwarz, 1992].

В результате проведения качественного исследования выявлено, что корпоративные ценности разработаны в головной Компании и транслированы с помощью руководителей структурных подразделений и генерального директора. Основная группа сотрудников, на которых направлено внедрение корпоративных ценностей, — офисные сотрудники, поскольку именно они задействованы в коммуникации с внешними заинтересованными лицами, помимо руководителей.

К достоинствам системы управления по ценностям можно отнести введение разносторонней трансляции как устных, так и письменных элементов (презентации). К ее недостаткам руководители относят отсутствие единого источника информации о корпоративных ценностях, преимущественную направленность на новичков, недостаточное проявление корпоративных ценностей руководителями, несмотря на отмеченную их важность. Для проверки предположения о влиянии стажа и управленческих факторов трансляции, таких как степень проявления ценностей у руководителя, а также полноты предоставляемой информации, на отношение сотрудников проведено количественное исследование.

Результаты количественного исследования

Для проверки *исходной гипотезы* (управленческие факторы воздействуют на отношение сотрудников к корпоративным ценностям по-разному — в зависимости от стажа) выдвинуты гипотезы следствия, которые проверены статистически с помощью критерия χ -квадрат для выявления связей между переменными. Если гипотеза-следствие подтверждалась, то была выяснена сила связи с помощью коэффициента Крамера. Для вывода о подтверждении (опровержении) истинности нулевой гипотезы учитывались два критерия — уровень значимости, не превышающий 0,05% (допускается 5% ошибок значимости), и доля ожидаемых частот, не превышающая 20%.

Рассмотрим гипотезы-следствия.

Так, подтверждена *тесная связь между стажем и степенью осведомленности сотрудника*: чем ниже стаж, тем выше степень осведомленности.

Величина коэффициента Крамера (0,473) указывает на высокую степень тесноты связи между оценками. Соответственно, есть

тесная статистически значимая связь между стажем сотрудника и степенью его осведомленности.

Однако не подтверждены гипотезы о связи стажа и одобрения, о связи полноты информации о целях внедрения корпоративных ценностей и одобрении, о связи степени проявления корпоративных ценностей руководителем и степенью одобрения корпоративных ценностей сотрудником.

Однако, как и предполагалось, подтверждена *сильная связь между степенью проявления корпоративных ценностей руководителем и степенью проявления корпоративных ценностей сотрудником.*

Величина коэффициента Крамера, равная 0,894, указывает на очень высокую степень тесноты связи между степенью проявления корпоративных ценностей у руководителей и степенью проявления корпоративных ценностей у сотрудника.

Причем ошибка прогнозирования степени проявления корпоративных ценностей у сотрудника снижается на 60% при известной степени проявления корпоративных ценностей у руководителя. Соответственно между переменными «степень проявления ценностей у руководителя» и «степень проявления корпоративных ценностей у сотрудников» существует направленная связь.

Так, исходная гипотеза о связи управленческих факторов и стажа с отношением сотрудников подтвердилась частично.

Для объяснения проблем, выявленных в ходе качественного исследования, охарактеризованы компоненты отношения сотрудников: степень осведомленности, степень одобрения и степень проявления по общей и выборочной совокупности (по стажу).

Существует разнообразие структуры ответов о компонентах отношения (осведомленность, одобрение, проявление) внутри группы по стажу. Процент неосведомленных новичков (8,3%) от всех новичков ниже, чем процент неосведомленных старожилов (40%). Характерно, что и процент не одобряющих новичков (8%) ниже, чем процент не одобряющих старожилов (22%). При этом не проявляющих ценности новичков (12%) чуть больше процента не проявляющих ценности старожилов (3%). Однако определенных выводов по полученным данным сделать не представляется возможным по причине слишком небольшой статистической выборки (56 человек).

Согласно подсчитанному общему уровню сформированного отношения показательно, что достаточным уровнем облают большинство респондентов (79%), низким — шестая часть (17%) и средним — только 4%.

Наличие доли респондентов с низким уровнем сформированного отношения может быть обусловлено недостатком информированности по важным для респондентов вопросам, касающимся внедрения корпоративных ценностей. В целом информации о целях внедрения корпоративных ценностей, о расшифровке ценностей, об оценке проявления корпоративных ценностей в поведении, о видах поощрения за проявление корпоративных ценностей не хватает примерно одинаковому количеству респондентов по всем пунктам — 16,8% респондентов от всей совокупности.

Выявлено, что увеличению уровня осведомленности может способствовать дополнительное разъяснение цели внедрения корпоративных ценностей; оценки и поощрения за проявление корпоративных ценностей. Помимо этого, рекомендуется отдельно провести мероприятия для руководителей с целью выяснения отношения к корпоративным ценностям. Именно этот фактор наиболее значим для сотрудников при проявлении корпоративных ценностей, в то время как лишь 20% респондентов хватает примеров проявления корпоративных ценностей у руководителей и такой же части — абсолютно не хватает (рис. 2).

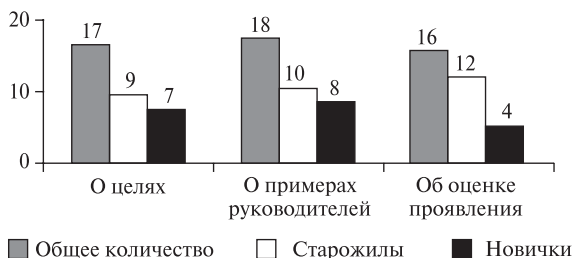


Рис. 2. Частотные распределения ответов: полнота предоставляемой информации

Наиболее предпочтительные способы получения информации различаются у старожилов и новичков. Следует в большей степени вовлекать старожилов в процесс обсуждения внедрения корпоративных ценностей. Помимо этого, информацию, как новичкам, так и старожилам, лучше всего представлять на общем собрании, дискутируя неоднозначные вопросы, а также создавать фильмы о корпоративных ценностях и выпускать корпоративные газеты.

В результате выявления иерархии факторов, способствующих проявлению корпоративных ценностей, выяснено, что особое внимание при разработке рекомендаций следует обратить на мероприятия, относящиеся к работе с руководителями, поскольку в тройку наиболее важных факторов для респондентов вошли относящиеся непосредственно к влиянию руководителей: личный пример руководителя и похвала руководителя.

Итак, можно выделить следующие *основные проблемы в системе корпоративных ценностей Компании*:

1. Недостаточная информированность по наиболее важным для сотрудников вопросам, связанным с внедрением корпоративных ценностей (цели внедрения ценностей, критерии оценки проявления корпоративных ценностей, виды поощрений и примеры проявления корпоративных ценностей у руководителей).

2. Недостаточная выраженность проявления у руководителей корпоративных ценностей по оценкам сотрудников (20% сотрудников «абсолютно не хватает» примеров проявления корпоративных ценностей у руководителя), тогда как этот фактор отмечен сотрудниками как «наиболее значимый для проявления корпоративных ценностей».

Важность решения выявленных проблем отражает частичное подтверждение исходной гипотезы о влиянии управленческих факторов на отношение сотрудников. Подтвержденная тесная связь между стажем и степенью осведомленности сотрудника обусловлена концентрацией информации о ценностях в мероприятиях, направленных на новых сотрудников. Как и предполагалось, подтверждена сильная связь между степенью проявления корпоративных ценностей руководителем и степенью их проявления сотрудником.

В заключение отметим, что структурирование всех факторов — процесс долгий и трудоемкий, поэтому в качестве дальнейших направлений для исследования можно предложить структурирование основных групп факторов как внешних, так и внутренних. Кроме того, проверка тех же самых гипотез на большей выборке позволит выяснить, являются ли результаты в конкретной Компании частным случаем или тенденцией.

Представляется важным сравнить отношение сотрудников к корпоративным ценностям по категориям (сотрудники и руководители) для выявления наиболее адекватных мер, применяемых отдельно для руководителей и сотрудников с целью совершенствования системы управления по ценностям.

Сформированный перечень дальнейших направлений исследования — это лишь часть неисчерпаемого блока проблем, связанных с внедрением корпоративных ценностей. Однако можно отметить главное, что тема приобретает живой интерес как с точки зрения практики, так и с точки зрения теоретической науки. Предполагаем, что формируется новое направление философии бизнеса и философии работников, которые требуют дополнительного освещения в теоретических и эмпирических разработках.

Источники

Бормотов П. Корпоративная культура как конкурентное преимущество. <http://www.pavelbormotov.ru/cult_organization.htm>.

Кабалина В.И., Кокорина А.А. Управление на основе ценностей: Доклад. XVIII апрельская международная научная конференции по проблемам развития экономики и общества 3–5 апреля 2012 г. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2013.

Магун В.С. Структура и динамика трудовых ценностей российского населения // Россия: трансформирующееся общество / под ред. В.А. Ядова. М.: Канон-Пресс-Ц, 2001.

Пригожин А.И. Цели и ценности // Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010.

Темницкий А.Л. Теоретико-методологические подходы к исследованию трудового поведения // Социс. 2007. № 6. С. 60–71.

Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / под ред. Б.М. Велтчковского. М.: Педагогика, 1986.

Breckler S.J. Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1984. Vol. 47. P. 1191–1205.

Dolan S.L., Garcia S., Auerbach A. Understanding and Managing Chaos in Organizations // *International Journal of Management*. 2002. Vol. 20. No. 1. P. 23.

Donker H., Deborah P., Zahir S. Corporate Values, Codes of Ethics, and Firm Performance: A Look at the Canadian Context // *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 82. No. 3. P. 527–537.

Jaakson K. Management by Values: Are Some Values Better than Others // Journal Management Development. 2010. Vol. 29. P. 795–806.

Loe T., Ferrell L., Mansfield P. A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business // Journal of Business Ethics. 2000. Vol. 25. P. 185–204.

McClland D. The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand, 1961.

Pava M., Krausz J. The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost // Journal of Business Ethics. 1996. Vol. 15. P. 321–357.

Schwartz S.H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries // Advances in Experimental Social Psychology. 1992. No. 25. P. 1–65.

Stackman R.W., Pinder C.C., Connor P.E. Values Lost. Redirecting Research on Values in the Workplace // N.M. Ashkansy, C.P.M. Wilderon, M.F. Peterson (eds). Handbook of Organizational Culture & Climate. L.: Sage Publications, 2000. P. 37–54.

Van Lee R., Fabish L., McGaw N. The Value of Corporate Values // Strategy and Business. 2005. Vol. 39. P. 1–15.

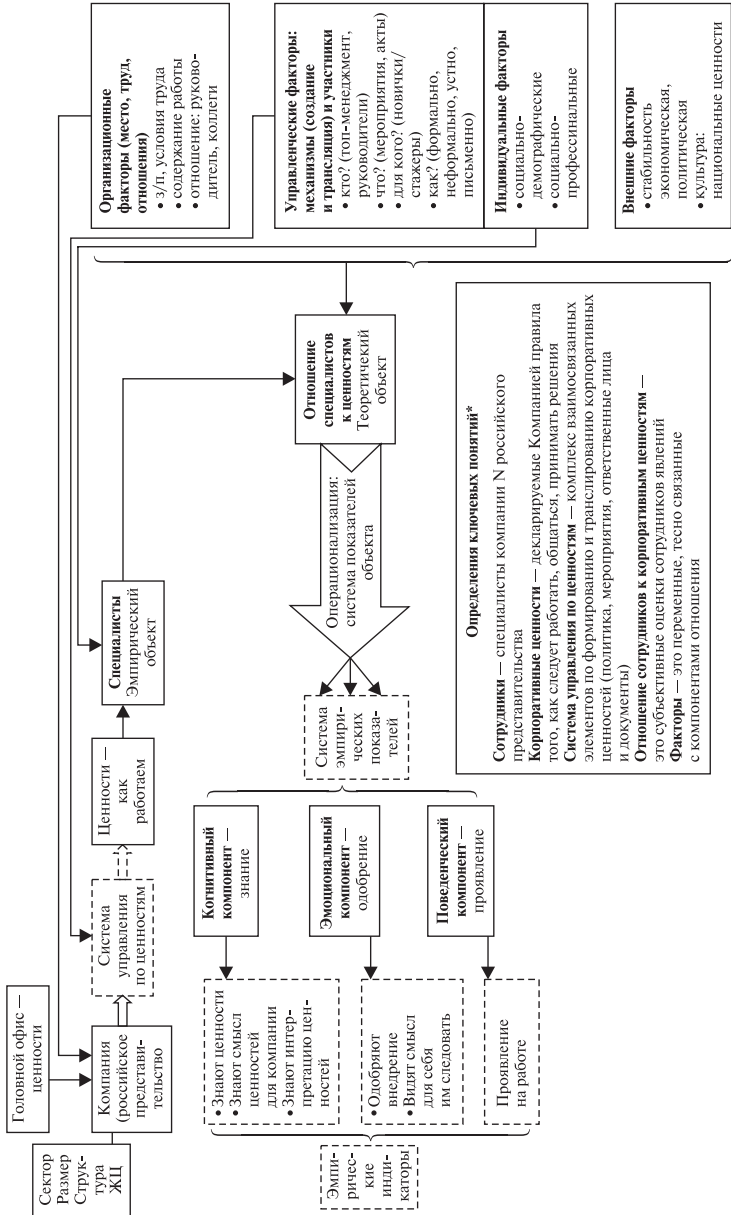
Factors that Influence on Employees' Attitudes Towards Corporate Values in the Company

This article presents the results of the research devoted to revealing management factors that influence on employees' attitudes towards corporate values in the international company by qualitative and quantitative methods of the research. It is shown that initial hypothesis about various affect of management factors in dependence on the work experience is partially confirmed. As a result further directions for the research were formulated and the assumption of shaping new business and employees' philosophy was made.

Key words: corporate values, management by values, management by values system, employees' attitude.

Приложение

Системное описание объекта



УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И КОНВЕРГЕНЦИЯ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

На развитие экономики России в целом в той или иной степени оказывают влияние региональные проблемы, в связи с этим возникает необходимость в разработке мер по их решению. В данной статье рассматривается проблема обеспечения сближения (конвергенции) регионального развития. Для понимания процессов межрегиональной конвергенции необходим анализ внутренней мобильности ресурсов, в частности человеческого капитала. Для этого авторами на данных по 79 российским регионам за период с 2000 по 2011 г. был рассчитан коэффициент конвергенции и проведена оценка влияния человеческого капитала на конвергенцию регионов.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, конвергенция, региональное развитие.

В России, как и в ряде других стран мира, наблюдаются значительные различия между регионами по социально-экономическому развитию [Зубаревич, 2010]. Так, например, в 2011 г. ВРП на душу населения в самом богатом регионе был в 20 раз выше, чем в самом бедном [Регионы России, 2012]. Эти различия объясняются как факторами «первой природы» по П. Кругману (например, неравномерное размещение природных ресурсов и большая территориальная протяженность страны), так и факторами «второй природы», связанными с деятельностью человека и общества [Krugman, 1991].

Данное различие может положительно влиять на экономическое развитие, если в стране есть регионы «точки роста», которые за счет эффекта масштаба могут привлекать инвестиции в страну. Но вместе с тем возможны негативные последствия неравенства, такие как социальное неравенство населения, геополитические проблемы.

Один из путей решения проблемы межрегионального неравенства — обеспечение сближения (конвергенции) регионального

развития. Процессы конвергенции означают выравнивание социально-экономического положения населения в различных регионах страны.

Вместе с тем сближению российских регионов препятствует низкая мобильность капитала внутри страны. Остро стоит проблема с обеспечением мобильности человеческого капитала ввиду снижения рождаемости и увеличения смертности и в результате снижения численности экономически активного населения при увеличении демографической нагрузки, и в результате дефицита на рынке жилья и действия института прописки. В связи с этим повышение мобильности населения, обеспечение эффективного миграционного баланса в стране, а также развитие региональной занятости населения являются важными задачами социально-экономического развития регионов и создания системы управления человеческими ресурсами, которые предусмотрены «Концепцией стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации», разработанной Министерством регионального развития Российской Федерации в качестве приоритетного направления.

Управление человеческими ресурсами на региональном уровне позволит наиболее эффективно использовать имеющийся человеческий капитал и обеспечить конкуренцию регионов за него, что приведет к институциональным изменениям, которые, в свою очередь, приведут к экономическому росту и конвергенции.

Теория конвергенции является сравнительно новой областью исследований, в частности в российской науке она начала разрабатываться в 2000-х годах. В качестве факторов влияющих на конвергенцию в различных исследованиях выделяют: начальный уровень ВРП, физический капитал, человеческий капитал, открытость экономики, уровень инвестиций, технологический уровень, структуру производства, развитость инфраструктуры, бюджетную политику, природные ресурсы и др.

В нашей работе рассмотрен только один из перечисленных факторов — человеческий капитал (ЧК). Рассмотрение человеческого капитала в рамках теории конвергенции, как правило, посвящено изучению вопроса о том, влияет ли и как влияет человеческий капитал на долгосрочное устойчивое состояние? Ответ на этот вопрос не очевиден, так как разные теории предсказывают различное влияние.

В рамках неоклассического подхода теории конвергенции предполагается, что человеческий капитал может оказывать влия-

ние на долгосрочное развитие и экономическое сближение регионов. Считается, что для повышения своих доходов люди переезжают из бедных регионов в богатые, при этом увеличиваются отдача от капитала, производительность и оплата труда в бедных регионах и снижаются в богатых. Однако отток наиболее способных людей («утечка мозгов») может быть одной из причин того, что мобильность рабочей силы не обеспечит того положительного эффекта, который предсказывает неоклассическая теория [Kubis, Schneider, 2012]. Отток человеческого капитала будет препятствовать валовому накоплению капитала в регионе с низким уровнем дохода. В результате различие между регионами возрастет, а не сократится в отличие от неоклассических ожиданий [Rappaport, 2005].

Другие модели выявляют силы, которые противодействуют неоклассическим механизмам выравнивания [Drinkwater et al., 2003]. Противоположное воздействие ЧК на региональное неравенство (относительно неоклассического) рассматривается в рамках новой экономической географии [Krugman, 1991; Baldwin, 2005]. Считается, что механизмы агломерации приводят к увеличению заработной платы и доходов в богатом регионе, в то время как в бедном регионе из-за отсутствия эффекта масштаба происходит снижение экономического роста [Faini, 1996; Fujita et al., 1999; Henderson, Wang, 2005].

Гипотезы, выдвинутые описанными выше теоретическими моделями, послужили основой для многочисленных эмпирических исследований. Так, например, изучению влияния человеческого капитала на конвергенцию стран и регионов посвящено много работ [Doménech, La Fuente, 2006; Petrakis, Stamatakis, 2002; Vandebussche, Aghion, Meghir, 2006; Pereira, Aubyn, 2009; Kubis, Schneider 2012; и др.]. При этом региональный аспект конвергенции рассматривается лишь в отдельных исследованиях [Di Liberto, 2008].

Также в некоторых работах рассматривается воздействие человеческого капитала на соседние регионы. Различные исследования [Fingleton, López-Bazo, 2006; López-Bazo, Vayá, Artís, 2004] в области региональной экономики подтвердили существование положительного влияния внешнего человеческого капитала, но есть авторы [Adamson, Clark, Partridge, 2004; Olejnik, 2008; Fischer et al., 2009], которые обнаружили противоположный результат.

Исследований, посвященных изучению трендов регионального неравенства в России на основе современных методик, по-

ка не так много: это направление начало развиваться с 2000-х годов. Основными из них являются работы Н.В. Зубаревич [2010], Е.А. Коломак [2010], С. Дробышевского, О. Лугового, Е. Астафьевой [2005], Б.Л. Лавровского и Е.А. Шильцина [2009], С.М. Гуриева и Е.С. Вакуленко [Guriev, Vakulenko, 2012; 2013] и др. Однако влияние человеческого капитала на конвергенцию российских регионов в отечественных исследованиях изучено недостаточно.

Современные исследования не дают исчерпывающего ответа о том, каковы механизмы влияния человеческого капитала на конвергенцию российских регионов. Гуриевым и Вакуленко [Guriev, Vakulenko, 2012; 2013] объяснено влияние миграции на конвергенцию, но миграция рассматривается в общем, в не зависимости от ее структуры, и не рассматривается влияние уже имеющегося в регионе человеческого капитала.

В своей работе мы рассматриваем не только влияние миграции человеческого капитала, но и регионального запаса человеческого капитала на конвергенцию, используя при этом панельные данные за период 2000–2011 гг.

Основная цель данного исследования — разработка механизмов обеспечения конвергенции регионального развития через управление мобильностью человеческого капитала.

В ходе исследования тестировалась гипотеза о влиянии ЧК на конвергенцию российских регионов с использованием следующей модели:

$$\frac{1}{t} \log \frac{y_{it}}{y_{i,t-T}} = a + b \log y_{i,t-T} + \gamma_m m_{it} + \gamma_h h_{it} + \gamma_u u_{it} + v_{it}, \quad (1)$$

$$\text{где } b = \frac{1 - \sigma^{-\beta T}}{t}; \quad (2)$$

y_{it} — ВВП на душу населения или доход для региона i в период t ; T — продолжительность анализируемого периода времени; m_{it} — коэффициент миграционного прироста в i -м регионе в период t ; h_{it} — региональный запас человеческого капитала в регионе i в период t ; u_{it} — уровень безработицы в регионе i в период t ; v_{it} — случайная ошибка.

При этом если $\beta > 0$ (или $b < 0$), регионы с низким уровнем дохода растут быстрее, чем регионы с более высоким уровнем дохода, и гипотеза о (безусловной) β -конвергенции подтверждается.

Для исследования использованы данные официальной статистики по 79 субъектам Российской Федерации с 2000 по 2011 г.¹ Проверка гипотезы исследования осуществлялась с помощью расчета регрессионных моделей:

- сквозной регрессии (простая регрессия на панельных данных);
- регрессии фиксированными эффектами (учитывает влияние ненаблюдаемых и пропущенных переменных, характеризующих индивидуальные особенности регионов, не меняющиеся со временем);
- регрессии со случайными эффектами (предполагает, что индивидуальные различия носят случайный характер).

Оценки проводились двумя способами: без включения и с включением в регрессию переменных, характеризующих человеческий капитал регионов и переменных миграции.

На основе тестов Вальда, Бройша—Пагана и Хаусмана был сделан вывод, что наиболее адекватной моделью является модель с фиксированными эффектами.

Результаты анализа показали, что увеличение ВРП и уровня безработицы в предыдущем периоде приводит к снижению темпа роста ВРП в текущем периоде. Из трех переменных, выбранных в качестве показателей человеческого капитала, значимой оказалась одна, а именно численность исследователей, имеющих ученую степень на 10 тыс. человек занятого населения. В результате при увеличении численности исследователей, имеющих ученую степень, происходит увеличение темпов роста ВРП.

Было выявлено, что при увеличении общего миграционно-го прироста в регионе наблюдается снижение темпов роста ВРП. Можно предположить, что это связано со структурой миграции. Расчет скорости конвергенции, проведенный на данных модели, подтвердил гипотезу об абсолютной сходимости российских регионов по ВРП.

В целом полученные результаты свидетельствуют о положительном влиянии человеческого капитала и миграции на скорость конвергенции российских регионов.

¹ Из анализа была исключена Чеченская Республика в связи с отсутствием данных, а также 9 автономных округов (Ненецкий, Коми-Пермяцкий, Ханты-Мансийский, Ямало-Ненецкий, Таймырский (Долгано-Ненецкий), Эвенкийский, Усть-Ордынский Бурятский, Агинский Бурятский и Корякский), которые являются административными частями других регионов.

Подводя итог, можно сделать ряд выводов.

Вне зависимости от используемой модели гипотеза об абсолютной сходимости российских регионов по ВРП подтвердилась. Ежегодная скорость сходимости за анализируемый период равна 0,6–0,76% (в зависимости от спецификации модели).

При учете переменных, характеризующих человеческий капитал и миграцию, коэффициент β увеличивается. Это значит, что имеет место положительное влияние человеческого капитала на скорость конвергенции.

Как мы видим, численность исследователей, имеющих ученую степень, положительно влияет на региональную конвергенцию. А для того чтобы увеличить их численность необходимо привлекать инвестиции в научные учреждения и финансировать исследования, что приведет к повышению привлекательности научной деятельности для молодежи.

Источники

Дробышевский С., Луговой О., Астафьева Е. и др. Факторы экономического роста в регионах РФ. М.: ИЭПП, 2005.

Зубаревич Н.В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация. М.: Независимый институт социальной политики, 2010.

Коломак Е.А. Межрегиональное неравенство в России: экономический и социальные аспекты // *Пространственная экономика*. 2010. № 1. С. 26–35.

Лавровский Б.Л., Шильцин Е.А. Российские регионы: сближение или расслоение? // *Экономика и математические методы*. 2009. Т. 45. № 2. С. 31–36.

Регионы России. Социально-экономические показатели. 2012: Р32 // *Стат. сб.* М.: Росстат, 2012.

Adamson D.W., Clark D.E., Partridge M.D. Do Urban Agglomeration Effects and Household Amenities Have a Skill Bias? // *Journal of Regional Science*. 2004. No. 44. P. 201–224.

Baldwin R. Industry Location: The Causes, Swedish Economic Policy Review This Issue. 2005.

Di Liberto A. Education and Italian Regional Development // *Economics of Education Review*. 2008. No. 27. P. 94–107.

Doménech R., de La Fuente A. Human Capital in Growth Regressions: How Much Difference Does Data Quality Make? // Journal of the European Economic Association. 2006. No. 4. P. 1–36.

Drinkwater S., Levine P., Lotti E., Pearlman J. The Economic Impact of Migration: A Survey // International Journal for Economic Development. 2003. No. 5.

Faini R. Increasing Returns, Migrations and Convergence // Journal of Development Economics. 1996. No. 49. P. 121–136.

Fingleton B., López-Bazo E. Empirical Growth Models with Spatial Effects. Papers in Regional Science. 2006. No. 85. P.177–219.

Fischer M.M., Bartkowska M., Riedl A., Sardadvar A., Kunnert A. The Impact of Human Capital on Regional Labour Productivity in Europe // Letters in Spatial and Resource Sciences. 2009. No. 2. P. 97–108.

Fujita M., Krugman P., Venables A. The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade. MIT Press. 1999.

Guriev S.M., Vakulenko E.S. Convergence between Russian Regions. Working Paper. Series «CEFIR / NES Working Paper». No. 180. 2012.

Guriev S.M., Vakulenko E.S. Internal Migration and Interregional Convergence in Russia. Preprints. Social Science Research Network. No. 2200539. 2013.

Henderson J.V., Wang H.Y. Aspects of the Rural-Urban Transformation of Countries // Journal of Economic Geography. 2005. No. 5. P. 23–42.

Krugman P.R. Geography and Trade. Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

Kubis A., Schneider L. Human Capital Mobility and Convergence — A Spatial Dynamic Panel Model of the German Regions. Diskussions Papiere. 2012. No. 9. P. 1–31.

López-Bazo E., Vayá E., Artís M. Regional Externalities and Growth: Evidence from European Regions // Journal of Regional Science. 2004. No. 44. P. 43–73.

Olejnik A. Using the Spatial Autoregressively Distributed Lag Model in Assessing the Regional Convergence of Per-capital Income in the EU25. Papers in Regional Science. 2008. No. 87. P. 371–385.

Petrakis P.E., Stamatakis D. Growth and Educational Levels: A Comparative Analysis // Economics of Education Review. 2002. No. 21. P. 513–521.

Pereira J., St Aubyn M. What Level of Education Matters Most for Growth? Evidence from Portugal // *Economics of Education Review*. 2009. No. 28. P. 67–73.

Rappaport J. How Does Labor Mobility Affect Income Convergence? // *Journal of Economic Dynamics & Control*. 2005. No. 29. P. 567–581.

Vandenbussche J., Aghion P., Meghir C. Growth Distance to Frontier and Composition of Human Capital // *Journal of Economic Growth*. 2006. No. 11. P. 97–127.

Human Resources Management and Convergence of Russian Regions

Regional problems affect the development of the Russian economy as a whole, so there is a need to develop measures to address them. This paper addresses the problem of ensuring convergence of the regional development. To understand the processes of inter-regional convergence is necessary to analyze the internal mobility of resources, including human capital. On data from 79 Russian regions over the period 2000 to 2011. in the paper to calculate the convergence and assesses the impact of human capital in the convergence regions.

Key words: human resources management, human capital, convergence, regional development.

© Бураншина Н.А., 2015

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ «ПРОГНОЗ»

В статье рассматриваются такие теоретические понятия, как «мотивация» и «стимулирование» персонала. Поднимается проблема значимости исследования системы мотивации в организации. Представлены результаты исследования мотивации персонала в компании «Прогноз», проведенного согласно методике Т.Г. Озерниковой. Разработаны рекомендации для эффективного построения системы мотивации в компании «Прогноз».

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование, стимул, мотив, внутренняя мотивация, внешняя вынужденная мотивация, инструментальная мотивация.

Общеизвестно, что среди комплекса проблем менеджмента особое место занимает проблема управления мотивацией персонала. Несмотря на массу существующих подходов, концепций и теорий мотивации, зачастую сложно руководствоваться применением какой-то одной модели, поэтому поднимается вопрос разработки целого комплекса методов и принципов мотивирования, который мог бы способствовать успешному управлению мотивацией персонала организации, что требует определенного изучения и исследования данного процесса.

Управление персоналом — это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Мотивация — неотъемлемая часть данной функции управления. Она позволяет сформировать правильное отношение к работе и объединить усилия всех сотрудников для достижения общих целей организации. М.Х. Мескон выделяет два основных определения мотивации. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и

внутренних факторов. Под внешними факторами принято подразумевать некие стимулы материального поощрения, а под внутренними — мотивы, определяющие причину того или иного поведения человека [Мескон, 2000, с. 360]. М.И. Еникеев в контексте психологии рассматривает мотив как осознанное побуждение для достижения конкретной цели, понимаемое индивидом, как личностная необходимость [Еникеев, 2000, с. 263]. Таким образом, трудовой мотив — это прямое побуждение индивида к работе, сопряженное с удовлетворением его потребностей.

Наряду с мотивацией как методом управления трудом, выделяют стимулирование, которое противоположно по своей направленности. Мотивация ориентирована на изменение существующего положения, а стимулирование — на его закрепление. Однако стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. В.А. Телегин определил стимулирование труда как внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [Телегин, 2008, с. 85–91].

В экономической литературе основное внимание уделяется рассмотрению мотивационного процесса с точки зрения возможностей его регулирования со стороны субъекта управления. В связи с этим традиционно выделяются содержательные и процессуальные теории мотивации. В первых основное внимание уделяется анализу потребностей, лежащих в основе профессиональной мотивации, и соответствующих им стимулов. Вторые посвящены непосредственно мотивационному процессу работника, описанию и предсказанию результатов этого процесса [Уткин, 2000, с. 352]. Однако несмотря на внушительный объем существующего теоретического материала относительно вопроса управления мотивацией персонала, зачастую даже самые выверенные теории и концепции не могут автоматически распространяться без соответствующих поправок и корректировок.

На современном этапе развития менеджмента все большее распространение приобретают комплексные подходы к рассмотрению мотивационной структуры организации. Особый интерес представляет проблема мотивации для компаний, предоставляющих своим клиентам интеллектуальные услуги (IT-компании,

PR-рекламные агентства, юридические фирмы и др.). Как правило, эти компании помогают решить клиенту нестандартные, повышенной сложности задачи. Соответственно профессионалы таких компаний всегда устремлены вперед, инициативны, высокообразованы и зачастую являются перфекционистами. Работа для них — это не просто источник заработка, но и способ удовлетворения потребностей высшего уровня. В нашем исследовании мы попытались применить комплексный подход к вопросу рассмотрения мотивационной структуры на примере системы мотивации в компании «Прогноз».

Компания «Прогноз» — крупнейшая российская компания по разработке заказного программного обеспечения. Она была основана в 1991 г. на базе кафедры экономической кибернетики Пермского государственного университета. Основные направления исследований компании «Прогноз» — макроэкономический анализ, деятельность крупных предприятий и холдингов, прогнозирование, развитие отдельных секторов экономики, финансы. Сегодня штат компании насчитывает 1500 человек, ее офисы расположены в десяти странах мира, включая США, Канаду, Бельгию, Китай, ОАЭ, Замбию, страны СНГ. На сегодняшний момент «Прогноз» интенсивно развивает по всему миру сеть партнерских отношений. «Прогноз» является сертифицированным партнером таких крупнейших компаний, как Microsoft, IBM, Oracle, Eatl, IB Maroc, Aspect и др.

В настоящее время существует огромное число методик для измерения мотивации персонала в организации. Нашим интересам отвечала та методика, которая была бы достаточно проста для проведения (так как многие HR-службы сегодня не готовы применять какие-то сложные модели) и которая смогла бы охарактеризовать всю структуру мотивации исследуемого персонала. Одной из таких оказалась методика Озерниковой, которая была создана на основе методик К. Замфир и В.И. Герчикова. Для измерения мотивации персонала она выделяет пять основных типов трудовой мотивации: внутренняя мотивация, внешняя вынужденная мотивация, а также экономическая, статусная и социальная мотивации, образующие тип внешней инструментальной мотивации [Озерникова, 2007, с. 276–286].

В качестве цели нашего исследования мы выделили разработку рекомендаций для эффективного построения системы мотивации специалистов по тестированию системного программного обеспечения в компании «Прогноз».

В ходе проводимого исследования возникли определенные ограничения, связанные с масштабом исследования и репрезентативностью результатов. Компания «Прогноз» относится к разряду крупных компаний, поэтому перед проведением глубокого анализа всей ее мотивационной структуры, нами было решено провести пилотное исследование профилирующего отдела компании — специалистов по тестированию системного программного обеспечения. Кроме того, наше исследование проводилось с использованием интернет-платформы google docs. Из 100 разосланных анкет-опросов мы получили 56 ответов, что составило примерно 56% всего исследуемого направления.

Перейдем к описанию исследования, а также его результатов. Нами был проведен опрос сотрудников компании «Прогноз», в котором приняли участие 56 сотрудников, занимающих должность «специалист по тестированию системного программного обеспечения». Полученные результаты, согласно методике Озерниковой, были переведены в балльную систему. Сводный анализ данных показал, что в компании «Прогноз» преобладает тип инструментальной экономической мотивации (23%), который базируется на удовлетворении материальных потребностей (зарплата, премия и т.д.). Далее занимают место внешняя инструментальная социальная (21%) и статусная (17%) мотивации. Статусная мотивация способствует удовлетворению статусных потребностей, потребностей во власти, карьере и престиже. Социальная мотивация ориентирована на общение с коллегами, благоприятный психологический климат, корпоративность, способствует удовлетворению потребностей в причастности, принадлежности, общении.

Также наряду с инструментальной социальной мотивацией преобладает внутренняя мотивация (22%), которая заключается в творческом потенциале сотрудников и возможности его проявить, а также в обеспечении потребности удовлетворения профессиональной самореализации.

Согласно Озерниковой, наиболее эффективной системой формирования конкурентоспособного персонала организации является сбалансированная мотивационная структура, которая характеризуется низким уровнем вынужденной мотивации и развитой внутренней и инструментальной мотивацией [Озерникова, 2007, с. 276–286]. В нашем исследовании вынужденная мотивация составила 17%, что характеризуется относительно низким показателем по отношению к

внутренней (22%) и внешней инструментальной (61%) мотивациям. Вынужденная мотивация характеризуется прежде всего инстинктом самосохранения человека, его участием во всем, что помогает ему «выживать» в организации. По мнению Озерниковой, уровень вынужденной мотивации в организации должен быть минимальным.

Нами было решено разработать комплекс рекомендаций по уменьшению вынужденной мотивации, за счет увеличения внутренней и внешней социальной мотиваций:

- Разработка системы моральных поощрений (создание общих, квартальных, полугодовых собраний, где сотрудники представляют отчеты, награждаются словом, грамотами и ценными призами).

- Обеспечение обогащения содержания труда специалистов (расширение управленческих полномочий, практика перехода из одного подразделения, занимающегося другим видом проектов).

- Создание четкой и прозрачной системы развития и карьерного роста.

- Создание корпоративного форума. Например, создание набирающей все большую популярность группы «подслушано». Такой инструмент даст представление о моральном климате в коллективе, поможет выявить «серых кардиналов», понять, что в действительности важно для персонала компании, — другими словами, получить ту информацию, которую не собрать никакими опросами и анкетированием. Более того, созданный форум поможет сплочению коллектива, подчеркнет его единство и уникальность сферы и компании, в которой они работают.

- Создание индивидуального соцпакета. Предоставление не максимально дорогого и содержательного соцпакета, а скорее кастомизированного соцпакета для каждого IT-специалиста. Для этого необходимо наличие выбора: например, обучение иностранному языку, беспроцентный заем, занятия спортом, медстраховка и для самого сотрудника, и для его семьи. Работник получает те услуги, которые хочет, а компания не оплачивает то, что не нужно сотруднику.

- Создание комфортного рабочего места. Одна из серьезных жалоб сотрудников «Прогноз» — это рабочий офис типа open space. Создание обособленного рабочего места позволит специалисту самому следить за температурой в помещении (включить кондиционер/открыть окно), позволит больше сконцентрироваться на работе, не отвлекая свое внимание на других коллег.

В целом данный пилотный анализ мотивации профильной группы специалистов по тестированию программного обеспечения в компании «Прогноз» дал основу для возможного будущего анализа всей системы мотивации компании.

Источники

Еникеев М.И. Общая психология М.: Приор, 2000. С. 263.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2000. С. 360.

Озерникова Т.Г. Методика диагностики мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. 2007. № 4 . С. 276–286.

Телегин В.А. Мотивация и стимулирование работников на предприятии сервиса // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2008. № 8. С. 85–91.

Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 2000.

Employee Motivation in “Prognoz” Company

The article considers such theoretical concepts, as “staff motivation” and “staff stimulation”. The article presents the results of staff motivation research of “Prognoz” company, which was conducted according to the method of T.G. Ozernikova. Based on the results recommendations for the effective motivation system in “Prognoz” company were developed.

Key words: employee motivation, stimulation, stimulus, motive, internal motivation, external forced motivation, instrumental motivation.

© Лапина Е.Н., 2015

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТО- ОРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

В настоящей статье представлен междисциплинарный подход к изучению понятия клиентоориентированности как компетенции персонала в контексте международной компании. Данный подход разработан на основе актуальных исследований по заданной теме, проведенных как в России, так и за рубежом. В статье также обозначены направления для дальнейших исследований.

Ключевые слова: клиентоориентированность, международная компания, управление человеческими ресурсами, удовлетворенность работой, менеджмент качества, управление корпоративной социальной ответственностью.

На современном этапе развития экономики в условиях все большей глобализации экономического пространства международные компании находятся в постоянном поиске конкурентного преимущества. При этом их показатели продаж во многом зависят не только от качества производимой ими продукции, ее дистрибуции и стратегий ее выведения на новые рынки сбыта, но и от отношений, которые сложились у этих компаний с различными заинтересованными сторонами, в первую очередь с их клиентами. Установление, поддержание и развитие стабильных и долгосрочных отношений с клиентами играет немаловажную роль в обеспечении непрерывности деятельности организации и является одним из значимых источников ее конкурентного преимущества. Наличие отношений данного типа часто обусловлено не только, например, ценовой политикой, реализуемой данной компанией, но и «ориентацией на клиента»/«клиентоориентированностью» ее персонала.

В целом под «клиентоориентированностью» принято понимать «набор убеждений, в соответствии с которым интересы клиента ставятся на первое место, при этом интересы таких стейкхолдеров,

как собственники, менеджеры, сотрудники также принимаются во внимание с целью создания и развития предприятия, способного приносить прибыль в течение длительного периода времени» [Deshpande et al., 1993, p. 27].

В рамках исследования автор рассматривает клиентоориентированность как одну из компетенций персонала организации. Интерес к изучению клиентоориентированности именно в данном аспекте обусловлен тем, что довольно часто непосредственно от действий персонала компании зависит успех сделки, а также вероятность повторного приобретения клиентом товаров или услуг данной организации. По мнению С.Н. Апенько и М.Н. Шавровской, «клиентоориентированность персонала — это совокупность знаний, умений, навыков, которые, благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников, способствуют определенному поведению, установлению и поддержанию отношений с клиентами для получения необходимого результата» [Апенько и др., 2010, с.52].

Несмотря на возросший в последнее время интерес ученых, исследователей, национальных/локальных компаний и глобальных корпораций к вопросу клиентоориентированности персонала, к сожалению, в настоящий момент не существует единого определения данного понятия, а также подхода к формированию, развитию и оценке клиентоориентированности персонала особенно, когда речь идет о сотрудниках международной компании, работающих в ее филиалах, расположенных в разных странах. Для клиентоориентированности персонала также довольно часто характерен относительно невысокий уровень развития, что приводит к несоответствию между заявлениями организаций о клиентоориентированности их персонала и фактическим положением дел. Также важно отметить, что степень клиентоориентированности сотрудников одной и той же международной компании в разных филиалах (странах) часто оценивается на основе различных критериев (или не оценивается вообще) и, следовательно, может довольно сильно различаться. Это зачастую приводит к негативным последствиям, являясь препятствием для заключения глобальных контрактов с другими международными компаниями. В связи с вышесказанным тема клиентоориентированности персонала международной компании представляется актуальной как в плоскости теоретических исследований, так и в области решения практических/прикладных

задач. Попытка восполнить существующий пробел предпринята в проводимом диссертационном исследовании.

Цель исследования — определение специфики управления клиентоориентированностью персонала в международной компании, а также выявление факторов, оказывающих влияние на клиентоориентированность персонала. По результатам исследования планируется разработка программы и методов формирования клиентоориентированности персонала в международной компании.

В роли объекта исследования выступают международные компании. Предметом исследования является клиентоориентированность персонала.

На данном этапе исследования автором осуществлен поиск и анализ основной литературы по выбранной теме. Ведется работа по подготовке к сбору эмпирического материала: разработка путеводителей для полуструктурированных интервью и анкеты для проведения опроса.

Изучение и анализ теоретических и методологических работ отечественных и зарубежных исследователей в области стратегического менеджмента, менеджмента качества, маркетинга, управления корпоративной социальной ответственностью и человеческими ресурсами позволили автору сформировать собственную позицию, основанную на междисциплинарном подходе, в рамках которого предполагается проведение эмпирического исследования.

Клиентоориентированность персонала предлагается рассматривать в рамках вышеуказанного подхода с разных точек зрения: например, как элемент менеджмента качества, как составляющую корпоративной социальной ответственности, в рамках концепций управления человеческими ресурсами, а также в социокультурном аспекте.

Что касается менеджмента качества, в международных стандартах ISO серии 9000 (в редакции 1987 г.) говорится о том, что успех деятельности организации напрямую связан с ее способностью определять потребности ее клиентов и удовлетворять их [Науес, 1994]. В редакции стандартов 2000 г. введен принцип ориентации на потребителя [Кудрявцева, 2010], а в действующей в настоящий момент редакции стандартов 2011 г. [ISO 9000, 2011] говорится о том, что все подразделения организации должны осуществлять свою деятельность в соответствии с принципом ориентации на потребителя с целью удовлетворения его потребностей.

В статье «Вклад клиента в качество: иной взгляд на клиентоориентированную фирму» С.А. Ленгник-Холл [Lengnick-Hall, 1996] прослеживает эволюцию подходов к вопросу управления качеством, указывая на то, что изначально понятие качества было напрямую связано с концепцией мастерства/умения выполнять тонкую работу для клиента. Далее в определении данного термина появилась установка на соответствие заданным стандартам. Впоследствии качественной продукцией/работой стали называть продукт, не вызывающий нареканий со стороны клиента. Затем появилось мнение о том, что качественная работа должна доставлять «радость» клиенту, а не только отвечать его ожиданиям, не создавая при этом проблем. Далее клиент стал все чаще восприниматься как партнер, а понятие качества начало включать такие аспекты, как лояльность клиента, развитие долгосрочных отношений между производителем/поставщиком товаров или услуг и его клиентом, доверие друг к другу [Ibid., p. 792–795]. Концепция выстраивания партнерских отношений с клиентом предполагает более активное участие клиента в деятельности производителя продукции/поставщика услуг посредством предоставления рекомендаций, обмена идеями и т.д. Принимая во внимание вышеуказанную эволюцию подходов к управлению качеством, важно отметить, что клиент всегда играл важную роль в данной системе, выступая в качестве «покупателя», «судьи, выносящего вердикт в отношении качества предоставленного товара или услуги», «партнера» и т.д.

В международных стандартах по корпоративной социальной ответственности ISO 2600 приводится список основных заинтересованных сторон, чьи интересы должны быть приняты во внимание организацией во время осуществления своей деятельности. К этим стейкхолдерам относятся собственники организации, члены данной организации, клиенты, а также другие лица или группы лиц [ISO 26000, 2010]. Игнорирование интересов вышеуказанных сторон может повлечь за собой негативные последствия. Вместе с тем реализация деятельности организации с учетом интересов вышеуказанных стейкхолдеров напрямую связана с успешным функционированием данной системы, а также с ее финансовыми показателями.

В современной литературе по вопросам стратегического управления человеческими ресурсами (например, [Holbeche, 2009; Ulrich et al., 2008]) довольно часто рассматривается вопрос форми-

рования клиентоориентированности персонала и создания соответствующей корпоративной культуры, способствующей развитию клиентоориентированного подхода, посредством внедрения данного элемента в такие практики управления человеческими ресурсами, как компенсации и льготы, обучение и развитие, а также оценка персонала.

Особого внимания заслуживает диссертационное исследование М.Н. Шавровской, в рамках которого предложена классификация различных видов клиентоориентированности персонала на основе типа клиента («внутренняя» и «внешняя») в зависимости от формы ответственности («индивидуальная» и «коллективная») и глубины развития («демонстрационная» и «внутриличностная») [Шавровская, 2011, с. 10]. В рамках вышеуказанного исследования автор провел анкетный опрос среди представителей служб управления персоналом (или собственников компаний, в случае если в организации не было соответствующей службы) 50 организаций, расположенных в г. Омске Российской Федерации. По результатам опроса автор сделала вывод о том, что самыми распространенными методами обучения и развития клиентоориентированности персонала является обратная связь (57%) и тренинг (52%) [Шавровская, 2011а, с. 38].

Рассматривая вопрос клиентоориентированности персонала в социокультурном аспекте, нельзя не обратить внимание на работы таких авторов, как, например, М. Полин, Р.Дж. Фергюсон и А.М. Альварес Салазар [Paulin et al., 1999], Л. Мотилал [Mothilal, 2010], Ш. Жанг, Дж. Ван Дорн и П.С.Х. Лифланг [Zhang et al., 2013]. Результаты их эмпирических исследований, указывают на различное восприятие клиентоориентированного поведения в разных странах/социокультурных общностях. Так, например, в США «коммуникация» играет более важную роль, чем в Мексике, в то время как в Мексике «солидарность», как демонстрируемая ценность, имеет определяющее значение [Paulin et al., 1999, p. 418].

Особого внимания заслуживает вопрос о связи между национальной и корпоративной культурой компании, к рассмотрению которого обращались, в частности, К.Л. Ньюман и С.Д. Ноллен [Newman et al., 1996]. Так, корпоративные инициативы, разработанные в стране, в которой расположен главный офис международной компании, могут вступать в конфликт с национальной культурой тех стран, в которых осуществляется их внедрение. Чем слабее в

компания корпоративная культура, тем сильнее этот конфликт, однако даже если компания обладает довольно сильной корпоративной культурой, эта корпоративная культура не в силах «подавить» национальную культуру. Следовательно, компаниям рекомендуется адаптировать их управленческие практики в соответствии с локальными условиями, в которых они внедряются. В связи с этим следует обратить особое внимание на исследование С. Илмаз, Л. Алпкан и Э. Эргун [Yilmaz et al., 2005], в котором говорится о том, что на уровне отдельно взятой компании национально-культурные факторы оказывают значимое влияние на клиентоориентированность персонала: например, по сравнению с коллективистскими национальными культурами, формирование ориентации на клиента в индивидуалистических национальных культурах требует приложения значительно больших усилий со стороны руководства компании. При этом особое значение приобретает разработка соответствующей системы контроля и вознаграждения для сотрудников, принадлежащих к индивидуалистической национальной культуре [Ibid., p. 1347].

Теоретической и методологической базой проводимого автором исследования служат научные публикации, в том числе содержащие результаты научных исследований российских и зарубежных ученых, представленные в монографиях, научных периодических изданиях и материалах конференций.

Аналитическая база исследования представлена публикациями международных компаний по вопросам клиентоориентированности персонала.

Информационную базу исследования составляют эмпирические данные, полученные в результате проведения полуструктурированных интервью и анкетирования с сотрудниками филиалов B2B компании в разных странах (например, в России, Германии, Казахстане, США и т.д.).

Среди основных методов исследования следует отметить включенное наблюдение, проведение полуструктурированных интервью и анкетного опроса. Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода, позволяющего управлять клиентоориентированностью персонала в международной компании. Теоретическая значимость исследования заключается в разработке комплексного подхода к рассмотрению клиентоориентированности персонала.

Практическая значимость исследования состоит в разработке программы, включающей ряд методологических рекомендаций, направленных на развитие клиентоориентированности персонала.

Среди основных ожидаемых результатов исследования следует отметить систематизацию существующих подходов к проблеме клиентоориентированности персонала, выявление факторов, оказывающих влияние на клиентоориентированность персонала в контексте международной компании, разработку программы, включающей ряд методологических рекомендаций, направленных на развитие клиентоориентированности персонала в международной компании, а также тестирование данной программы на практике.

Источники

Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2010. № 2. С. 50–56.

Кудрявцева Е.П. Ориентация на удовлетворение потребностей потребителей как связующее звено функций маркетинга и международных стандартов управления качеством ISO серии 9000: 2008. *Ars administrandi* (Искусство управления). 2010. № 2. С. 114–123.

Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Омск, 2011.

Шавровская М.Н. Результаты анализа формирования и оценки клиентоориентированности персонала в организациях г. Омска // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2011а. № 1. С. 35–40.

Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E., Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. No. 4. P. 23–27.

Hayes H.M. “ISO 9000: The New Strategic Consideration”, *Business Horizons*. 1994. Vol. 37. No. 3. P. 52–60.

Holbeche L. *Aligning Human Resources and Business Strategy*. UK, Butterworth-Heinemann, 2009.

ISO 9000: 2011. Quality Management Systems.

ISO 26000: 2010. Guidance on Social Responsibility.

Lengnick-Hall C.A. Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm // *The Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. No. 3. P. 791–824.

Mothilal L. Customer Focus in the Indian Banking Industry. *Advances in Management*. 2010. Vol. 3 (4). P. 43–49.

Newman K.L., Nollen S.D. Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture // *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter. P. 753–779.

Ulrich D., Brockbank W., Johnson D. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. USA, The Society for Human Resource Management, 2008.

Paulin M., Ferguson R.J., Alvarez Salazar A.M. External Effectiveness of Service Management. A Study of Business-to-Business Relationships in Mexico, Canada and the USA // *Journal of Service Management*. 1999. Vol. 10. Iss. 5. P. 409–429.

Yilmaz C., Alpkın L., Ergun E. Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58. P. 1340–1352.

Zhang Sh., Van Doorn J., Leeflang P.S.H. Does the Importance of Value, Brand and Relationship Equity for Customer Loyalty Differ between Eastern and Western Cultures? *International Business Review*. Article in Press. 2013. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.05.002>>.

Managing Staff Customer Orientation in a Multinational Company

Drawing on a number of recent customer orientation studies implemented both in Russia and abroad, the present paper outlines a multidisciplinary approach to customer orientation viewed as a staff competency in the context of a multinational company and discusses implications for further research.

Key words: customer orientation, multinational company, human resource management, job satisfaction, quality management, corporate social responsibility management.

© Клепнева К.В., 2015

ЭВОЛЮЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОНТРАКТОВ РАБОТНИКОВ РОССИЙСКИХ И ЗАПАДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В данной статье описана эволюция психологических контрактов работников российских и западных организаций. Приведены основные различия между старым и новым типами психологического контракта с целью сформировать наиболее полный взгляд на проблему трудовых отношений в организациях в условиях современной бизнес-действительности.

Ключевые слова: психологический контракт, старый тип психологического контракта, новый тип психологического контракта.

Проблематика психологического контракта (ПК) разрабатывается в мировой литературе уже более 50 лет, однако ясности и согласованности в подходах к определению, содержанию и динамике ПК все еще нет. Более того, постоянная полемика среди исследователей, их крайне дифференцированное понимание самой структуры ПК и наличие огромного числа теоретических и эмпирических работ привели к настоящему «аналитическому кошмару» в предметном поле ПК.

Одним из основных дискуссионных моментов является обсуждение динамической структуры психологического контракта в своей привязке к историческому контексту. В ранних исследованиях психологический контракт рассматривался безотносительно ко времени как статичный элемент. Большинство работников 1950-х и 1960-х годов были обеспечены «чувством стабильности» по отношению к своим организациям, структура которых была прозрачна, и каждый человек прекрасно знал свое рабочее место и был уверен, что оно останется за ним в будущем [De Meuse, Tornow, 1990]. Такая прозрачность создавала прекрасные предсказательные возможности, обеспечивала защиту труда для рабочих и, вполне возможно,

воспитывала в них приверженность и лояльность по отношению к своей организации. Работодатели, в свою очередь, приобретали надежную рабочую силу и могли быть уверены в том, что инвестиции в обучение и развитие принесут выгоду компании в долгосрочной перспективе [Hiltrop, 1996].

Однако разукрупнение предприятий, глобализация рынков, флексибилизация рабочих контрактов, внедрение новых технологий, сегрегация ключевых и периферийных рынков труда, появление аутсорсинга и гибких форм организации труда привели к ряду серьезных последствий, таких как незащищенность труда, временный характер рабочих контрактов и гибкость рабочих схем, а также развивающееся под воздействием требований рынка переобучение кадров с целью оставаться востребованными в будущем [Anderson, Schalk, 1998]. Подобные произошедшие изменения привели к возникновению «нового» типа психологического контракта. Его появление было однозначно признано исследователями и повлекло за собой и множество вопросов относительно того, где провести тонкую грань между изменением и нарушением ПК, как быть со старшими работниками, привыкшими к совершенно другой специфике работы, как в терминах изменившегося контракта построить оптимальное взаимодействие компании и работников, как снизить влияние реструктуризации и сокращения организации на мотивацию тех, кто остается в компании и проч.

В сложившемся новом психологическом контракте самой большой проблемой стало то, что компании все еще продолжали требовать от работников лояльности и приверженности, не давая взамен ни защищенности труда, ни стабильности условий труда. Ценности и ожидания работников также значительно изменились. Так, теперь работники хотят знать больше о том, что происходит в организации, понимать природу управленческих решений, делиться собственными идеями и участвовать в процессе принятия решений, чувствовать свою ценность и оцененность персонального вклада в успех организации [Hiltrop, 1996].

Таким образом, основной задачей исследователей и практиков стал поиск адекватного пути: как с наименьшими потерями организовать взаимодействие работников и организаций в рамках нового рабочего контракта.

В попытке всесторонне охарактеризовать происходящие изменения, многие авторы делали сравнительный анализ старого и

нового типа контракта. Так, Кесслер, основываясь на результатах нескольких исследований, предложил приведенное в табл. 1 разделение двух типов контрактов [Maguire, 2003].

Таблица 1

Типы контрактов по Кесслеру

Старый тип	Новый тип
Организация — это «родитель» по отношению к работнику — «ребенку»	Организация и работник вступают во «взрослые» контрактные отношения, сфокусированные на извлечении взаимной выгоды
Идентичность работника определяется организацией	Идентичность работника определяется самим работником
Только те, кто остается в организации и на своем месте являются хорошими работниками	Регулярный поток людей «из» и «в» организацию расценивается как показатель ее здоровья и должен поддерживаться
Работники, исполняющие то, что им велено, будут работать до пенсии	Долгосрочный найм не характерен
Основной путь к росту — только через продвижение «сверху»	Основной путь к росту — через персональные достижения

Спэрроу (основываясь на работах: [Rousseau, 1989; Ehrlich, 1994; Kissler, 1994; Morrison, 1994; Sims, 1994; Rousseau, Greller, 1994]) дает свое понимание различий между старым и новым типами психологического контракта [Sparrow, 1996] (см. табл. 2).

В связи с многообразием своего содержания новый тип контракта в кругах ученых и приобрел название «разностороннего карьерного контракта» (protean career contract). Данное название отражает тот факт, что теперь именно индивид, а не организация, как раньше, полностью ответственен за развитие своей карьеры, что также подразумевает наличие у него определенного опыта работы (возможно в нескольких организациях), уровень его образования и повышения квалификации. Таким образом, если старый тип контракта был связан с организацией, то новый тип — уже непосредственно с работником. Доказательством этой перемены является множество исследований. Так, например, в сравнительных исследованиях 1978 и 1989 г. Линда Срох и ее коллеги доказали, что удовлетворенность организацией понизилась с 1978 по 1989 г., в то

время как вовлеченность в работу и удовлетворенность трудом, напротив, увеличились [Hall, Moss, 1998].

Таблица 2

Различие между старым и новым типами психологического контракта по Спэрроу

Элемент контракта	Старый тип	Новый тип
Среда	Стабильная	Постоянные изменения
Культура	Паттернализм, обмен приверженности на надежность	Те, кто предоставляет результаты, получает вознаграждение и продление контракта
Вознаграждение	Согласно занимаемой должности и статусу	Согласно личному вкладу
Мотивационная «валюта»	Продвижение по службе	Обогащение труда, соревновательность, развитие
Базис для продвижения	Ожидаемое, заранее определенное	Меньше возможностей, новые критерии, только для тех, кто заслуживает
Гарантированность сокращения/продолжительности работы	Работа на всю жизнь	Повезло, если имеешь работу, никаких гарантий
Ответственность	Инструментальная	Связанная с инновациями, личная
Статус	Очень важен	Заменен на престиж, репутацию, приобретенную в результате конкуренции
Персональное развитие	Ответственная организация	Ответственен сам индивид
Доверие	Возможен высокий уровень доверия	Заслуживается, однако от работников ожидается наличие приверженности проекту или профессии в целом

В России новый тип психологического контракта, начал формироваться гораздо позже, чем в большинстве западных стран. Переход с плановой экономики на рыночную обеспечил России особенную судьбу во всех сферах, в том числе и значительно повли-

ял, скорее даже сильно затормозил, прогресс в развитии трудовых отношений. Следующие за развалом СССР 12–15 лет прошли для российских предприятий под знаком выживания и приспособления к рыночным взаимоотношениям. В эти 12–15 лет психологический контракт был понятием, скорее, эфемерным, так как на предприятиях воцарился хаос.

Все деловые отношения строились на основе устных договоренностей, причем обещания, как правило, не выполнялись, система стимулов и санкций не действовала вообще, на нарушение трудовой дисциплины никто не обращал внимания. В организациях фиксировалось явное преобладание неформальных правил и практик над формальными. Неформальный характер распоряжений начальников приводил к тому, что рабочие часто выполняли задачи, выходящие за рамки их обязанностей, которые были записаны в инструкциях, была распространена такая практика, что «люди работали не по инструкции, а по уменью», повсеместно существовала практика переработок. Из-за того, что нормы выработки были не вполне определены или завышены, а нормы заработка занижены, рабочие были вынуждены перевыполнять нормы за счет удлинения своего рабочего дня [Ядов, 2004]. Таким образом, новый тип психологического контракта, который уже «функционировал» в западных странах, начал формироваться в российских бизнес-организациях лишь в начале XXI в., когда на рынке стали набирать силу крупные международные корпорации, внося в российскую действительность новые способы ведения бизнеса, и ситуация в самих российских компаниях более или менее стабилизировалась. Таким образом, различия между старым и новым типами психологического контракта, представленные Кесслером и Спэрроу, применимы и для российской бизнес-действительности.

В большинстве исследований нового типа психологического контракта основной фокус внимания был направлен на уменьшение защищенности труда и снижение уровня организационной приверженности, вызванные реструктуризацией компаний. Также в литературе бытует широко распространенное мнение, что изменения психологических контрактов между работниками и их организацией не представляют никаких выгод для рабочих [Turnley, Feldman, 1998]. Работники обычно разочарованы тем, что организация требует от них лояльности и приверженности, не предоставляя взамен никаких гарантий для сохранения рабочего места [Hiltrop,

1996]. Именно поэтому так важно активное участие менеджмента организации в поддержке и развитии нового типа ПК, так как изменения могут легко превратиться в нарушения, а дифференцировать нарушение контрактных обязательств от изменений довольно сложно в силу субъективности этого феномена.

Источники

Ядов В. Становление трудовых отношений в постсоветской России. М.: Академический проект, 2004.

Anderson N., Schalk R. The Psychological Contract in Retrospect and Prospect II // Journal of Organizational Behavior. 1998. Vol. 19. P. 637–647.

De Meuse K., Tornow W. The Tie that Binds — Has Become Very, Very, Frayed Human Resource Planning. 1990. Vol. 13. P. 203–213.

Hall D., Moss J. The New Protean Career Contract Helping Organizations and Employees Adapt // Organizational Dynamics. 1998. Vol. 26. P. 22–37.

Hiltrop J.M. Managing the Changing Psychological Contract // Employee Relations. 1996. Vol. 18 (I). P. 36–50.

Maguire H. The Changing Psychological Contract: Challenges and Implications for HRM, Organizations and Employees // Wiesner R., Miller B. Human Resource Management, Challenges and Future Directions. 2003. P. 87–103.

Sparrow P.R. Transitions in the Psychological Contract: Some Evidence from the Banking Sector // Human Resource Management Journal. 1996. Vol. 6 (4). P. 75–92.

Turnley W., Feldman D. Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring // Human Resource Management. 1998. Vol. 37 (1). P. 71–78.

Evolution of Employees' Psychological Contracts in Russian and Western Organizations

This article is devoted to the problem of psychological contract's evolution in Russian and Western business organizations. Here we analyze main distinc-

tions between the old and the new types of psychological contract in order to produce overall review to the labor relationships in modern business society.

Key words: psychological contract, old type of psychological contract, new type of psychological contract.

© Казанцева Ю., 2015

РАЗДЕЛ V

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
И КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНЕДРЕНИЯ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ АПТЕЧНОЙ СЕТИ

Цель данной работы — представление незавершенного исследования, посвященного оценке влияния внедрения собственных торговых марок на результативность розничной сети на примере российских аптечных сетей. В работе приведен обзор практического и теоретического опыта в области собственных торговых марок, а также сформулированы основные задачи розничных сетей в отношении данного ассортимента на сегодняшний момент. Учитывая многообразие форм розничной торговли, обоснована актуальность проведения исследования для рынка российских аптечных сетей и выделены основные особенности данного рынка, которые могут представлять как дополнительные возможности, так и угрозу для прибыльности аптечной сети на этапе наращивания портфеля собственных торговых марок.

Ключевые слова: собственные торговые марки, аптечные сети, оценка результативности компании.

Проблема и цели исследования

В последние десятилетия собственные торговые марки являются неотъемлемой частью ассортимента и, как следствие, формирующим звеном ассортиментной политики практически всех российских и международных розничных сетей. Собственные торговые марки — все, что продается в магазинах под марками, право на использование которых принадлежит магазину. Это могут быть как бренды самой розничной сети, так и специально разработанные торговые марки, не имеющие ничего общего с названием розничной сети [Private Label Manufacturers Association]. Традиционно собственные торговые марки позиционируются как товары, аналогичные или превосходящие по качеству национальные бренды, но по более выгодным ценам.

В российском ритейле в 2010-х доли собственных торговых марок достигают максимум 15% оборота сети, в то время как на западных развитых рынках — 40% (Швейцария, Германия) [Price Waterhouse Coopers, 2011].

Нетрудно заметить, что такому внедрению собственных торговых марок в оборот могли способствовать следующие изменения внешней среды, характерные для последних лет:

1. Все изменения в розничной торговле продиктованы прежде всего изменениями в поведении потребителей: согласно последним исследованиям Nielsen [ACNielsen, 2012], сегодняшний покупатель — это активная, работоспособная женщина, полностью осведомленная о товарах, рынках, качестве и ценах, т.е. так называемый хорошо образованный потребитель, имеющий четкое представление о соотношении цен и качества товаров, правилах розничной торговли и инструментов, с помощью которых сети стараются привлечь клиентов и заставить их приобрести как можно больше товаров. Более того, в последние годы, в том числе под влиянием различных финансовых кризисов, значительно изменился процесс принятия решения о покупке — произошел существенный сдвиг от эмоционального к рациональному мотиву [ACNielsen, 2011]. Таким образом, собственные торговые марки (далее — СТМ) представляют собой идеал современного рационального покупателя — качество брендовой продукции по более привлекательной цене.

2. Укрепление рыночных позиций крупных мировых производителей брендов, таких как L'Oreal, Rekkitt Benkizer, Unilever и др., позволяет данным компаниям диктовать свои условия на рынке, тем самым загоняя розничные сети все в большую зависимость от интересов мировых глобальных гигантов. СТМ может быть вполне ожидаемой реакцией сетей на данную политику и попыткой противостоять этому давлению.

3. Общественное мнение, сформированное под влиянием лобби крупных производителей, а также ввиду низкого уровня жизни населения в развивающихся странах, постоянно обвиняющее сети в завышении своих прибылей и необоснованной наценке на жизненно необходимые товары, — также стало вызовом для повсеместного внедрения СТМ. Традиционное позиционирование СТМ как товаров по привлекательным ценам является существенным аргументом в защиту сетей от общественного порицания.

Таким образом, под влиянием вышеуказанных трендов последних десятилетий СТМ получили повсеместное развитие в роз-

нических сетях развитых стран и высокие темпы роста в обороте розницы развивающихся стран.

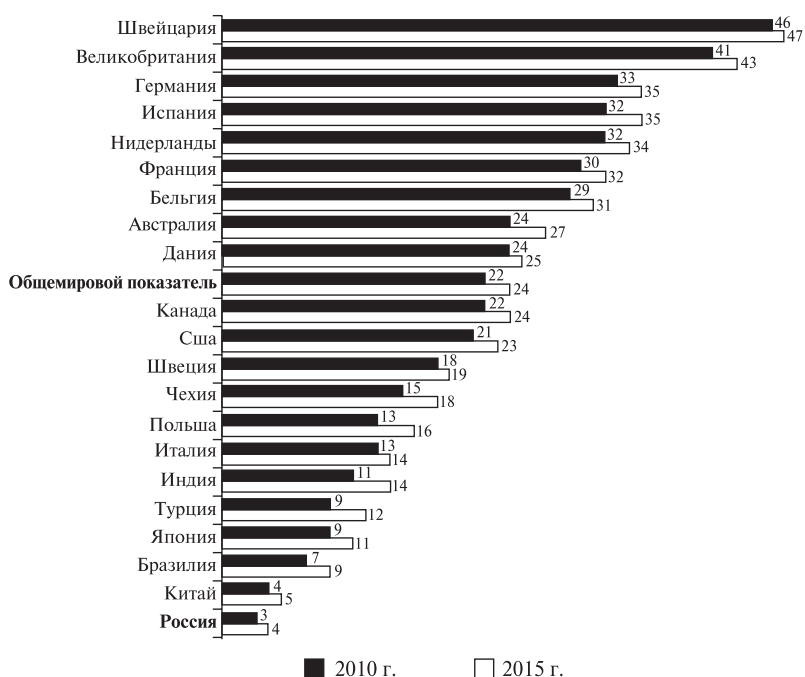


Рис. 1. Мировой опыт: уровень проникновения СТМ в стоимостном выражении, 2010–2015 гг. (%)

Являясь одним из ключевых драйверов розничной торговли, внедрение СТМ в розничных сетях ставит перед менеджерами крупных сетей — лидеров рынка новые комплексные вопросы и задачи, связанные с уже существующим управлением, как правило, широким ассортиментным портфелем СТМ и охватывающие практически все функции любой розничной компании: какие финансовые и нефинансовые эффекты розничная компания получила в результате ввода СТМ? Отвечают ли данные эффекты изначальному целеполаганию? Как усилить положительные эффекты и нивелировать отрицательные? Кроме того, у менеджеров есть потребность в единой, всеобъемлющей, понятной и четкой модели оценки эффектов

от СТМ, объединяющей лучший мировой практический опыт и накопленные теоретические знания.

На протяжении последних 40 лет ученые американских и европейских школ маркетинга проводили большое количество исследований, посвященных принятию решений о вводе СТМ, позиционированию СТМ, разработке маркетинговых стратегий СТМ, влиянию факторов СТМ на национальные бренды и, наоборот, взаимодействию с поставщиками СТМ, взглядам поставщиков на производство СТМ и другим вопросам развития данной стратегии. Наиболее активно исследователи сосредоточились на теме СТМ с 1980-х годов, когда стало появляться много работ, посвященных поведенческим характеристикам покупателей СТМ, восприятию СТМ покупателями и исследованию факторов, влияющих на успех стратегии СТМ. Развитие теоретической мысли в данном направлении во многом коррелирует с развитием СТМ на западных рынках и объясняется именно становлением данной стратегии на западе.

В 2000-х годах работы приобретают все более прикладной характер и стремятся с помощью научного инструментария обосновать/подтвердить/опровергнуть/подвергнуть сомнению существующий практический опыт [Sethuraman, 2006]. Парадокс заключается в том, что теоретические исследования не всегда пересекаются с существующими практиками, а иногда и полностью противоречат им. Так, например, традиционная ориентация на покупателей, чувствительных к цене и менее чувствительных к качеству, оказалась в корне неверной, и это подтверждается работами зарубежных ученых. Кроме того, продолжаются исследования факторов, влияющих на успешное внедрение СТМ — покупательское поведение и предпочтения, категорийные особенности и др. [Glynn, Chen, 2009; Hsu, Lai, 2008].

По мере развития рынка и наращивания сетями портфелей СТМ появляется все больше работ, посвященных эффектам от внедрения СТМ, — большинство из них опубликованы в конце первого — начале второго десятилетия 2000-х годов. В основном сфера интересов исследователей этих лет сосредоточена на влиянии СТМ на лояльность к бренду сети [Ailawadi, Pauwels, Steenhamp, 2008; Ngobo, 2011], ценовым и другим эффектам от СТМ внутри категории [Bontemps et al., 2005], а также влиянию СТМ на бизнес-процессы и координацию внутри сети [Chen, Gilbert, Xia, 2011]. В целом существующие работы, посвященные эффектам уже существующе-

го портфеля СТМ, представлены в очень небольшом количестве и покрывают лишь некоторые обособленные эффекты, открывая тем самым огромное поле для дальнейших исследований, позволяющих охватить эффекты от СТМ более всеобъемлюще и комплексно с учетом накопленного богатого практического опыта.

Внедрение СТМ, как и любое изменение в компании, впоследствии оказывает эффекты на многие процессы (отношения с потребителями, контрагентами, персоналом, поставщиками и даже общественными группами); маркетинговые стратегии не только внутри отдельной категории, но и в отношении бренда сети; наконец, на финансовые результаты не только отдельной категории, но и всей сети с учетом всех возможных факторов, влияющих на экономическую целесообразность СТМ — не только повышенную маржинальность, но и расходы на логистику, коммерческие условия с поставщиками СТМ, распределение ресурсов персонала и стоимости аренды помещений и др. В настоящее время одни из этих эффектов изучены только на практике, другие — и на практике, и в теоретических исследованиях, а некоторые — пока даже не выявлены.

Кроме того, большое влияние на цели, перспективы, стратегии и результативность СТМ может оказывать формат розничной торговой точки. Именно формат торговой точки является собственно торговым предложением в рознице и во многом определяет характеристики целевых потребителей, подход к ассортиментному наполнению, частоту покупки, торговое пространство и многие другие факторы.

Таким образом, одна из ключевых задач на стыке развития теоретических исследований и практической необходимости менеджмента розничной отрасли — это задача разработки комплексной прикладной модели выявления и оценки эффектов от внедрения СТМ, позволяющей реально оценить текущее управление портфелем СТМ и принять решения относительно возможных дальнейших стратегий его развития. Учитывая разнообразие различных форматов розничной торговли, потребности профессиональной среды, а также широкую общественную значимость здравоохранения как отрасли, данное исследование направлено на осуществление вышеуказанной задачи для аптечного розничного бизнеса.

Разработка понятной и простой прикладной модели с учетом накопленного и практического, и теоретического опыта стала

бы полезным инструментом как для сетей, работающих в формате специалистов, так и, с учетом дальнейших доработок ввиду особенностей формата, для других сетей. Данная модель также могла быть полезной и для потенциальных производителей СТМ, обеспечивая их пониманием экономики собственных торговых марок, и для производителей национальных брендов, что позволило бы им конкурировать с СТМ на новом уровне. Учитывая все факторы, указанные выше, основными предпосылками научной ценности создания данной модели являются:

- концентрация теоретического опыта в области стратегий развития СТМ, а не оценки последствий его внедрения, «отставание» теории от задач менеджмента;
- расширение достаточного «узкого» теоретического подхода к эффектам от СТМ от изучения отдельных эффектов к эффектам всей компании и сети ее взаимоотношений, используя так называемый сетевой подход и агрегируя результаты всех имеющихся на сегодняшний момент исследований;
- противоречия существующих теоретических концепций с традиционными менеджерскими взглядами на СТМ, которые подразумевают противопоставление теории и практического опыта; в новой модели предлагается их объединить с целью использования лучших традиций школ менеджмента и практики.

Методология и дизайн исследования

Согласно плану завершение исследования планируется в 2015 г., однако уже сейчас имеется общее представление дизайна исследования, методологии и информационной базы.

Первая часть исследования будет посвящена определению понятия результативности аптечной сети. Учитывая различные взгляды на результативность компании в существующей литературе, а также особенности аптечной розницы, в рамках данной работы планируется провести контент-анализ и качественное исследование наиболее влиятельных персон отрасли с целью формирования единого понятийного аппарата, сформированного на базе лучших бизнес-практик и существующего исследовательского опыта.

Основная задача второй части исследования — выявление качества влияния внедрения СТМ на отношения и процессы внутри сети, впоследствии отражающиеся в ее результативности. Макси-

мально широкая идентификация объектов влияния СТМ на основе мнений профессионалов и экспертов отрасли станет основой для разработки модели оценки влияния внедрения СТМ на результативность аптечной сети.

Третья часть призвана объединить результаты первых двух частей исследования и наглядно представить сферу влияния СТМ в виде комплексной модели. Также будут предложены показатели для оценки данного влияния и порядок ее проведения. На основании результатов проведенных исследований и разработки прикладного инструмента планируется подробно разъяснить возможности практического применения модели, ограничения данного исследования и возможные направления дальнейших исследований.

В качестве информационной базы для исследования планируется использовать следующие источники:

- наиболее цитируемые исследования по СТМ из баз научного цитирования Scopus и Web of Knowledge;
- новые исследования по СТМ из баз научного цитирования Scopus и Web of Knowledge;
- анализ статей по теме в наиболее влиятельных отраслевых изданиях в области аптечного бизнеса и здравоохранения в целом (в том числе в интернет-изданиях);
- анализ отечественной и зарубежной литературы в области СТМ;
- интервью с ведущими экспертами в области СТМ и аптечного бизнеса в целом (генеральные директора, собственники, коммерческие директора, директора по СТМ крупнейших аптечных сетей), имеющиеся в общем доступе и проведенные в целях данного исследования.

Особенности российских аптечных сетей и их влияние на внедрение собственных торговых марок

Процесс формирования портфеля СТМ в аптечной рознице начался относительно недавно, в 2006 г., практически одновременно с продуктовой розницей. Основные этапы развития наглядно представлены в табл. 1.

В настоящее время можно говорить о том, что во всех крупных аптечных сетях решение о внедрении СТМ уже принято, хотя

развитие данного ассортимента у различных игроков находится на разных стадиях. Это говорит о том, что в краткосрочной перспективе основные менеджерские задачи будут сосредоточены в области оценки и повышения эффективности портфеля СТМ.

Таблица 1

Доли собственных торговых марок в обороте крупнейших аптечных сетей России в 2006–2012 гг.

Аптечная сеть	Место в рейтинге ТОП-10 аптечных сетей по розничному обороту в руб., 2012 г.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
36,6	3	1%	н/д	н/д	7%	12%	14%	18%
Ригла	1					1%	2%	3%
A5	2						Начало продаж	5–7%
Старый лекарь	8							Начало проекта
Первая помощь	Не входит в ТОП-10							<1%
Здоровые люди	Не входит в ТОП-10		Начало продаж	н/д	н/д	н/д	2%	2–5%
Фармакор	6			Начало проекта	н/д	н/д	н/д	н/д
Доктор Столетов	10					Начало проекта	н/д	н/д
Фармаимпекс	4							Начало проекта

Источник: Составлено автором.

Первым шагом, позволяющим оценить влияние СТМ на результативность розничной сети, может быть тщательный анализ условий внедрения СТМ. И если ассортиментные стратегии и ценовое позиционирование в целом сходны для всех сетей, предлагающих СТМ, то особенности формата каждой конкретной сети могут представлять огромный интерес в рамках данной задачи. Особенности как самой аптечной розницы, так и аптечной розницы в России, с одной стороны, могут ограничивать дальнейшее развитие СТМ в аптечных сетях, а с другой стороны, служить дополнительными возможностями для поиска новых идей. Для выполнения данной работы предлагается обратить внимание на следующие характеристики российского аптечного рынка:

1. Деятельность аптечных сетей, как имеющая социальную направленность, сильно регулируется законодательством в области обращения лекарственных средств. Так, например, в аптеках регулируется выкладка лекарственных препаратов, распределение площадей под торговые и неторговые; существуют определенные требования к квалификации сотрудников аптек, порядок ее подтверждения; ограничен список товаров, которые могут продаваться в аптеках; существуют ограничения розничных наценок на определенные препараты. Данные законодательные требования существенно ограничивают маркетинговые действия аптечных сетей, в том числе в отношении СТМ.

2. В отличие от продуктовой розницы, в аптеках полностью реализуется расширенный маркетинг-микс торговой услуги [Booms, Bitner, 1981], а именно большое участие в процессе покупки принимает консультант. С одной стороны, консультант является дополнительным инструментом продвижения торговой услуги, который существенно расширяет возможности любого маркетингового инструмента. С другой стороны, исторически сложившийся в России менталитет провизора (человека с высшим фармацевтическим образованием) — это скорее препятствие для активных продаж силами данного сотрудника ввиду следующих установок: «я 5 лет учился в вузе не для того, чтобы впаривать клиентам косметику», «аптека должна оставаться аптекой и косметике в ней не место», «моя основная задача — отпускать клиентам лекарственные препараты». Таким образом, потенциал использования Р — personnel в настоящее время в аптеках достаточно высок и является скорее возможностью для укрепления конкурентного положения той или иной аптеки.

3. Выполнение аптекой части функций лечебных учреждений. В России отсутствует культура приобретения лекарств строго по рекомендации врача: вместо этого за рекомендациями по лечению легких недомоганий потребители направляются в аптеку. Очевидно, что грань между врачом и провизором зачастую стирается в сознании потребителя, таким образом формируя высокий уровень доверия к сотрудникам аптек, а соответственно, и к самим аптекам как торговым точкам по сравнению, например, с продуктовой розницей. Данный факт часто используется маркетологами «окололекарственного» ассортимента для экономии издержек дистрибуции, а также самими аптеками для продаж более дорогостоящих препаратов.

4. Небольшие площади, которые сильно ограничивают выкладку. Одни аптечные сети делают ставку на выкладку основного ассортимента, распределяя оставшиеся места под парафармацевтику и сопутствующий ассортимент, другие отдают лучшие места высокомаржинальному ассортименту, сокращая выкладку основного, так как потребители все равно уточняют наличие того или иного лекарства у сотрудников аптек. Только в крупных аптеках категорийные менеджеры получают счастливую возможность полностью разместить в торговом зале необходимый ассортимент, в остальных же приходится жертвовать выкладкой отдельных продуктов.

5. Невысокая частота покупки по сравнению с продуктовой розницей. Покупка в аптеке, как правило, является целевой и импульсные компоненты в ней минимизированы. В среднем частота посещения аптеки составляет 1–2 раза в месяц [Comcon Pharma, 2010]. Понимание ситуации и частоты посещения аптек — необходимая информация для планирования сетевых и товарных акций, позиционирования аптеки и многих других маркетинговых решений.

Принимая во внимание данные особенности, менеджерам СТМ необходимо тщательно рассчитывать экономику каждого из товаров под СТМ, чтобы учесть все возможные дополнительные расходы, связанные с законодательными ограничениями, дополнительным обучением персонала, поиском места для выкладки, необходимыми запасами товара на полках; правильно спрогнозировать продажи и адекватно оценить потенциальную дополнительную прибыль от нового продукта.

Источники

Интервью с сотрудниками аптечной сети 36,6. 2010 (проведено автором).

Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. М.: Вильямс, 2005.

Никушкин В.В. Торговый маркетинг. М.: Изд-во Российской экономической академии, 2002.

ACNielsen // Shopper Trends Report. 2011

ACNielsen // Retail and Shopper Trends Report. 2012.

Ailawadi C., Pauwels K., Steenkamp J.-B. Private-Label Use and Store Loyalty. *Journal of Marketing*. 2008. Vol. 72. P. 19–30.

Bontemps C., Orozco V., Réquillart V. Private Labels, National Brands and Food Prices // *Review of Industrial Organization*. 2008. Vol. 33 (1). P. 1–22.

Bontemps C., Orozco V., Réquillart V., Trevisiol A. Price Effects of Private Label Development // *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*. 2005. Vol. 3. P. 1–16.

Booms B.H., Bitner M.J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms // J.H. Donnelly, W.R. George (eds). *Marketing of Services*, American Marketing Association. 1981. IL. P. 47–51.

Chen L., Gilbert S., Xia† Y. Private Labels: Facilitators or Impediments of Supply Chain Coordination. *Decision Sciences Journal*. 2011. Vol. 42 (3). P. 689–720.

Comcon Pharma // Healthindex Digest. 2010.

Glynn M., Chen S. Consumer-factors Moderating Private Label Brand Success: Further Empirical Results // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2009. Vol. 37 (11). P. 896–914.

Hsu H.-C., Lai C.-S. Examination of Factors Moderating the Success of Private Label Brands: A Study of the Packaged Food Market in China // *Journal of Food Products Marketing*. 2008. Vol. 14 (4). P. 1–20.

Ngobo P. Private Label Share, Branding Strategy and Store Loyalty // *Journal of Retailing And Consumer Services*. 2011. Vol. 18. P. 259–270.

PriceWaterhouseCoopers // Revolution on the Private Label Market. 2011.

Private Label Manufacturers Association. (б/д.). <<http://www.plmainternational.com/>>.

Raju J., Sethuraman R., Dhar S. The Introduction and Performance of Store Brands // Management Science. 1995. Vol. 41 (6). P. 957–978.

Sethuraman R. Private-Label Marketing Strategies in Packaged Goods: Management Beliefs and Research Insights // Marketing Science Institute Reports. 2006. Vol. 2 (06-002). P. 27–44.

HYPERLINK: <<http://www.plastica.by/interesno/pod-brendom-pervoj-pomoshhi.html>>.

HYPERLINK: <<http://www.raas.ru/?module=press&id=373>>.

HYPERLINK: <<http://www.rbcdaily.ru/market/562949983504256>>.

HYPERLINK: <<http://www.e-xecutive.ru/news/news/1379934/>>.

HYPERLINK: <<http://medpred.ru/366-uvelichit-dolyu-sobstvennix-marok-v-20-raz.html>>.

HYPERLINK: <<http://www.pharmvestnik.ru/publs/staryj-arxiv-gazety/22141.html>>.\l.UgAE0JJM89k>.

HYPERLINK: <<http://farmexpert.nichost.ru/analytics/11/2540/>>.

HYPERLINK: <http://www.vedomosti.ru/companies/news/5995121/recept_vyzhivaniya>.

HYPERLINK: <<http://apteka5.ru/2011/09/16/%D0%B05-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%B5%D1%82-%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%8E-%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2-%D1%81%D1%82%D0%BC/>>” <http://apteka5.ru/2011/09/16/%D0%B05-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%B5%D1%82-%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%8E-%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2-%D1%81%D1%82%D0%BC/>>.

The Assessment of the Private Label Effects on the Pharmacy Chain Performance

The main objective of the paper is to share some ideas of the private label impact on the pharmacy chain results. The paper includes scientific and management private label expertise overview and draws the challenge for contemporary private labels approach. Taking into consideration the variety of the retail industry and the special features of drugstores, a need for the research of private label impacts on pharmacy chain results is made out. The special features of the drugstore retail can either provide opportunities for private label portfolio development or be a threat for retail margin while introducing private labels.

Key words: private labels, pharmacy chains, company performance measurement.

© Акбулатова Д.Р., 2105

РАЗДЕЛ VI

**МЕНЕДЖМЕНТ
В ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА
И ТУРИЗМЕ**

ПОДХОДЫ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В ГЛОБАЛЬНОМ РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ БРЕНДОВ

В статье рассматриваются современные клиентоцентричные подходы к стратегиям конкурентной борьбы. Международные гостиничные бренды сегодня сталкиваются с рядом проблем, решить которые помогут клиентоцентричные методы, предложенные автором.

К проблемам возможно отнести меняющееся отношение к восприятию роскоши в мире, а также айдентику национальных гостиничных брендов и ни на минуту не останавливающийся процесс продажи роскошных гостиничных услуг и т.д. В итоге клиенты оказываются вовлечены в процесс создания собственного гостиничного продукта или услуги, что приводит к возрастающей роли кастомизации в гостиничном бизнесе.

Ключевые слова: клиентоцентричность, клиентоориентированность, конкуренция, гостиничные бренды, гостиничные цепочки класса «люкс», проактивный стратегический и тактический маркетинг в отеле, айдентика гостиничного бренда (идентичность гостиничного бренда), атрибуты бренда класса «люкс».

Гостиничный бизнес сегодня проходит через череду неизбежных изменений, международные гостиничные компании также вынуждены адаптироваться к изменяющейся внешней глобальной среде, для того чтобы оставаться конкурентоспособными, формировать новые стратегические конкурентные преимущества.

Самая главная задача, стоящая перед компаниями, конкурирующими на премиальном рынке гостиничных услуг, — это способность оставаться клиентоориентированными либо, пользуясь определением Е.Л. Гараниной, клиентоцентричными, формируя совместно с клиентом его ожидания и впечатления от приобретенного гостиничного продукта/услуги [Лайко, Ильина, Гарашина, 2011]. В связи с этим возникает вопрос, является ли клиентоориентированность важным инструментом маркетинга, успешно применяемым высококласными гостиничными группами.

Под клиентоцентричностью мы будем понимать соблюдение баланса ожиданий и разрешений клиента.

- Разрешения — это те блага, ресурсы, информация, которые клиент позволяет получить гостиничной компании в процессе взаимодействия с собой.

- Разрешения также касаются методов взаимодействия, т.е. того, как компания реализует клиентские ожидания.

Все CRM-технологии, применяющиеся в гостиничном бизнесе, это только инструменты, использование которых без соблюдения баланса ожиданий и разрешений может не только привлечь новых клиентов, но и способствовать снижению лояльности старых.

К пятизвездочным отельным брендам в общепринятой практике гостиничного бизнеса принято относить:

- отели высокого ценового сегмента, up-market (26% номерного фонда): Clarion, Crowne Plaza, Hilton, Intercontinental, Le Meridien, Marriott, Pullman, Radisson Blu/SAS, Renaissance, Sheraton, Kempinski;

- отели высококласного сегмента, deluxe (2% номерного фонда): Four Seasons, Luxury collection, Mandarin Oriental, Orient Express, Ritz Carlton, Rocco Forte, St. Regis, Waldorf Astoria.

Как показал кризис 2008 г., наиболее конкурентоспособные люксовые гостиничные бренды воспользовались сложившейся на рынке ситуацией и извлекли выгоду из своей усилившейся проактивной маркетинговой деятельности, которая была активно оценена клиентами на общем фоне снижения активности гостиничного рынка.

Поэтому и проблемы, которые сейчас наиболее актуальны на рынке пятизвездочных гостиничных услуг, можно решать также, делая акцент на клиентоцентричности и выделении каждого конкретного клиента как индивида. При таком подходе термин «кастомизация» как создание типового продукта даже для разных клиентских сегментов (клиентов с детьми, транзитных пассажиров, молодоженов и т.д.) утрачивает свой смысл — важна концентрация на каждом отдельном клиенте как независимой единице, играющей важную роль для определенного люксового гостиничного бренда.

«Война брендов» и «22 закона брендинга» в том виде, в каком писали о них в своих научных работах известные маркетингологи Эл Райс и Джек Траут, безусловно, существуют, однако законы ведения этой войны в современном мире высококласного гостиничного бизнеса видоизменяются.

К одним из наиболее актуальных проблем, которые необходимо проанализировать маркетологам, работающим с люксовыми гостиничными компаниями, по мнению автора статьи, относятся:

- социальная и финансовая стоимость бренда;
- уникальная методология брендинга для пятизвездочных отелей deluxe;
- визуальная и вербальная идентичность бренда;
- меняющееся отношение к роскоши в России и мире в целом;
- идентичность или айдентика национальных гостиничных брендов;
- незавершающийся цикл продажи — непрерывное управление отношениями с клиентами;
- кастомизация или индивидуализация, выбор люксовых гостиничных брендов как выбор стиля жизни при помощи велнес-менеджмента и независимых консьержей-консультантов.

Проведение социального аудита бренда, влияние зеленого маркетинга наряду с меняющимся отношением к роскоши со стороны потенциальных и лояльных потребителей роскошных гостиничных услуг оказывают влияние на финансовую стоимость гостиничного бренда, а также на то, какие именно гостиничные бренды будут выбирать девелоперы в том или ином географическом регионе.

Даже такой атрибут сервиса как уборка полотенец до двух раз в день во время утренней и вечерней уборки номера и замена их на свежие по первому требованию гостя вызывает немало протеста со стороны наиболее радикальных приверженцев защиты окружающей среды, среди которых немало потребителей роскошных гостиничных услуг (рис. 1 и 2). Поэтому подвергаются изменениям и стандарты качества обслуживания, которые, например, используют роскошные гостиничные бренды или ассоциации таких брендов при оценке своих отелей, оперируемых по франчайзингу или оценке операционной деятельности новых членов альянсов.

Такая маркетинговая ассоциация, объединяющая многие роскошные отели и гостиничные цепочки, как «Ведущие отели мира» выпустила в 2013 г. фильм «Путешествуя одна» о работе инспектора по качеству, тайного гостя, который с тайными визитами проверяет отели Альянса и оценивает их в соответствии с принятыми критериями оценок. Фильм призван увеличить спрос на услуги роскошных гостиничных брендов, показать, за счет какого строгого контроля клиенты получают лучшие из лучших гостиничных услуг в мире.

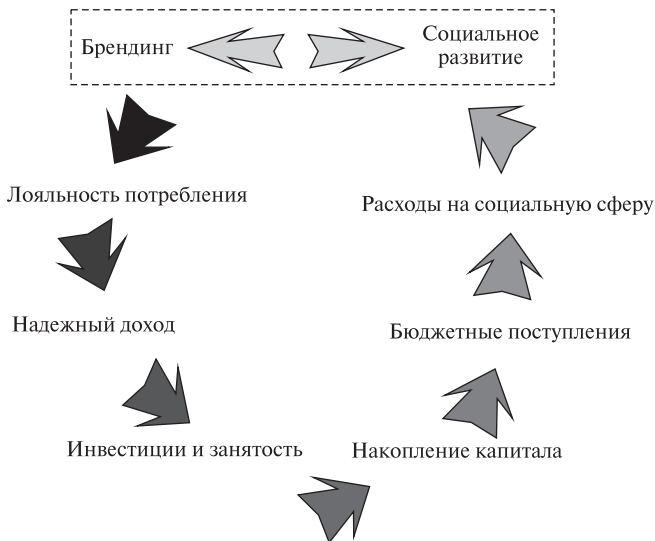


Рис. 1. Взаимосвязь брендинга и социального развития общества

Источник: [Clifton, 2009].



Рис. 2. Эко-табличка с просьбой положить грязное полотенце на пол, в случае если оно требует замены

К проблемам стратегического развития международных гостиничных брендов можно отнести изменение отношения к роскоши со стороны российского и международного потребителя гостиничных услуг. Визуальная и вербальная идентичность гостиничных брендов также претерпевает изменения — глобализация уступает место кросс-культурным различиям регионов.

Клиентоцентричность становится главным инструментом ведения гостиничных брендинговых войн, а национальная идентичность российских гостиничных брендов и компаний, планирующих выходы на зарубежные рынки, проходит через стадию адаптации к требованиям и ожиданиям клиентов из других регионов и стран. Репозиционирование и ребрендинг необходимы практически каждому крупному пятизвездочному гостиничному бренду, если только этот бренд планирует дальнейшую экспансию в новые регионы и страны.

Можно ли российскому роскошному бренду следовать стратегии «голубого океана» и успешно выходить на новые зарубежные рынки, при этом сохраняя как национальную айдентику, так и клиентоцентричность, предлагая уникальный набор услуг? Имеет ли смысл международной роскошной гостиничной компании сохранять какие-либо атрибуты национального происхождения бренда? Помогает ли маркетинг территорий развивать и национальные туристические и гостиничные бренды, в особенности бренды премиальные?

Однако в своей статье «Глобализация рынков» Теодор Левит упоминает о конвергенции рынков сбыта применительно к товарам или услугам [The Globalization of Markets, 1983]. Маркетологам в связи с этим необходимо воспринимать все географические рынки как глобальные, на которых продвигается некий стандартизированный продукт, а сегментация потребителей сведена к минимуму.

Эта концепция, казалось бы, особенно применима к маркетингу роскошных товаров и услуг. Покупательское поведение потребителей роскоши в меньшей степени объясняется кросс-культурными различиями и в большей — различными теориями о престижном потреблении, такими как «эффект Веблена», «эффект сноба» и т.д.

Потребители роскоши в России практически не отличаются от потребителей роскоши в других странах мира, а Россия является,

наряду с другими странами БРИК, лидирующим импортером товаров и услуг класса «люкс». При этом по данным консалтинговой компании Bain & Co [<http://www.bain.com>], в 2012 г. россияне совершили дорогие покупки за рубежом на сумму около 18 млрд евро. Все больше товаров класса «люкс», в связи с изменившимся подходом к каналам дистрибуции, продается через Интернет, через аутлеты (в которых высококлассную одежду ведущих люксовых брендов можно купить со скидкой).

В некоторой степени наблюдается тенденция к потере люксовыми брендами классовой элитарности и некое снижение интереса к люксовым вещам со стороны так называемых ключевых потребителей товаров и услуг класса «люкс».

Возможно, национальная самоидентификация в связи с этим не так актуальна. Может быть, поэтому менеджмент такого пятизвездочного отеля, как «Метрополь», который принадлежит первой российско-немецкой гостиничной сети «Азимут» со 100%-м российским капиталом, проводит ребрендинг отеля в соответствии с общепринятыми представлениями о стандартах роскоши, европеизируясь все больше и больше.

Вместе с тем одной из последних тенденций, безусловно, является и экстремальная (в контексте «доведенная до точки экстремума») индивидуализация клиентского опыта, применима она и к гостиничному бизнесу. Например, отели доводят до совершенства свои программы для маленьких гостей, так как таким образом формируется семейная лояльность к брендам. Она особенно важна в люксовом гостиничном сегменте — не секрет, что наиболее известные люксовые гостиничные бренды возникали как семейные компании. До сих пор во многих регионах, которые известны и исторически были сформированы на туристическом рынке как самые дорогие курорты, например в австрийском Лехе, отелями управляют и владеют отельеры в третьем и четвертом поколении (рис. 3).

Модные дома позволяют клиентам участвовать в процессе совместного создания ценности, участвовать в процессе *refashioning*.

В ателье Gucci сохранены все атрибуты этого престижного бренда, его итальянская аутентичность, происходящая из исторического брендинга территорий, — обувь Gucci по-прежнему производится только во Флоренции или в ее окрестностях. Тем не менее клиенты могут максимально выразить себя и принять участие в дизайне.



Рис. 3. Индивидуальная стойка регистрации для маленьких гостей отеля.

Специальная подставка помогает маленьким гостям подняться до высокой стойки, где их ждут подарки и игрушка, пока родители заполняют регистрационные формы

- Роскошные гостиничные бренды становятся все более и более креативными, прибегая к стратегии дифференциации. К маркетинговым инструментам относятся новинки цифровых технологий, введение дополнительных услуг и персонализированного подхода к гостям (участие гостей в совместном формировании впечатлений от гостиничного бренда).

- Отели класса люкс должны не просто предлагать простыни из нежнейшего египетского хлопка и серебряные столовые приборы, этого больше недостаточно для усиления лояльности клиентов. Отели прибегают к экспериментальному маркетингу — именно так в индустрии гостеприимства называют бум предложений от отелей, призванных удовлетворить спрос самого искушенного клиента.

Так, гостиничная компания The Luxury Collection's сняла и разместила на своем сайте и странице ролик в стиле эпохи «великого Гэтсби», пропагандирующий ценности роскошного отдыха как

такового, роскошного путешествия как неотъемлемой части жизни без рекламы определенного направления или отеля [<http://www.youtube.com/user/TheLuxurycollection>].

Таким образом, клиент вовлекается в процесс принятия решений относительно создания того или иного предмета роскоши в контексте высококлассного гостиничного предприятия: появляется новая методология маркетинга гостиничных услуг, с помощью которой можно максимально сблизить ожидания клиента роскошного отеля и идеологию бренда.

Источники

Лайко М.Ю., Ильина Е.Л., Гаранина Е.Л. Повышение потребительской ценности гостиничных услуг на основе концепции клиентоцентричности. Коллективная монография. М.: Изд-во АБЦ, 2011.

Clifton R. Brands and Branding. L.: Profile books Ltd, 2009.

The Globalization of Markets // Harvard Business Review. 1983. May–June.

<<http://www.bain.com>>.

<<http://www.youtube.com/user/TheLuxurycollection>>.

Client-Centered Approaches Influencing Global Development of International Hotel Brands

In the article the modern client-centered approaches towards the competitive strategies are reviewed. The international hotel brands face a lot of problems as of today and some of the can be solved using the client-centered approaches reviewed in the article.

Among of the problems there are significant changes in the perception of luxury worldwide as well as the brand identity of national hotel brands, and never ending sales process when it comes to selling luxury hotel services, to name but a few. It happens that in the end the clients are essentially involved in building up their own hotel products and services, bringing customization to the utmost level, especially in the luxury hotel business.

Key words: competition, hotel brands, luxury hotel chains, client-centered approaches, luxury hotel services, proactive hotel marketing strategies and tactics, hotel brand identity, luxury brand attributes.

© Тарасенко Э.В., 2015

КАРЬЕРА РОССИЙСКОГО РАБОТНИКА В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Целью нашего исследования было выявить факторы развития карьеры российских сотрудников в международных компаниях индустрии гостеприимства. Для этого мы использовали в работе качественные методы исследования: анализ документов и глубинное полуструктурированное интервью с экспертами в сфере гостеприимства: менеджерами и супервайзерами отеля. Результатом работы являются группы факторов карьерного развития: индивидуальные качества и компетенции, организационные факторы карьерного развития.

Ключевые слова: карьера, развитие карьеры, модели карьеры, факторы развития карьеры.

Актуальность темы исследования

В сфере гостеприимства и туризма занято 260 млн человек по всему миру. В процентном выражении эта цифра составляет 8,9% всех рабочих мест [WTTC, 2012]. Для сравнения — в 2006 г. эта цифра составляла 230 млн [WTTC, 2006]. Это привлекательный, быстро растущий сектор экономики, который может обеспечить рабочими местами большое число людей (Баум, 1997). Несмотря на высокий потенциал данного сектора по созданию рабочих мест, в нем есть своя специфика, которая подчиняется как внутренним тенденциям (в индустрии гостеприимства), так и внешним условиям рынка труда.

Карьера работника в индустрии гостеприимства характеризуется как временная. Так, М. Дир [Deery, 2002] подчеркивает, что отрасль гостеприимства отличается высоким оборотом кадров. Причем данная мобильность может быть и внутри организаци-

ционной — быстрый рост по карьерной лестнице [McCabe, 2001]. Актуальные характеристики сотрудников — мобильность и автономность, независимость от работодателя и организации, чем когда-либо раньше. Поэтому перед организациями, в том числе сферы гостеприимства, стоит задача привлечения и удержания сотрудников компании. Необходима эмоционально-психологическая лояльность к организации, основанная не только на материальных факторах поддержки (Mathieu, Zajac, 1990; Meyer, Allen, 1991).

Изучение карьеры работника индустрии гостеприимства, факторов, определяющих ее развитие, важно в данном контексте. Необходимо понять механизм развития сотрудника в гостинице, какие необходимы для этого качества и компетенции. Поняв механизм развития сотрудника в компании, станет возможным его использование в качестве инструмента удержания и мотивации сотрудника, грамотного и эффективного управления персоналом в компании. Зная модель развития карьеры, факторы, определяющие рост, можно расставить необходимые акценты в управлении персоналом.

Вместе с тем специфика индустрии гостеприимства заключается в предоставлении сервиса, который соответствует строгим стандартам предоставления услуг и качества (Баум, 1997).

В российской науке и практике вопросы карьеры изучались довольно обширно. Так, А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова и П.С. Сорокин [Efendiev, Valabanova, Sorokin, 2011] рассмотрели модель карьеры продвижения руководителей в российских бизнес-организациях. Карьера в рамках их исследования рассматривается в качестве «социального института; ее социальная сущность освящена ореолом “так принято”, “так следует поступать”» [Ibid., p. 1]. Карьера как эффективный инструмент управления людьми на предприятии приведена в работах Э.Е. Старобинского [Starobinsky, 1995], А.П. Егоршина [Egorshin, 2007], М.В. Грачева [Grachev, 1993]. Карьерный рост и его аспекты (этапы развития карьеры, определение факторов развития карьеры: компетенции и качества) изучали в своих работах С.В. Шекшня (1997), А.Я. Кибанов (1994), А.П. Егоршин, Г.В. Щекин. В рамках индустрии гостеприимства проведена работа по построению системы развития персонала М.В. Селюковым, А.В. Роговой [Selyukov, Rogova, 2012]. Но следует отметить, что отечественные ученые рассмотрели отдельные аспекты развития карьеры: социальные, экономические, психологические. В контексте индустрии гос-

теприимства разработок моделей карьеры сотрудников отечественными учеными обнаружить не удалось.

В зарубежной литературе сложились следующие подходы к изучению моделей карьеры. Последователями нормативно-качественной модели карьеры: Р. Диарин [Dearing, 1997]; М. Вэст [West, 1998]; М. Макколл и Дж. Холенбек [McCall, Hollenbeck, 2002]; П. Друкер [Drucker, 2004]; Л. Эби и др. [Ebi et al., 2003]; Р. Самсон [Samson, 2005]. Факторами развития карьеры в ней являются: характеристики, присущие человеку с рождения и внешние (социально-экономические). Одномерная модель карьеры сфокусирована на выявлении одной переменной карьерного развития в индустрии гостеприимства. Изучали данную модель карьеры: С.М. Доннел и Дж.А. Холл [Donnell, Hall, 1980], К. Дюкс (1984), А. Симпсон и У. Альтман [Simpson, Altman, 2000], С. Бурк и К.М. Коллинс [Burke, Collins, 2001]. Множественная модель карьеры представляет собой функцию влияния нескольких переменных на карьерное развитие. В контексте данной модели карьеры работали: Ч.Дж. Радди [Raddy, 1995], Т. Меламед [Melamed, 1996], В. Паттон и М. МакМахон [Patton, McMahon, 1999], С.Е. Зайберт [Seibert et al., 2001], Т.Н. Гараван [Garavan, 2006].

Однако синергии между разработанными моделями карьеры в гостеприимстве зарубежными авторами и спецификой работы российского сотрудника в международной компании гостеприимства не выработано, что обуславливает актуальность разрабатываемой автором темы. Таким образом, тема карьеры российского сотрудника в международной компании может быть полезной в нескольких направлениях: построения качественной системы развития персонала, мотивации сотрудников, формирования их лояльности к компании, построения эффективной схемы управления сотрудниками в целом. Синергия заключается в учете контекста особенностей российского работника и факторов, необходимых для развития карьеры в международной индустрии гостеприимства (на основании подходов, предложенных в зарубежных моделях).

Предмет исследования — факторы, влияющие на развитие карьеры сотрудников в компании индустрии гостеприимства.

Объект исследования — персонал международной сетевой гостиницы «N».

Цель исследования — выявление факторов, влияющих на развитие карьеры сотрудника в международной гостинице «N».

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- проанализировать теоретическую базу по проблематике управления карьерой;
- выявить факторы, влияющие на развитие карьеры, на основе результатов анализа теоретической базы;
- разработать инструментарий для проведения исследования в отеле «N»;
- проанализировать документы, регламентирующие систему развития и управления карьерой персонала в отеле «N»;
- провести выборочные интервью с сотрудниками отеля;
- выявить факторы развития карьеры сотрудника в отеле «N» на основе синергии теоретического анализа и эмпирического исследования.

Методология исследования

В качестве объекта исследования выступал не весь персонал гостиницы, а только менеджеры (руководители отделов и подразделений) и супервайзеры. Данная категория персонала наиболее интересна с точки зрения изучения факторов карьерного развития, так как у них есть достаточный опыт работы в сфере услуг, в гостиничном бизнесе, поэтому, являясь уже экспертами в данной области, они могут определить важные качества и компетенции для развития в гостиничном бизнесе.

Спектр качеств и компетенций, которыми должен обладать менеджер в гостинице для возможности развития, определен путем адаптации уже существующих моделей карьеры, включающих набор необходимых характеристик для развития в данной отрасли, и дополнением этих моделей переменными, которые являются специфическими именно в контексте гостиничного бизнеса, а также отеля «N».

Для сбора информации в рамках проведенного исследования были использованы качественные методы: анализ документов и глубинное полуструктурированное интервью.

Исследование проводилось в два этапа.

На первом этапе проводился анализ документов гостиницы, регламентирующих, каким образом персонал оценивается в гостинице, какие бонусы и за что может получить, какую информацию необходимо изучить по результатам тренингов для наработки

компетентности в той или иной области, какой философии следует отель. Были проанализированы регламенты и документы: положение о персонале, система оценки персонала, система оповещения сотрудников о результатах работы, программы тренингов, поощрительные программы, ознакомительные презентации для новых сотрудников. Проведенный анализ позволил получить информацию о том, что в отеле «N» существует аттестация работников, в которой влияющими факторами для повышения сотрудника являются: количество работы, знание обязанностей, качество работы, взаимоотношения в коллективе, внешний вид, поведение на рабочем месте, дисциплина, навыки в работе, самостоятельность. Изучение ознакомительных презентаций для новых сотрудников позволило понять концепцию компании и ее философию: гостиница — это семья, в которой каждый должен оставаться самим собой, открытым дружбе, взаимопомощи друг другу. Гостиница «N» — это семья, где каждый сотрудник, оставаясь самим собой, может развиваться профессионально. Особую веху для гостиницы представляют тренинги, которые различают по способу проведения и компании, проводящей тренинг. При приеме нового сотрудника на работу для дальнейшего развития ему необходимо пройти ряд тренингов как внутри отеля, так и межорганизационных. Данная информация была использована для проведения второго этапа исследования — глубинного полуструктурированного интервью.

Респондентами при проведении интервью являлись менеджеры (руководители отделов) и супервайзеры, опыт работы которых в сфере гостеприимства в целом составляет не менее трех лет, и конкретно в отеле «N» — не менее одного года. Число опрошенных респондентов составило 10 человек, что составляет около 30% всего руководящего состава гостиницы «N». Для проведения интервью был специально разработан гайд (список вопросов), который включал вопросы, касающиеся таких аспектов, как, что способствовало карьерному продвижению в гостинице «N»: личные качества (инициативность, трудолюбие, активность), образование (профильное/непрофильное), стаж, опыт работы (в гостиничном бизнесе), помощь других людей в продвижении, корпоративные программы обучения и повышения квалификации в отеле.

Методы обработки качественной информации, которые были использованы при анализе результатов исследования: классификация, анализ наиболее типичных и исключительных случаев.

Результаты исследования

В результате проведения исследования были получены следующие факторы карьерного развития (на основе теоретической и практической базы): индивидуальные качества и компетенции, организационные факторы карьерного развития.

Таблица 1

Индивидуальные факторы карьерного развития сотрудников гостиницы «N»

Врожденные	Приобретенные
Ответственность	Знания и образование (профиль образования не влияет на развитие карьеры)
Взаимоуважение	Опыт работы
Взаимовыручка, помощь коллегам	Стаж
Доброжелательность	Умение работать в коллективе, общение не только на профессиональные темы
Вежливость	Четкое осознание своих обязанностей
Стрессоустойчивость	Стрессоустойчивость
Желание обучаться	Умение решить проблемы, навык и умение работать с «проблемными гостями»
Коммуникабельность	Персонификация
Хорошая память на лица и информацию	Клиентоориентированность, эмпатия
Внимательность	Качественное выполнение своей работы
Желание работать	Грамотная речь
Уверенность в себе	Смелость принятия решения в рамках своей компетенции
Дисциплинированность	Умение брать на себя ответственность
Инициативность	Умение правильно расставлять приоритеты в своей работе и ее содержании (особенно важно для руководящего звена и в контексте специфики индустрии гостеприимства: с учетом сезонности)
Исполнительность	
Умение быстро реагировать на различные обстоятельства	
Собранность	

К организационным факторам карьерного развития сотрудников гостиницы «N» необходимо отнести тренинги для сотрудников.

Польза от тренингов многогранна:

1. Индивидуальное (личное) развитие сотрудника.
2. Профессиональное развитие сотрудника.
3. Развитие качества предоставления услуг в организации — организационная польза.

Факторы развития карьеры, полученные в результате изучения теоретической базы, удалось конкретизировать в связи со спецификой гостиницы «N». В результате прохождения практики в отеле «N» и проведения интервью среди российских сотрудников можно выделить следующие факторы развития карьеры, играющие наиболее важную роль в контексте развития российского сотрудника в международной компании:

- наличие опыта работы в сфере гостеприимства;
- прохождение тренингов;
- общение и климат в коллективе.

Особую роль играет коллектив в развитии сотрудника. Все респонденты отмечали важность коллектива в их карьерном развитии.

Мы выявили три основных направления роли коллектива в развитии российских сотрудников международной индустрии гостеприимства на примере гостиницы «N»:

- Обучение и наращивание позитивного опыта в работе, повышение качества работы. Открытость коллег в передаче опыта и обучении.
- Внутриорганизационные коммуникации (как внутри отделов, так и внутри организации в целом). Повышение взаимопонимания в выполнении обязанностей, уважения. Таким образом повышение качества предоставляемых услуг.
- Комфортная атмосфера в коллективе, так называемый коллектив — семья. Результатом этого является лояльность сотрудника организации. Привязка его к организации на эмоциональном уровне. Развитие в организации.

Выводы

Результатом исследования является синергия факторов развития карьеры, предложенных в зарубежных моделях, полученных в результате изучения теоретической базы, факторами развития карьеры, присущих российскому работнику в международной компании индустрии гостеприимства. Факторы развития карьеры российского работника в международной компании (в нашем исследовании в отеле международной сети «N») получены в результате интервью с сотрудниками отеля и изучения документов и регламентов отеля «N» по оценке, оповещению и развитию персонала.

В результате изучения теоретической базы были рассмотрены несколько видов моделей карьеры, включающих факторы раз-

вития карьеры. Виды моделей карьеры: нормативно-качественная модель развития карьеры, одномерная позитивистская модель развития карьеры, множественная позитивистская модель развития карьеры. Модели карьеры подразделяются на эти типы по способу включения количества факторов карьерного развития. К примеру, во множественной позитивистской модели карьеры берется функция из нескольких переменных (факторов развития карьеры), влияющих на развитие карьеры сотрудника. В одномерной позитивистской модели в качестве экзогенной переменной берется только один фактор карьерного развития, в нормативно-качественной модели включаются только качественные факторы развития карьеры (навыки и компетенции). В результате были классифицированы следующие группы факторов развития карьеры, предложенных в данных моделях: социально-демографические факторы карьерного развития (возраст, пол, государство, где осуществляется профессиональная деятельность, семейное положение); субъективные (индивидуально-личностные факторы карьерного развития), которые подразделяются на врожденные качества и приобретенные навыки и компетенции; мотивационные факторы карьерного развития (такие как личный интерес к отрасли, любовь к осуществляемой деятельности), факторы карьерного развития на уровне окружающей среды, которые делятся на организационные (размер отеля, звездность, программы развития отеля), факторы макроуровня (географическое положение, исторические предпосылки, рынок труда) и социетальные (экономическая обстановка в стране, этническое окружение, культурная среда, социальные изменения).

Факторы развития карьеры, полученные в результате изучения теоретической базы, удалось конкретизировать в связи со спецификой международной сетевой гостиницы «N». В результате прохождения практики в отеле «N» и проведения интервью среди российских сотрудников можно выделить следующие факторы развития карьеры, играющие наиболее важную роль в контексте развития российского сотрудника в международной компании: наличие опыта работы в сфере гостеприимства, прохождение тренингов, общение и климат в коллективе.

Ограничения и возможности

В рамках отеля «N» выборка является репрезентативной. Интервью проводилось среди профессионалов в отрасли гостепри-

имства, имеющих опыт работы в этом направлении не менее трех лет. Генеральный менеджер отеля имеет опыт работы в сфере услуг более 10 лет. Исследование имеет силу и альтернативы в будущем. Приветствуется его продолжение, ввиду наличия ограничений: исследование ограничено в рамках одного отеля «N». Это международный сетевой бизнес — четырехзвездочный отель. Возможно, расширение модели путем выявления наличия новых переменных на основе новых исследований в других отелях сети.

Данная работа по выявлению факторов развития карьеры благодаря изучению теоретического и эмпирического материала составляет основу пилотного исследования. Полученные результаты факторов развития карьеры помогут строить последующий дизайн исследования. Выявленные факторы развития карьеры послужат индикаторами для построения вопросов в анкете. Анкетирование планируется провести у выборки объемом 30–50 человек (менеджеры, супервайзеры). После анализа результатов анкеты станет возможным проверить надежность полученных факторов развития карьеры количественным способом благодаря применению эконометрического аппарата. Таким образом, станет возможным построить модель развития карьеры российского сотрудника в международной компании индустрии гостеприимства, где будут включены этапы развития карьеры, условия и сроки перехода с одной позиции на другую (проверенные количественным и качественными способами) с присущими факторами развития карьеры.

Источники

Ayres H.J. Career Development in Tourism and Leisure: An Exploratory Study of the Influence of Mobility and Mentoring // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2006. Vol. 13 (2).

Baum T., Nickson D. Teaching Human Resource Management in Hospitality and Tourism: A Critique // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1998. Vol. 10 (2). P. 75–79.

Burke S., Collins K.M. Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills // *Women in Management Review*. 2001. Vol. 16 (5). P. 244–256.

Dearing R. The National Enquiry into Higher Education (The Dearing Report). 1997.

Deery M. Labour Turnover in International Hospitality and Tourism // N. D'Annunzio-Green, G.A. Maxwell, S. Watson (eds). Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism. L.: Continuum, 2002. P. 51–63.

Donnell S.M., Hall J.A. Men and Women as Managers: A Significant Case of no Significant Difference // *Organisation Dynamics*. 1980. P. 60–77.

Drucker P.F. The Fundamentals of Executive Success // *Harvard Business Review*. 2004. P. 42–43.

Eby L., Butts M., Lockwood A. Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career // *Journal of Organisational Behaviour*. 2003. Vol. 24. P. 689–703.

Efendiev A.G., Balabanova E.S., Sorokin P.S. Models of Career Success in the Russian Business Leaders — Organizations. 2011. <<http://publications.hse.ru/chapters/62173325>>.

Egorshin A.P. Labor Organization of Personnel. Nizhny Novgorod: NIMB, 2007.

Feldman D.C., Ng T.W.H. Careers: Mobility, Embeddedness and Success // *Journal of Management*. 2007. Vol. 33 (3). P. 350–377.

Garavan T.N., O'Brien F., O'Hanlon D. Career Advancement of Hotel Managers Since Graduation: A Comparative Study // *Personnel Review*. 2006. Vol. 35 (3). P. 252–280.

Grachev M.V. Superstaff: Personnel Management and International Corporations. M.: Delo, 1993.

Judge T.A., Cable D.M., Bourdeau J.W., Bretz R.D. An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success // *Personnel Psychology*. 1995. Vol. 48 (3). P. 485–520.

Jung C.G. Psychological Types. Princeton, NJ: Princeton University, 1971.

Kibanov A.Y., Zakharov D.K. Organization of Personnel Management in the Enterprise. M.: GAC, 2002.

McCall M.W.J., Hollenbeck G.P. Developing Global Executives: The Lessons of International Experience. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

Melamed T. Career Success: An Assessment of a Gender-Specific Model // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 1996. Vol. 69 (3). P. 217–242.

Patton W., McMahon M. Career Development and Systems Theory: A New Approach. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1999.

Paulhus D.L., Trapnell P.D., Chen D. Birth Order Effects on Personality and Achievement within Families // Psychological Science. 1999. Vol. 10 (6). P. 482–488.

Ruddy H.J. The Career Development of Hotel Managers: Towards a Model of Individual Career Planning and Management. Manchester: University of Salford, 1995.

Samson R.W. Hyperjobs // Futurist. 2005. Vol. 39 (6). P. 41–46.

Seibert S.E., Kraimer M.L., Crant J.M. What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success // Personnel Psychology. 2001. Vol. 54. P. 845–874.

Selyukov M.V., Rogova A.V. Targeted Staff Development as a Factor in the Success of Organizations in the Hospitality Industry. 2012. <<http://www.science-education.ru/pdf/2012/2/48.pdf>>.

Shekshnia S.V. Personnel Management of the Modern Organization. M.: ZAO Business School Intel Synthesis, 2000.

Simpson R., Altman Y. The Time Bounded Glass Ceiling and Young Women Managers: Career Progress and Career Success-Evidence from the UK // Journal of European Industrial Training. 2000. Vol. 24. P. 9.

Spivack S. A Consensus Model Approach for Assessing Gaps between Education System Output and Human Resource Demands in the Tourism and Hospitality Sector to Aid in the Attainment of Quality Service Goals, Unpublished DPhil Thesis. University of Buckingham, 1997.

Starobinsky E.E. How to Manage Staff. M.: JSC Business School Intel Synthesis, 1995.

West R. Learning for Life, Final Report: Review of Higher Education Financing and Policy. Canberra: Commonwealth Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs (DEETYA). L.: Secretary of State for Education, United Kingdom, 1998.

Whitelaw P. Re-Conceptualising Hospitality Management: Analysing and Predicting Career Progression and Success in Hospitality. 2010. P. 71–98.

WTTC. The Industry Has Grown Its Total Contribution to GDP by 3% and Increased the Number of Jobs by Five Million to 260 million. 2012. <<http://www.wttc.org/>>.

Career of Russian Personnel in International Companies of Hospitality Industry

Objective of the research was to reveal factors which influencing on Russian personnel career development in international companies of hospitality industry. Methodology: were used qualitative methods: documents analysis and deep semi-structured interview with experts — managers and supervisors at. Results: we revealed groups of factors which influenced on career development of managers and supervisors: individual qualities and competencies, organizational factors of career development.

Key words: career, career development, factors of career development, models of career.

© Виноградова И.В., 2015

А.Ю. Орлова,
Н.С. Полканова
НИУ ВШЭ

РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ИНВЕСТОРАМИ ДЛЯ КРУПНОЙ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНТЕРНЕТ- ТЕХНОЛОГИЙ

Данное исследование является частью большого исследовательского проекта и представляет собой предварительные результаты анализа. Статья посвящена изучению компонентов Investor Relations Management на основе анализа веб-сайтов компаний, оперирующих на рынке гостиничных услуг. В статье представлен анализ четырех ведущих гостиничных операторов по разработанным исследователями критериям. Помимо этого, представлена общая оценка деятельности компаний на предмет Investor Relations с использованием метода экспертных оценок. Также приведена сравнительная оценка полученных результатов с объемом привлеченного инвестиционного капитала.

Ключевые слова: гостиничная сеть, юзабилити сайта, корпоративная политика взаимоотношения с инвесторами, качество и контент сайта, метод экспертных оценок, профиль компании.

Введение

В рамках современной действительности решение значительного количества деловых вопросов переносится в интернет-пространство. Более того, возрастает степень влияния, которое способны оказать компании на ключевых контрагентов, в том числе инвесторов, посредством управления и разработки инструментариев собственных сайтов. При этом исследование деятельности компаний, направленной на привлечение инвесторов посредством

разработки и моделирования интернет-сайтов компаний, является достаточно фрагментированной областью знаний.

Что касается рынка гостиничных услуг, то ситуация в России складывается таким образом, что на рынке не представлено ни одной гостиничной сети российского происхождения. Поэтому в исследовании представлен обзор международного рынка крупных гостиничных сетей, представители которых обслуживают и российский рынок.

Согласно данным New York Stock Exchange (далее — NYSE) данный рынок в настоящее время разбит на части и поделен определенным образом, что никто из игроков не обладает рыночной долей, превышающей 20% от общемирового оборота [Состояние гостиничной отрасли]. Таким образом, конкуренция в отрасли базируется не только на качестве обслуживания клиентов и ценах, но и на постоянном притоке инвестиционного капитала, поддерживающего устойчивое развитие гостиничной сети, что обуславливает актуальность темы исследования.

В связи с этим целью исследования является разработка рекомендаций по созданию корпоративной политики взаимодействия с инвесторами для гостиничной сети на основе Internet Investor Relations Management.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретико-методологические основы корпоративной политики взаимоотношений с инвесторами в организации.
2. Проанализировать методологию в области Internet Investor Relations Management.
3. Проанализировать степень открытости крупных гостиничных сетей при взаимоотношении с инвесторами через Интернет с разработкой собственной методики оценки веб-сайтов компаний.
4. Исследовать поведение инвесторов при выборе способа размещения капитала.
5. Разработать прототип корпоративной политики взаимоотношения с инвесторами для крупной гостиничной сети через Интернет на основе соотнесения ожиданий и восприятий инвесторов.
6. Определить направления совершенствования разработанного прототипа политики.

Объектом исследования являются корпоративная политика в области взаимоотношения крупной гостиничной сети с инвесторами, декларируемая на веб-сайте компании. Предмет исследования —

совокупность характеристик компонентов Internet Investor Relations Management, оказывающих влияние на уровень качества корпоративной политики взаимоотношений с инвесторами через Интернет.

Комплексное исследование предполагает наличие ряда этапов, прохождение которых приблизит исследователей к достижению поставленной цели. К таким этапам можно отнести:

1. Определение теоретического значения ключевых для исследования позиций (корпоративная политика взаимоотношения с инвесторами, юзабилити сайта, гостиничная сеть, профиль компании).

2. Анализ основных представителей отрасли на предмет Internet Investor Relations Management, используя метод экспертных оценок.

3. Построение текущих профилей Internet Investor Relations для крупных гостиничных сетей.

4. Сравнение полученных результатов с объемом привлеченного инвестиционного капитала и выявление наиболее успешных профилей.

5. Исследование мнения реальных инвесторов и их поведения при выборе способа размещения своего капитала с помощью глубоких интервью и фокус-групп при наличии достаточного количества участников и возможности их классификации на группы.

6. На основе полученных результатов разработка рекомендаций по построению корпоративной системы взаимоотношения с инвесторами через Интернет, запуск пилотной версии корпоративной политики и ее тестирование с позиции реальных инвесторов, используя метод Делфи, что дает возможность поэтапно выделить проблемы и внести коррективы с учетом предложенных комментариев.

7. Внесение коррективов и запуск конечной версии вкладки «for investors» на веб-сайте компании.

На сегодняшний момент четыре этапа исследования завершены. Проведение остальных этапов является перспективным направлением развития исследования.

Построение корпоративной системы взаимоотношений с инвесторами

Чтобы исследование было корректным, необходимо определиться с основной терминологией. В работе исследователи опираются на работы следующих авторов: Р. Браймер, Х. Адлер, Дж.Р. Ру-

зелли, К. Роше, Р. Мэтьюз, С. Анхольт, Х. Боллен, Ф. Хассинк, Е. Филипповский, М. Туровский, М. Биржаков, В. Никитин.

Под гостиничной сетью понимается комплекс гостиничных компаний, которые объединены общей корпоративной системой управления, в основном принципы обслуживания клиентов, гостиничная недвижимость — под одной торговой маркой, и одинаковыми решениями в области архитектуры и планировки помещений, а также схожей классификацией предприятий [Браймер, 1995].

По определению National Investor Relations Institute, Investor Relations — один из ключевых компонентов стратегической деятельности компании, которая включает вопросы, относящиеся к раскрытию информации и степени открытости компании в области финансовой и корпоративной политики, а также предоставления текущим и потенциальным инвесторам актуальной информации о ситуации в компании и ее дальнейших перспективах развития [NIRI].

К основным принципам построения корпоративной системы взаимоотношений с инвесторами относят:

- баланс публичных и частных интересов в компании;
- доброжелательность при взаимоотношении с текущими и потенциальными инвесторами;
- предоставление актуальной информации для всех групп инвесторов в равной степени для осуществления инвестиционной деятельности;
- простота и ясность инвестиционных процедур;
- здравый смысл и использование принципов объективности при принятии управленческих решений.

Методология исследования

В качестве основных представителей отрасли для проведения комплексного исследования были выбраны такие гостиничные сети, как Marriott Grand Hotel, Choice Hotel International, Hyatt Hotel Corporation, InterContinental Hotels.

Многообразие форм общения компаний с общественностью свидетельствует также и о неоднозначности подходов к оцениванию данного вида деятельности. В связи с этим оценивание usability-сайтов в настоящее время становится полезным инструментом в оценке их деятельности. Согласно Международному стандарту ISO

9241-11, usability определяется в качестве степени, с которой может быть использован продукт в определенном контексте и для достижения поставленных целей, с должной эффективностью, продуктивностью и удовлетворенностью.

В рамках данной работы Investor Relation Management определяется как стратегическая обязанность менеджмента, интегрирующая между собой медиаресурсы, стейкхолдеров, финансы, маркетинг, закон для создания и поддержания эффективной двусторонней коммуникации между компанией и окружающим ее миром [Bollen et al., 2008]. В качестве основы для анализа было выбрано исследование, авторы которого [Bollen, Hassink, 2006] предложили оценивать содержимое сайтов по двум параметрам: качеству и контенту. В оценку качества сайта входят такие параметры, как доступность, интерактивность, персонализация и мультимедийность. Что касается оценки контента сайта, то в данном случае речь идет о таких критериях, как наличие информации о компании, актуальность предоставляемой информации, а также данные о корпоративном управлении [Bollen et al., 2008].

Результаты

В ходе сравнительного анализа представителей отрасли на предмет Internet Investor Relations Management методом экспертных оценок проводилось распределение весов критериев в соответствии с заданными параметрами (табл. 1). Далее были выставлены оценки выбранным объектам исследования. В качестве экспертной группы выступали три студента и два представителя профессорско-преподавательского состава НИУ ВШЭ — Пермь, три потенциальных инвестора, которые обладают определенным капиталом и всерьез задумывались о размещении средств.

Таким образом были получены суммарные баллы, распределенные по категориям качества сайта и его контента. В результате сеть отелей InterContinental Hotels Group получила самый высокий балл в категории оценки качества сайта, а компания Marriott — в категории контента.

На основании полученных результатов были составлены профили Internet Investor Relations для выбранных гостиничных сетей (рис. 1). Они позволили определить особенности политики взаимоотношения с инвесторами через такой ресурс, как веб-сайты ком-

паний. При анализе и сравнении полученных профилей был сделан вывод о том, что профили компаний во многом схожи. Это можно объяснить распыленностью структуры капитала: исследованные гостиничные сети котируются на ведущих фондовых площадках и поэтому подвержены любым изменениям фондового рынка. Данное явление приводит к формированию определенного способа выстраивания взаимоотношений с инвесторами, в том числе и через веб-сайт.

Таблица 1

Сравнительная характеристика сайтов гостиничных сетей

Критерии	Гостиничные сети			
	Marriott	Choice	Huatt	ICH
Сложность доступа/навигация по сайту	Легкий доступ	Средняя доступность	Легкий доступ	Легкий доступ
Обновления	Каждый день	Каждый день	Каждый день	Каждый день
Открытость, объемом информации	Информация открыта в большом объеме	Информация открыта в ограниченном объеме	Информация открыта в большом объеме	Информация открыта в большом объеме
Обратная связь	+	+	+	+
Использование мультимедиа	+	–	+	+
Корпоративное управление • annual report • положения • ОС, СД, комитет по аудиту	Наличие полных разнообразных отчетов за большое количество периодов (с 2001 г.)	Наличие полных разнообразных отчетов за большое количество периодов (с 2001 г.).	Наличие полных разнообразных отчетов за большое количество периодов (с 2001 г.)	Наличие полных разнообразных отчетов за большое количество периодов (с 2001 г.)
Corporate responsibility	Environment, society	Give, rebuild, green, everyone	Environmental sustainability, community engagement	Innovation, collaboration, environment, community

Источник: Орлова А. Ю., Полканова Н.С. Сравнительный анализ компонентов Internet Investor Relations (IIR) на основе веб-сайтов компаний // Современные проблемы менеджмента: выявление, анализ, решение: сб. работ третьей студ. науч.-практ. конф. ф-та менеджмента. Пермь, 2012.

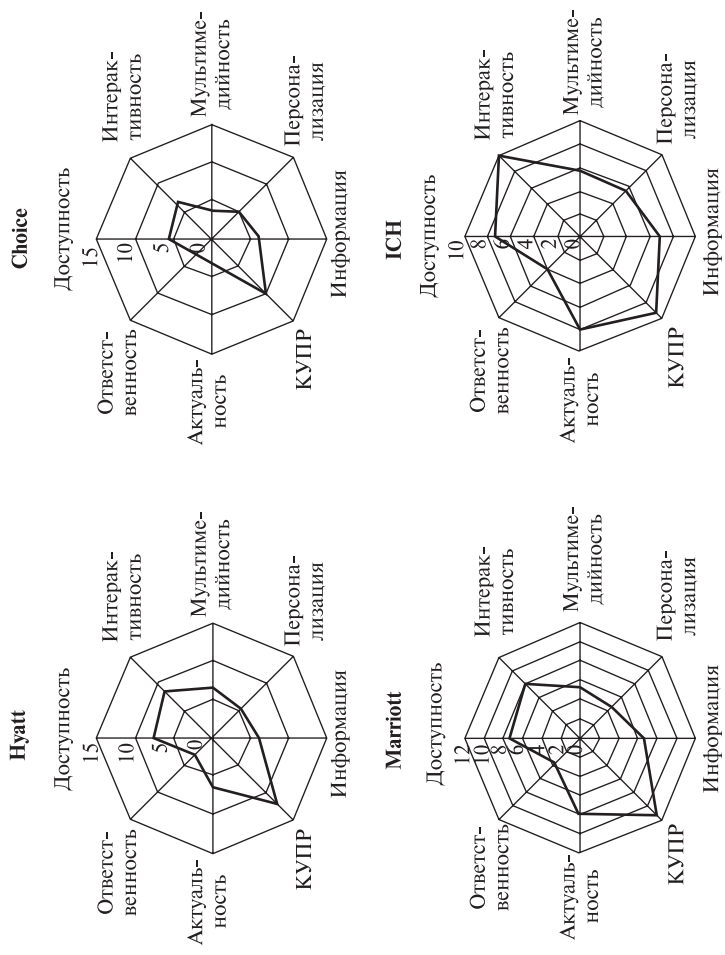


Рис. 1. Профили IIRM гостиничных сетей

Сравнивая результаты, полученные методом экспертных оценок, с объемом привлеченного инвестиционного капитала, можно заметить, что у компании Marriott объем привлеченных инвестиций за 2012 г. составил 850 млн долл., в то время как у Hyatt — 800 млн долл., у ICH — 128 млн долл. Что касается компании Choice Hotel International, то данные годового отчета не обновлялись после 2010 г., из этого следует, что компания не предоставляет актуальную информацию для своих инвесторов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для инвесторов не столько важна оболочка сайта, сколько его содержимое, в том числе поэтому компания Marriott, набравшая наибольший балл в оценке контента сайта, привлекла за 2012 г. максимальное количество инвестиционного капитала.

Источники

Браймер Р.А. Основы управления в области индустрии гостеприимства: Учебник. М.: Аспект Пресс, 1995.

Bollen H.L. et al. Best Practices in Managing Investor Relations Websites: Directions for Future Research // Journal of Information Systems. 2008. P. 171–194.

Bollen H.L., Hassink F.H. Bozic, Measuring and Explaining the Quality of Internet Investor Relations Activities // International Journal of Accounting Information Systems. 2006. Vol. 7. P. 273–298.

National Investor Relations Institute (NIRI) // Состояние гостиничной отрасли [Электронный ресурс]. <http://www.wikinvest.com/wiki/Marriott_International_>.

The Development of an Investors Relations Management for a Hotel Chain Using Internet-Technologies

This study is a part of a big research project. It presents preliminary results of analysis. The article is devoted to examination of Investor Relations Management components based on the analysis of companies' web-sites. These companies operates on the market of tourism and hospitality. The web-sites quality and content criteria were developed by the researchers. Four main hotel chains in this industry were examined by expert evaluation method in order to define

Internet Investor Relation (IIR) activity. The outcome of this study is evaluation of the IIR-activity results compared with investment capital volume.

Key words: hotel chain, web-site's usability, Investor Relations Management, quality and content of the site, company's profile, expert evaluation method.

© Орлова А.Ю., Полканова Н.С., 2015

РАЗДЕЛ VII

**СОЦИАЛЬНЫЕ
ОТНОШЕНИЯ
В РОССИЙСКИХ
БИЗНЕС-
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

А.Г. Эфендиев,
П.С. Сорокин
НИУ ВШЭ

ТРУДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЯХ РОССИИ В КОНТЕКСТЕ ПРОБЛЕМ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (на примере Белгородской области)¹

В настоящей статье рассматриваются трудности и перспективы развития малого и среднего предпринимательства (в первую очередь фермерства) в сельских территориях России (на примере Белгородской области) в контексте проблем социальной организации. Эмпирической базой выступили глубинные интервью, которые были взяты летом 2013 г. в ходе проведения исследовательского проекта в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Основным результатом стали выявленные существенные позитивные сдвиги в социальной организации села в сфере отношения к предпринимательству на фоне значительных трудностей развития малого и среднего бизнеса, имеющих институциональный характер.

Ключевые слова: Белгородская область, предпринимательство, фермерство, социальная организация.

Введение

Учитывая резкий демографический рост в мире за последние десятилетия (и связанные с ними возросшие потребности в пище),

¹ В данной научной работе использованы результаты проекта «Крестьянство Белгородской области в 2000–2013 годах: комплексный анализ развития хозяйственной деятельности и социальной организации сельской жизни», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 г.

а также ухудшение состояния окружающей среды, проблема поиска эффективных форм организации хозяйственной деятельности на селе существенно обострилась [Visser et al., 2012].

Вопросы о роли социальных факторов в экономическом развитии современного села в развитых странах за последние годы получают серьезную эмпирическую и теоретическую проработку. Вместе с тем применительно к развивающимся обществам и, в частности, к российскому обществу подобная работа до сих пор не была проведена в полном объеме.

Примечательно, что для развивающихся стран процессы экономического развития проходят на фоне сохранения в существенной степени традиционалистского уклада социальной организации и в то же время постепенного развития рыночно-ориентированных структур более современного типа. Эти социальные структуры могут быть связаны как с вертикальной интеграцией хозяйственной деятельности и индустриализацией, так и с более гибкими технологическими решениями и организационными формами, базирующимися, в частности, на ферме семейного типа.

Подчеркнем, что для современного российского общества проблема социально-экономической трансформации села обладает особой актуальностью.

На сегодняшний день не ясны стратегические перспективы различных альтернативных вариантов развития отечественного сельского хозяйства: продолжающиеся попытки формирования массового класса индивидуальных фермеров в российском селе пока не дали однозначных результатов [Барсукова, 2013]. Результаты и последствия предпринятых в 1990-х и 2000-х годах мер на сегодняшний день не были подвергнуты фундаментальному и комплексному научному анализу. В то же время на территориях отдельных регионов (в том числе Белгородской области) активно развиваются крупные вертикально интегрированные агропромышленные холдинги, что вызывает различные оценки исследователей с точки зрения их полезности для российского села [Visser et al., 2012].

Таким образом, вопрос о приоритете для российской экономики и общества в целом коллективных или индивидуальных форм хозяйствования на селе стоит достаточно остро.

Мы полагаем, что этот вопрос целесообразно рассмотреть с точки зрения сопоставления двух конкурирующих парадигм социально-экономического преобразования села, обсуждаемых в современной мировой литературе.

В поисках оптимальной модели социально-экономического развития села: «Модернизационная парадигма» vs «Новая парадигма развития»

С одной стороны, существует так называемая модернизационная парадигма. На уровне фундаментальных оснований она выражается в продолжении той стратегии развития села, которая активно внедрялась в 1950–1980-е годы и была связана с созданием на селе вертикально интегрированных предприятий с четкой специализацией, автоматизаций и большим масштабом операций. В большей части современной литературы по проблемам экономического развития села вместо понятия «модернизационная парадигма» [Van der Ploeg et al., 2000] применяется термин «индустриальная занятость» [Sharp et al., 2002] как конкретная организационно-хозяйственная стратегия развития сельской местности. Данная стратегия предполагает привлечение в село компаний и бизнес-структур, которые организуют крупные предприятия (прежде всего, промышленные), что обеспечивает работой население и способствует экономическому росту. Этот подход может включать следующие практические меры: предоставление налоговых льгот для предприятий, дешевых кредитов, доступа к инфраструктуре и т.п. Важное преимущество этого подхода состоит в генерации большого количества рабочих мест за относительно небольшой период времени, которые формируются с приходом одного предприятия. Недостатки «индустриальной занятости», которые отмечаются в литературе, таковы: во-первых, невысокая заработная плата и небольшая длительность работы предприятия. Во-вторых, экономические и социальные издержки, необходимые для привлечения предприятия, как правило, высоки и в отдельных странах могут приводить к уменьшению финансирования других сфер, например образования. В-третьих, ряд отраслей промышленности наносит серьезный вред окружающей среде. В-четвертых, в случае переноса в сельскую местность крупного предприятия может возрасти стоимость проживания в селе [Crowe, 2006].

Эти недостатки традиционной модели экономического развития сельской местности обусловили возникновение и растущую популярность альтернативного способа обеспечить экономический успех сельских территорий: «модель саморазвития», реализующую так называемую новую парадигму развития [Flora et al., 1992; Green et al., 1993]. Эта модель ориентирована на стимулирование

локальной предпринимательской активности и на создание бизнес-проектов на основе местных ресурсов [Flora et al., 1992]. Примеры реализации этой модели состоят в развитии туристического бизнеса в конкретной сельской территории, создании льготных условий для развития предпринимательства среди местного населения, частного фермерства и т.п. В литературе отмечается, что некоторые сельские районы в силу географического расположения, финансовых трудностей или же нежелания находиться в сильной зависимости от одного крупного работодателя следуют именно этой модели развития. Данная модель потенциально обеспечивает более твердые гарантии занятости и более квалифицированные рабочие места, однако она не способна на генерацию такого количества рабочих мест за короткое время, как модель «индустриальной занятости» [Crowe, 2006].

Заметим, что если до 1990-х годов однозначно доминировала парадигма «модернизации», то 2000-е годы в развитых странах (прежде всего, в Европе) особенно остро встал вопрос о необходимости сохранения и поддержания частного семейного фермерства, природных ландшафтов и формирования гибких форм занятости в сельской местности.

Несмотря на явные отличия «новой» модели от «модернизационной», рыночная ориентированность и экономическая эффективность сельского хозяйства остаются приоритетами для обеих парадигм. По сути, дискуссия ведется прежде всего об оптимальных формах ведения хозяйственной деятельности на селе: коллективных в рамках вертикально интегрированных предприятий или же индивидуальных на основе семейной фермы и другого рода предпринимательской активности. При этом ключевая идея сторонников «новой парадигмы развития» состоит в необходимости стимулировать рост локальных социальных связей между отдельными хозяйствующими субъектами, которые могут приводить к появлению уникальных новых продуктов и услуг высокого качества, востребованных местными рынками.

Эмпирические результаты опроса сельских жителей по проблемам развития предпринимательства и фермерства

Какая модель более адекватна социально-экономическим характеристикам российского общества: «саморазвитие» или «ин-

дустриальная занятость»? В нашей работе на основе эмпирических данных, собранных летом 2013 г. в Белгородской области, мы предлагаем конкретно-социологический анализ проблем развития предпринимательства в указанном регионе в контексте различения двух описанных выше альтернативных способов развития сельского хозяйства.

Эмпирическую базу исследования составляют 55 глубинных интервью, которые мы взяли у жителей трех сел Алексеевского и Красненского районов Белгородской области. Указанные интервью были проведены в рамках предварительного этапа реализации проекта «Крестьянство Белгородской области в 2000–2013 годах: комплексный анализ развития хозяйственной деятельности и социальной организации сельской жизни», поддержанного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Представленный ниже анализ строится на основе интервью с фермерами, а также незарегистрированными лицами, занимающимися предпринимательством в области сельского хозяйства, и в первую очередь производством сельскохозяйственной продукции. Всего было опрошено 17 респондентов, представляющих перечисленные категории населения. Несмотря на то что выборка небольшая, она позволяет получить важную информацию о том, как видят свою профессиональную деятельность современные предприниматели и члены их семей на селе. Какие проблемы их волнуют в первую очередь? Кто, по их мнению, несет ответственность за эти трудности?

Ниже представлен краткий анализ указанных категорий опрошенных по перечисленным вопросам. Поясним, что под «перекупщиками» имеются в виду организации, осуществляющие скупку первичной продукции сельского хозяйства для ее последующей переработки.

Примечательно, что большинство опрошенных предпринимателей выразили мнение, что активно развивающиеся в изучаемых районах агропромышленные комплексы (АПК) являются помехой роста предпринимательства. Во-первых, они привлекают основное внимание властей и получают большое количество льгот (при том, что малые и средние фермерские предприятия поддержки от государства получают недостаточно). Во-вторых, в селах бытует мнение, что АПК заинтересованы в гибели предпринимательства, поскольку фермеры составляют им существенную конкуренцию на местных рынках.

Таблица 1

**Основные проблемы развития предпринимательства
в изученных селах**

Основные проблемы	Структуры и контрагенты, являющиеся причиной существующих проблем, по мнению респондентов
Низкие закупочные цены на продукцию	Перекупщики
Недостаточная предсказуемость цен на продукцию	Перекупщики
Высокие налоги	Государство
Трудности с оформлением прав на землю	Местные чиновники
Административные запреты и ограничения на различные виды фермерства	Местные чиновники
Трудности с получением кредитов и грантов на развитие бизнеса	Местные чиновники и банки
Проблемы с привлечением финансирования (отсутствие стартового капитала)	Собственная семья, местные чиновники и банки

Таким образом, мы видим соответствие между теоретически утверждаемым в мировой литературе противоречием между двумя организационно-хозяйственными формами развития села и эмпирически фиксируемыми представлениями сельских обывателей.

Вместе с тем вопрос о том, насколько для экономических интересов АПК фермеры являются угрозой, требует дополнительного рассмотрения. Как показал проведенный анализ, доля фермерской продукции слишком мала, чтобы конкуренция с фермерами могла нанести ощутимый ущерб АПК. По нашим данным, фермеры и члены их семей составляют не более 5% от трудоспособного населения в исследованных селах. При этом их труд базируется в основном на технологиях, использовавшихся еще в конце XX в., в то время как в АПК производство в существенной степени модернизировано. К тому же основная часть продукции АПК реализуется не на внутренних рынках окружающих сел и даже не на районном уровне. Благодаря широкой сети посредников, АПК поставляют свою продукцию прежде всего на региональный и национальный рынки. Таким образом, наш анализ не подтверждает мнение опрошенных фермеров о том, что АПК сознательно препятствует развитию малого и среднего сельскохозяйственного предпринимательства.

Вместе с тем АПК могли бы находить формы взаимовыгодной кооперации с фермерами, например на основе закупок первичного сырья. Однако по причине того, что все взаимодействия фермеров, производящих сырье, с перерабатывающими предприятиями опосредуются перекупщиками, такая кооперация очень затруднительна.

Именно институт перекупщиков является объектом наиболее активной критики со стороны фермеров. С формальной точки зрения их необходимость обосновывается требованиями контроля качества: при наличии большого количества индивидуальных производителей нужны специальные контролирующие процедуры, чтобы обеспечивать соответствие сырья стандартам качества со стороны перерабатывающих предприятий. После вступления России в ВТО требования к контролю качества продукции сельского хозяйства в действительности существенно возросли [Барсукова, 2013]. И это в значительной степени осложняет положение малых производителей. Проблема не столько в том, что качество их продукции зачастую является несоответствующим новым высоким стандартам, но в том, что перерабатывающим предприятиям становится сложно взаимодействовать с ними. На селе бытует мнение, что необходимость проведения более трудоемких процедур по контролю качества вынуждает эти компании ориентироваться в первую очередь на крупных производителей сырья. Вместе с тем, как отмечали опрошенные фермеры, никакого серьезного контроля качества на самом деле не производится. Более того, сам фермер вынужден осуществлять транспортировку своей продукции на перерабатывающее предприятие. Таким образом, роль перекупщика зачастую сводится к тому, что он выдает формальное свидетельство о том, что продукция соответствует необходимым стандартам и оформляет документы о закупке продукции фермерского хозяйства.

Также важную роль играет тот факт, что рыночные законы диктуют высокую степень изменчивости цен на сельскохозяйственную продукцию в зависимости от конъюнктуры. В результате, как признались фермеры, им становится крайне сложно планировать свою деятельность, поскольку неизвестно, в какой степени та или иная продукция (например, подсолнечник или свекла) окажутся востребованными через несколько месяцев.

Наконец, насколько это известно нашим респондентам, среди перекупщиков нет реальной конкуренции, поскольку все они через систему аффилированных компаний принадлежат одной и

той же организации. Достоверно проверить эту информацию по другим источникам нам не удалось, но, по мнению наших респондентов, мелкие производители оказываются, по сути, в безвыходном положении.

Помимо рассмотренных выше факторов, фактор социальной организации сельской жизни также имеет существенное значение для понимания перспектив и трудностей экономического развития села. Насколько социальная структура, ценности, представления и установки сельского поселения органичны для внедрения тех или иных организационных форм? Именно в этом аспекте нашего исследования были получены наиболее неожиданные результаты.

Социальная организация изученных сел как фактор развития предпринимательства: препятствие или драйвер?

Исследование, проведенное под руководством профессора А.Г. Эфендиева в 2000 г. в Белгородской области, охватившее изучаемые регионы, выступило исходной точкой при анализе полученных в ходе интервью результатов. Исследование 2000 г. показало массовое распространение социальных девиаций, пьянства, а также воровства [Эфендиев, Болотина, 2002]. При этом предпринимательская активность селян в то время проявлялась на минимальном уровне. Учитывая это, особенно неожиданным стало обнаружение в изученных селах социальной организации совершенно иного рода. Пьянство и воровство, как показали наши интервью, больше не являются существенными проблемами в исследованных селах. Кроме того, значительное количество респондентов (как минимум 20–25% опрошенных) не только выражали положительное отношение к предпринимательству, но и отмечали, что сами хотели бы работать в этой сфере (включая не только фермерство, но и торговлю, транспорт, строительство и другие сферы). При этом респонденты сетовали на то, что означенные выше проблемы (см. табл. 1) затрудняют их перспективы на данном поприще. В целом мы констатируем достаточно высокий социальный потенциал к предпринимательству при ограниченном количестве институциональных возможностей для его реализации. Иными словами, социальная организация перестала быть препятствием для экономического роста села и развития предпринимательства. Теперь она — скорее

движущая сила, драйвер, который стимулирует предприимчивых и целеустремленных селян (а таких респондентов мы обнаруживали в каждом изученном поселении) к занятиям бизнесом, в том числе собственным.

Заключение

Представленные данные углубляют, обогащают и усложняют существующие представления о соотношении факторов различной природы (культурной, социальной, экономической) для развития бизнеса и предпринимательства в сельской местности. Как показало наше локальное эмпирическое исследование (55 глубинных интервью с жителями трех сел Белгородской области), социальная организация изученных сел претерпела за 13 лет кардинальные изменения и теперь выступает не препятствием для развития предпринимательства, а скорее ценным ресурсом для его дальнейшего роста. При этом происходящие в исследованных селах процессы в целом соответствуют традиционному расхождению между двумя различными парадигмами сельского экономического развития: «саморазвития» и «модернизационной парадигмы». В настоящее время руководство изученных территорий явный приоритет отдает второй парадигме и наращиванию в селах «индустриальной занятости». Однако примечательно, что на фоне большого блока рассмотренных объективных институциональных препятствий для развития предпринимательства социальная организация села — не только не является барьером для роста предпринимательской активности и фермерства как желаемых форм деятельности среди населения, а их стимулирует. Таким образом, представляется целесообразным развитие не только крупных агропромышленных предприятий в Белгородской области, но и стимулирование развития малого и среднего предпринимательства, в первую очередь фермерства. Причем необходимо искать формы конструктивного взаимодействия и гармоничного сосуществования между крупными предприятиями агрохолдингов и малыми производителями. Только тогда эффективность работы новых АПК (основанная на модернизированном производстве) будет дополняться рациональным использованием имеющихся в области земельных и человеческих ресурсов. В этом направлении еще многое предстоит сделать, но важным фактором успеха может стать в существенной степени изменившаяся со вре-

мен депрессивных 1990-х годов социальная организация. На селе резко снизилось пьянство и воровство общественного имущества, отношение к предпринимателям, в частности к фермерам, — высоко положительное. А значит в современном белгородском селе уже сформирован определенный социально-культурный капитал, который может стать залогом эффективного и гармоничного развития сельского хозяйства и экономики в целом.

Источники

Барсукова С.Ю. Вехи аграрной политики России в 2000-е годы // Мир России: социология, этнология. 2013. № 1. С. 3–28.

Эфендиев А.Г., Болотина И.А. Современное российское село: на переломе эпох и реформ. Опыт институционального анализа // Мир России: Социология, этнология. 2002. Т. 11. № 4. С. 83–125.

Covarrubias K., Davis B., Winters P. From Protection to Production: Productive Impacts of the Malawi Social Cash Transfer Scheme // Journal of Development Effectiveness. 2012. Vol. 4 (1). P. 50–77.

Crowe J.A. Community Economic Development Strategies in Rural Washington: Toward a Synthesis of Natural and Social Capital // Rural Sociology. 2006. Vol. 71 (4). P. 573–596.

Flora C.B., Flora J.L. Entrepreneurial Social Infrastructure: A Necessary Ingredient. The Annals of the American Academy of Political and Social Science. 1993. Vol. 529 (1). P. 48–58.

Flora C.B., Flora J.L., Green G.P., Schmidt F.E. Rural Economic Development through Local Self-development Strategies // Agriculture and Human Values. 1991. Vol. 8 (3). P. 19–24.

Flora J.L., Green G.P., Gale E.A., Schmidt F.E., Flora C.B. Self Development: A Viable Rural Development Option? // Policy Studies Journal. 1992. Vol. 20 (2). P. 276–288.

Flora J.L., Sharp J., Flora C., Newlon B. Entrepreneurial Social Infrastructure and Locally Initiated Economic Development in the Nonmetropolitan United States // The Sociological Quarterly. 1997. Vol. 38 (4). P. 623–645.

Gardner B.L. Causes of Rural Economic Development // Agricultural Economics. 2005. Vol. 32 (s1). P. 21–41.

Gertler P., Martinez S., Rubio-Codina M. Investing Cash Transfers to Raise Long-Term Living Standards // *American Economic Journal: Economic Policy*. 2012. Vol. 4 (1). P. 164–192.

Green G.P., Flora J.L., Flora C.B., Schmidt F.E. Community-Based Economic Development Projects are Small but Valuable // *Rural Development Perspectives*. 1993. Vol. 8 (3). P. 8–15.

Inglehart R., Baker W.E. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values // *American Sociological Review*. 2000. Vol. 65 (1). P. 19–51.

Losch B., Fréguin-Gresh S., White E.T. Structural Transformation and Rural Change Revisited: Challenges for Late Developing Countries in a Globalizing World. World Bank-free PDF. 2012. <<http://go.worldbank.org/J82G41NUU0>>.

Sharp J.S., Agnitsch K., Ryan V., Flora J. Social Infrastructure and Community Economic Development Strategies: The Case of Self-Development and Industrial Recruitment in Rural Iowa // *Journal of Rural Studies*. 2002. Vol. 18 (4). P. 405–417.

Sutcliffe C.R. Achievement Motivation and Economic Development Among Peasants: An Exploration of Measurement Problems // *Rural Sociology*. 1974. Vol. 39 (2). P. 238–246.

Tellegen E. De Sociologie in Het Werk van Max Weber. JA Boom, 1968.

Todd P.E., Behrman J., Parke S. Schooling Impacts of Conditional Cash Transfers on Young Children: Evidence from Mexico // *Economic Development and Cultural Change*. 2009. Vol. 57 (3). P. 439–477.

Van der Ploeg J.D., Renting H., Brunori G., Knickel K., Mannion J., Marsden T., Ventura F. Rural Development: From Practices and Policies Towards Theory // *Sociologia Ruralis*. 2000. Vol. 40 (4). P. 391–408.

Visser O., Spoor M. Land Grabbing in Post-Soviet Eurasia: The World's Largest Agricultural Land Reserves at Stake // *Journal of Peasant Studies*. 2011. Vol. 38 (2). P. 299–323.

Visser O., Mamonova N., Spoor M. Oligarchs, Megafarms and Land Reserves: Understanding Land Grabbing in Russia // *Journal of Peasant Studies*. 2012. Vol. 39 (3–4). P. 899–931.

Obstacles and Perspectives for Development of Entrepreneurship in Russian Rural Territories in the Context of Social Organization (in the Case of Belgorod Region)

In the present article the obstacles and perspectives for the development of entrepreneurship (first of all, farming) in Russian rural territories (in the case of Belgorod region) are considered in the context of social organization. Empirical material was collected in the form of deep demi-structured interviews in summer 2013 in the frame of a research project conducted within HSE's Program for fundamental research. The main finding is significant positive transformations in social organization (changes in attitudes towards entrepreneurship) which take place in the context of serious institutional obstacles for the development of small and middle entrepreneurship.

Key words: Belgorod region, entrepreneurship, farming, social organization.

© Эфендиев А.Г., Сорокин П.С., 2015

КСО НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЙ: УЧЕТ ИНТЕРЕСОВ КОРЕННЫХ МАЛОЧИСЛЕННЫХ НАРОДОВ СЕВЕРА

В работе представлены предварительные результаты исследования, посвященного разработке механизма учета интересов коренных малочисленных народов Севера (КМНС) в КСО политиках нефтегазовых корпораций. Указанное исследование в данный момент находится на первоначальной стадии анализа уже применяемых компаниями инструментов взаимодействия с коренным населением на территории присутствия. Анализ реализуется посредством изучения вторичной литературы по исследуемому вопросу, в частности имеющихся стандартов в области КСО, прямо или косвенно затрагивающих вопрос интересов КМНС, а также последних доступных отчетов оперирующих в РФ нефтегазовых корпораций в области КСО и устойчивого развития. Кроме того, в работе выдвинуты предложения по совершенствованию подхода к формированию практик КСО в привязке к интересам КМНС, которые лягут в основу разработки нового механизма, базирующегося на систематическом подходе к КСО и полноценном учете и раскрытии в ней интересов заинтересованных сторон.

Ключевые слова: КСО, компании нефтегазового сектора, коренные малочисленные народы Севера.

Системный подход к КСО как фактор долгосрочного конкурентного преимущества

Считается, что корпоративная социальная ответственность в каком-то виде существовала всегда, однако не была охарактеризована данным термином. Непосредственно термин возник в середине XX в., затем уже была сформулирована концепция КСО, в основе которой лежала идея партнерства между бизнесом и обществом. Согласно данной концепции, корпорации добровольно бе-

руг на себя ответственность за влияние своей деятельности на благосостояние населения, состояние окружающей природной среды, экономическую стабильность региона своего присутствия и иные показатели. Необходимость внедрения практик КСО в стратегии развития компаний была ответом на давление общества и прочих заинтересованных сторон (stakeholders), обеспокоенных результатами влияния деятельности бизнеса на внешние социальные и экологические показатели.

На протяжении своего развития концепция КСО постепенно все более вливалась в теорию стратегического управления предприятием [Благов, 2011]. Один из основоположников теории КСО — А. Кэрролл отмечает, что наиболее реалистичным в обозримом будущем представляется сценарий развития КСО, в котором данная область все более внедряется и интегрируется в стратегический и оперативный менеджмент компании на национальном и международном уровне [Carroll, 2012].

Сторонники данного подхода полагают, что «устойчивость фирмы и успех ее стратегии основывается на способности генерировать организационное богатство в долгосрочной перспективе, опираясь на взаимовыгодные отношения с системой заинтересованных сторон» [Благов, 2011]. Практики КСО, основанные на системном подходе и отвечающие требованиям местных сообществ, рассматриваются как залог долгосрочного конкурентного преимущества фирмы, поскольку позволяют:

- минимизировать риск конфронтации с природоохранными и правозащитными организациями;
- обеспечить поддержку власти на федеральном и региональном уровнях (возможность выступать с самостоятельными инициативами, воздействовать на законодательскую деятельность власти и формирование политики, формировать своими действиями правоприменительную практику);
- обеспечить лояльность со стороны общества.

Изучение отношения руководства компаний к инвестициям в социальные проекты демонстрирует, что развитие КСО в российском бизнесе «в целом соответствует общемировой тенденции постепенной интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, перехода к идеологии социальных инвестиций, отвечающих долгосрочным интересам и общества, и бизнеса» [Доклад о социальных инвестициях..., 2008].

Специфика направления КСО компаний нефтегазового сектора

Для предоставления компаниям руководства по формированию политик КСО, а также для обеспечения сравнимости и оценки результативности проводимых ими мероприятий были разработаны основополагающие принципы корпоративной социальной ответственности.

Указанные принципы изложены в ряде международных стандартов и служат руководством для составления нефинансовой отчетности корпорации (отчетности в области устойчивого развития). К наиболее широко применяемым, в том числе российскими компаниями, стандартам можно отнести GRI (Global Reporting Initiative — международная некоммерческая организация, разрабатывающая и внедряющая стандарты корпоративной отчетности в области устойчивого развития), ISO 26000 (стандарт КСО, разработанный международной организацией по стандартизации и недавно переведенный на русский язык) и AA1000APS (стандарт, разработанный AccountAbility — институтом социальной и этической отчетности).

Направление мероприятий в области КСО определяется компанией самостоятельно, исходя из тех областей, на которые деятельность корпорации, согласно объективным оценкам (при их наличии) и оценкам самой компании, оказывает существенное влияние. Изучение отчетов компаний в области устойчивого развития, набирающих популярность в последние десятилетия, может дать представления о преобладающих направлениях КСО, которые в укрупненном виде могут быть разделены на четыре основных направления:

- поддержка местных сообществ;
- обучение и развитие сотрудников;
- поддержка экономического развития региона/страны (за счет налоговых перечислений, разработка и передача новых технологий, развитие инфраструктуры региона, др.);
- реализация программ охраны окружающей среды.

Однако приоритетность данных направлений существенно варьируется в зависимости от отрасли, к которой принадлежит предприятие. Так, компании нефтегазового сектора постепенно сдвигают область своей деятельности в Арктический регион, явля-

ющийся местом сосредоточения богатых месторождений углеводородного сырья, вопрос освоения которых остро стоит на повестке дня. В то же время данные территории обладают рядом особенностей природно-климатического, экологического, социального, инфраструктурного и правового характера, которые накладывают определенные специфические ограничения и ответственность на деятельность хозяйствующих субъектов в целом и нефтегазовых компаний в частности.

Внимание мирового сообщества к вопросу защиты прав и сохранения культуры КМН

Одной из существенных особенностей ведения бизнеса по добыче нефти и газа на значительной части месторождений РФ является проживание на территории коренных малочисленных народов Севера, обладающих уникальным укладом жизни и культурой.

Многие народы слабо адаптированы к современному укладу жизни, поэтому не всегда готовы самостоятельно занимать активную позицию в реализации своих интересов. Кроме того, их традиционная деятельность тесно связана с природой региона проживания, а следовательно, данные народы наиболее чувствительны к экологическим изменениям.

Вопросы сохранения защиты прав и культуры коренных малочисленных народов (КМН) являются приоритетной задачей мирового сообщества в лице ООН и других специализированных организаций, а также правительств национальных государств, на территории которых проживают представители КМН. Поэтому основные нормы для регулирования отношений с коренным населением и защиты его прав были закреплены в ряде документов различного уровня, таких как:

- конвенция ООН;
- документы Международной организации труда (Конвенция МОТ №169);
- операционная директива 4.20.1991 Всемирного банка;
- национальные декларации государств, на территории которых проживают общины КМН, например России, США, Канады, Финляндии;
- законодательные и подзаконные акты РФ (ФЗ от 30.04.1999 № 82-ФЗ «О гарантиях прав коренных малочисленных народов

Российской Федерации», ФЗ от 07.05.2001 № 49-ФЗ «О территориях традиционного природопользования коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ, Распоряжение Правительства РФ от 17 апреля 2006 г. № 536-р «Об утверждении перечня коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ» и др.).

Согласно данным ООН, всего в мире насчитывается более 370 млн человек, проживающих на территории около 90 стран мира [UN Economic and Social Affairs, 2009], отнесенных к категории коренных народов (indigenous people). В РФ причисление народов к данной категории осуществляется в соответствии с ФЗ «О гарантиях прав коренных малочисленных народов Российской Федерации» и на данный момент насчитывается 40 народов, классифицируемых как коренные малочисленные народы Севера, Сибири и Дальнего Востока. Согласно закону к КМН относятся «народы, проживающие на территориях традиционного расселения своих предков, сохраняющие традиционный образ жизни, хозяйствование и промыслы, насчитывающие в Российской Федерации менее 50 тыс. человек и осознающие себя самостоятельными этническими общностями». Их права также охраняются специальными нормативными актами, а также политиками федеральных и региональных органов власти.

Кроме того, возрастает самостоятельная активность народов в формулировании собственных интересов. В настоящее время в Ассоциации коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ ведется подготовка документа — программы, в которой будут аккумулированы и описаны проблемы, интересы и перспективы развития КМН.

Сложившаяся практика учета интересов КМН в деятельности корпораций нефтяной и газовой отрасли

В настоящее время вопросы интересов и прав КМН нашли свое отражение в следующих документах методологического характера, направленных на подготовку программы мероприятий КСО и составление отчетов по ее итогам:

1. Международный стандарт ISO 26000 (раздел 6.8 «Участие в жизни сообществ и их развитие»). В данном разделе стандарта

указана цель КСО — обеспечение высокого уровня благосостояния общества. В качестве действий, направленных на достижение указанной цели, предлагается ряд мероприятий, осуществляемых для населения регионов присутствия компаний в целом без специального фокуса на представителей коренных малочисленных народов. Среди основных мероприятий можно выделить:

- консультации с представителями местных сообществ при принятии решений;
- продвижение и поддержка образования;
- развитие производственных навыков и создание рабочих мест для представителей сообществ;
- содействие развитию технологий (в том числе возможность развития потенциала местных и традиционных знаний и технологий);
- предпочтительный выбор местных поставщиков и иное содействие в развитии хозяйственного потенциала местных сообществ;
- содействие доступности услуг в области здравоохранения и пропаганда здорового образа жизни.

2. Global Reporting Initiative (GRI) G 3.1 — Руководство по составлению отчетности в области устойчивого развития содержит разделы «Права человека» и «Общество», в которых права коренных народов перечислены среди приоритетных направлений КСО мероприятий компаний. При этом среди основных рекомендаций общего характера по раскрытию мероприятий (нацеленных как на реализацию прав коренных народов, так и на прочие аспекты реализации прав человека) в отчетности приводится:

- необходимость признания прав;
- включение критерия учета прав человека в различные аспекты трудовых отношений внутри организации;
- заключение партнерских соглашений, направленных на реализацию прав.

Кроме того, существует ряд международных отраслевых стандартов, регулирующих вопросы взаимодействия с местными сообществами компаний определенного сектора экономики. Наиболее глубоко проработанными и широко распространенными стандартами такого типа являются положения Руководства Международного совета по горному делу и металлам (International Council on Mining & Metals, ICMM) по взаимодействию компаний, входящих в Совет, с коренным населением [ICMM, 2010].

Если говорить о практическом выражении, то многочисленные отчеты нефтегазовых корпораций в области устойчивого развития, тексты договоров с региональными администрациями, а также информация, опубликованная на официальных сайтах, свидетельствуют о следующих мероприятиях, проводимых в отношении КМН (табл. 1).

Таблица 1

**Мероприятия, проводимые в отношении КМН
нефтегазовыми корпорациями**

Компания	Год отчета	Ключевые направления мероприятий взаимодействия с КМН
Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.	2011	Повышение уровня информирования КМН о деятельности компании и открывающихся возможностях
Газпром	2011	Максимальное сохранение экосистемы региона и традиционных видов деятельности коренного населения
Газпром-нефть	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка национальной идентичности и национальной культуры коренных малочисленных народов, проживающих на территории присутствия компании • Строительство жилых домов, объектов социальной инфраструктуры в национальных поселках
Роснефть	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Строительство и ремонт жилого фонда и объектов социальной инфраструктуры • Материально-техническое обеспечение общин КМН • Сохранение самобытной культуры народов • Оздоровительные программы • Совершенствование методологии оценки размера ущерба и порядка его компенсации для коренных народов
Новатек	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Обязательное согласование промышленных проектов с местными жителями • Благотворительные отчисления, направленные на улучшение условий жизни коренных народов • Создание и функционирование центра, обслуживающего тундровиков (материально-техническая база)

Компания	Год отчета	Ключевые направления мероприятий взаимодействия с КМН
ТНК-ВР	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Помощь в решении транспортной проблемы региона • Обеспечение занятости представителей коренного населения • Материально-техническая поддержка работы представителей КМН • Мониторинг исконной среды обитания и традиционного образа жизни КМН • Обучение безработных граждан из числа КМН, а также оплата обучения студентов • Сохранение традиционной культуры • Экологическое воспитание школьников района из числа КМН
Лукойл	2009–2010	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация договоров с оленеводческими кооперативами (строительство жилья, закупка снегоходной техники, топлива и др.) • Улучшение состояния здоровья кочевого населения (медицинский осмотр, обследование и лечение оленеводов и членов их семей в базовых поселках крупных оленеводческих хозяйств и др.) • Проведение зимних национальных спортивных игр и конференций

На основе вышеприведенных данных можно сделать вывод об отсутствии систематического подхода к учету интересов КМН в политике компании в области КСО, а также о несистематичности и часто узкой направленности действий, реализуемых компаниями на практике. В большинстве случаев компании руководствуются собственными наблюдениями или рекомендациями местных администраций при принятии решений о разработке мероприятий КСО в отношении КМН. В результате подходы компаний варьируются как по степени «адресности» (от информирования ассоциации КМН региона о своей деятельности в целом до материальной помощи конкретным общинам и семьям), так и по направлению действия (консультации с населением, социальное обеспечение, здравоохранение, проведение национальных праздников, проч.).

Предложения по совершенствованию КСО политики компаний в отношении КМН

На фоне все более интенсивного хозяйственного развития Арктического региона, назревает необходимость упорядочения подхо-

да к выявлению и формулировке интересов КМН и их полноценного учета в КСО программах компаний нефтегазового сектора.

Результатом может быть руководство по учету интересов КМН в приложении к ISO 26000 или введение нового международного стандарта, унифицирующего подход к планированию, проведению и оценке мероприятий бизнеса в рамках КСО, направленных на реализацию интересов коренных малочисленных народов. Для наиболее полного и всестороннего формулирования интересов КМН следует обратиться к документам Ассоциации коренных народов, а также к научным исследованиям, посвященным данной тематике и изучающим вопросы измерения благосостояния/качества жизни населения в целом.

Так, для обеспечения результативности мероприятий предлагается обратить особое внимание на обоснованный выбор объекта защиты интересов, в качестве которого могут выступать общественные объединения КМН различных уровней от семьи до этноса. В качестве базового объекта в решении проблем защиты представляется разумным выбрать семью из представителей коренного населения, проживающую на северной территории, которая подпадает под воздействие компаний нефтегазового комплекса. Выбор семьи и формирование основных положений по защите ее интересов позволяет сосредоточиться непосредственно на главном субъекте решаемой проблемы — на человеке, а следовательно, именно на данном уровне проблемы благосостояния, интересы КМН и результаты их реализации приобретают наибольшую значимость [Соловьев, 2013].

Основной набор индикаторов, характеризующих уровень благосостояния семьи, был разработан в соответствии с рекомендациями ООН [HDI] и включает:

- продолжительность уровня жизни;
- образование;
- ВВП на душу населения;
- качество среды обитания.

Достижение положительной динамики по всему набору показателей в приложении к семье в составе КМН будет свидетельствовать о повышении качества жизни коренного населения, а следовательно, о результативности мер, направленных на реализацию его интересов.

Таким образом, представляется обоснованным включение указанных показателей в предлагаемый к разработке документ по упорядочению действий корпораций по вопросам реализации прав и интересов КМН. Также документ следует дополнить открытым

перечнем мероприятий, которые могут быть реализованы компаниями с целью учета ключевых индикаторов уровня жизни человека в применении к КМН.

Источники

Ассоциация коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ. <<http://www.raipon.info>>.

Благов Ю.Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления // Вестник СПбУ. Сер. Менеджмент. 2011. Вып. 1.

Доклад о социальных инвестициях в России 2008: Интеграция КСО в корпоративную стратегию / под общ. ред. Ю.Е. Благова, С.Е. Литовченко, Е.А. Ивановой. М.: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Ледков Г.П. О нормативном правовом регулировании условий жизнедеятельности коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока // Экономика и управление собственностью. 2012. № 4. С. 19–22.

Материалы для обсуждения к встрече Министров охраны окружающей среды стран Арктического Совета. Арктические изменения и их глобальное влияние. <<http://www.arctic-council.org/index.php/en/>>.

РЭА ИнЭИ РАН. Прогноз развития энергетики мира и России до 2035 года. <<http://rosenergo.gov.ru/upload/REA.pdf>>.

Соловьев М.М., Кирюшкина Е.Е., Ледков Г.П. Качество жизни и хозяйственные интересы коренного населения в стратегиях освоения ресурсов северных территорий // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 3.

Уровень жизни населения: понятия, индикаторы, ситуация в России. Аналитические материалы Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования ИНП РАН. <www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analytics/tezUSA/tez.asp>.

Энергостратегия РФ. <http://minenergo.gov.ru/aboutminen/energo-strategy/ch_6.php>.

Carroll A. “A Corporate Social Responsibility Journey: Looking Back, Looking Forward” Keynote Address at 5th Annual Conference on CSR-Humboldt University. Berlin, Germany. 2012. October 4. <<http://www>>.

academia.edu/2706899/A_CSR_Journey_Looking_Back_Looking_Forward>.

EY Report. Нефть и газ Арктики. <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Arctic_report_rus/\\$FILE/Arctic_report_rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Arctic_report_rus/$FILE/Arctic_report_rus.pdf)>.

GRI (G 3.1 guidelines). <<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>>.

Human Development Index (HDI). <<http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>>.

ICMM, Good Practice Guide. Indigenous People and Mining, 2010. <<http://www.icmm.com/library/indigenouspeoplesguide>>.

International Energy Agency (IEA). World Energy Outlook 2012. <<http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/English.pdf>>.

ISO 26000. <http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf>.

Lloyd's Report/ Arctic Opening: Opportunity and Risk in the High North. <http://www.lloyds.com/~media/Files/News%20and%20Insight/360%20Risk%20Insight/Arctic_Risk_Report_20120412.pdf>.

UN Economic and Social Affairs. State of the World's Indigenous People. 2009. <http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/SOWIP_web>.

CSR of Oil and Gas Companies: The Accountability of the Indigenous People of the North Interests

The paper presents the preliminary research results aimed at the design of the mechanism that would allow the oil and gas companies to account for the interests of indigenous people (IP) of the North in their CSR policies. At the current stage the research covers deep analysis of the secondary data including CSR standards and guidelines explicitly or implicitly covering the issue of IP interests as well as the available sustainability and CSR reports presenting the performance results of oil and gas corporations operating in Russia. In addition, the paper contains the constructive proposals to improve the CSR practices of the companies addressed to IP which should be developed based on the key IP interests at the family level and their comprehensive accountability and measurement.

Key words: CSR, oil and gas companies, Indigenous people of the North.

© Кирюшкина Е.Е., 2015

РАЗДЕЛ VIII

**МЕНЕДЖМЕНТ
ИННОВАЦИЙ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

В. А. Ребязина
НИУ ВШЭ,
М. М. Смирнова
СПбГУ

РОЛЬ ОРИЕНТАЦИИ НА КЛИЕНТА В РАЗВИТИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Тематика данного исследования, посвященного изучению влияния ориентации на клиента на инновационное развитие компаний, особенно актуальна для российских компаний, так как уровень клиентоориентированности в российских компаниях в среднем гораздо ниже, чем в международных. Методология исследования включает проведение кабинетного исследования с целью анализа существующих теоретических моделей влияния клиентоориентированности на инновационное развитие компаний. В статье приведен анализ литературы, посвященной ориентации на клиента, рыночной ориентации и инновационному развитию компаний.

Ключевые слова: клиентоориентированность, взаимодействие с партнерами, инновации.

Введение

Данное исследование посвящено изучению влияния ориентации на клиента на инновационное развитие компаний. В настоящее время ввиду усиления конкуренции компаниям необходимо фокусироваться на нуждах клиентов, чтобы сохранить и увеличить занимаемую долю рынка. На фоне глобализации, роста масштабов и разнообразия конкуренции, значительного повышения требований и рыночной власти потребителя, а также иных конкурентных вызовов компании ищут новые пути создания и сохранения конкурентных преимуществ [Рауне, 2006]. Одновременно инновационное развитие является еще одним фактором, ведущим к повышению конкурентоспособности компаний. Однако без ориентации на клиента инновационная деятельность не будет приносить ожидаемых результатов, так как инновации внедряются для того, чтобы более

эффективно удовлетворять потребности клиентов и за счет этого добиваться повышения показателей результативности компании.

Тема данного исследования особенно актуальна для российских компаний. Уровень клиентоориентированности в российских компаниях в среднем гораздо ниже, чем в международных. Подобная ситуация ведет к потере клиентов и негативным финансовым результатам. Без должного уровня клиентоориентированности в российских компаниях возврат на инвестиции в инновационные проекты является минимальным.

Цель данного исследования — анализ существующих теоретических моделей влияния клиентоориентированности на инновационное развитие компаний.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач исследования:

1. Описать влияние рыночной ориентации компании, а также ориентации компании на клиента на результативность деятельности компании.

2. Проанализировать существующие теоретические модели, описывающие влияние ориентации на клиента на инновационное развитие компании как в зарубежных, так и в российских источниках.

3. Проследить зависимость между уровнем клиентоориентированности компаний и степенью их инновационного развития.

Для выполнения поставленных задач необходимо провести анализ литературы, посвященной ориентации на клиента, рыночной ориентации и инновационному развитию компаний, что и определяет структуру данного исследования.

Теоретическая база исследования: обзор литературы

1. **Влияние ориентации на клиента на результаты деятельности компании.** Ориентация на клиента — неотъемлемый элемент деятельности компании [Jaworski, Kohli, 1990]. Именно клиент является источником прибыли фирмы, поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособной, любая фирма должна фокусироваться на потребностях своих клиентов. Несмотря на то что ориентация на клиента довольно подробно изучена в современной научной литературе по маркетингу, до сих пор не существует единого опреде-

ления клиентоориентированности. Так, многие авторы рассматривают ориентацию на клиента как элемент рыночной ориентации компании, другая группа исследователей выделяет клиентоориентированность как объект для отдельного изучения в рамках деятельности фирмы. Многие авторы [Narver, Slater, 1990; Deshpande, 1999] рассматривали ориентацию на клиента как элемент рыночной ориентации компании. В данной статье под термином «рыночная ориентация» будем понимать ориентированность всех отделов фирмы на рынок [Deshpande, 1999].

В разных исследованиях используются различные определения клиентоориентированности. В большинстве из них за основу взяты определения основоположников теории рыночной ориентации: Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, 1990], Яворски и Коли [Yaworski, Kohli, 1990], Дешпанде, Фарлея и Вебстера [Deshpande, Farley, Webster, 1993], при этом каждое из определений отражает определенный аспект понятия ориентации на клиента [Ребязина, Смирнова, 2012]. Так, у Коли и Яворски — это деятельность, у Нарвера и Слейтера — организационная культура, у Дешпанде, Фарлея и Вебстера — также деятельность и процессы. Попытка синтезировать данные определения дает возможность определить ориентацию на клиента как деятельность организации, направленную на:

- сбор информации о рынке и настоящих и будущих потребностях существующих и потенциальных клиентов на всех уровнях цепочки распределения;
- распространение этой информации в компании;
- разработку и реализацию программы действий, основанной на полученной информации.

Целью клиентоориентированности является создание более высокой, чем у конкурентов ценности для клиентов, которая позволит привлечь новых клиентов, удержать имеющихся клиентов и увеличить прибыль с клиента.

Множество исследований посвящено влиянию рыночной ориентации на результативность бизнеса [Deshpande, Farley, Webster, 1993; Ellis, 2006]. Впервые связь между рыночной ориентацией и эффективностью деятельности компании была установлена в работах Яворски и Коли [Yaworski, Kohli, 1990] и Нарвера и Слейтера [Narver, Sleater, 1990].

Положительное влияние ориентации на клиента на эффективность компании было доказано в исследовании Дешпанде, Фар-

лея и Вебстера [Deshpande, Farley, Webster, 1993]. Эффективность компании измерялась посредством объединения четырех оценок менеджеров: прибыльности, размера компании, доли рынка, темпов роста в сравнении с крупнейшим конкурентом на целевом рынке. Ориентация на клиента была оценена со стороны менеджеров компании и со стороны потребителей. В результате исследования было выявлено, что оценка клиентоориентированности со стороны потребителя и со стороны маркетологов компании не совпадает. Также результаты исследования показали, что именно оценка потребителей ориентации на клиента влияет на эффективность компании [Deshpande, Farley, Webster, 1993].

Эллис (2006) с помощью мета-анализа исследовал связь рыночной ориентации и эффективности бизнеса в межнациональном сравнении. Целью исследования было установить, является ли связь между рыночной ориентацией и эффективностью универсальной для различных стран, а также оказывают ли влияние на связь «рыночная ориентация — эффективность» факторы, связанные с культурой, размером рынка и развитостью экономики.

В данном исследовании эффективность бизнеса определялась двумя группами метрик: производительностью бизнеса (прибылью, ROI, ROA, ростом продаж, денежным потоком) и рыночными метриками (долей рынка, осведомленностью о бренде, лояльностью и удовлетворенностью потребителей). Это исследование предоставляет количественные данные в подтверждение универсального характера положительной связи рыночной ориентации и эффективности компании. Хотя рыночная ориентация эффективна во всех странах, степень ее влияния зависит от культуры, размеров и экономических характеристик страны. Также была выявлена зависимость результатов исследования эффективности бизнеса от модели измерения рыночной ориентации, оцениваемых метрик и объективности/субъективности информации (Ellis, 2006).

Многие исследователи подчеркивают положительное влияние клиентоориентированности на результаты деятельности компании:

1. Повышение клиентоориентированности увеличивает удовлетворенность клиентов и способствует продолжению взаимоотношений с компанией.

2. Повышение клиентоориентированности стимулирует рост следующих показателей: отдача от инвестиций, прибыль, объем продаж, доля рынка [Jaworsky, Kohli, 1990]. Важно заметить, что

Коли и Яворски (1990) указывают на необходимость найти оптимальный баланс между затратами на развитие клиентоориентированности в фирме и выгодам от ее развития.

3. Повышение клиентоориентированности способствует развитию инновационной деятельности компаний, запуску новых продуктов [Han, Kim, Srivastava, 1998].

Однако не все исследователи отмечают исключительно положительное влияние ориентации на клиента на деятельность компании. По мнению ряда исследователей, ориентация на потребности клиента снижает результативность деятельности компании, в частности приводит к разработке и неактуальных товаров и услуг (Bennett, Cooper, 1979), реализации неэффективных программ исследований (Frosch, 1996), хаотичным бизнес-процессам (Macdonald, 1995). Более того, излишнюю ориентацию на клиента Хаес и Вилрайт (Hayes, Wheelwright, 1984) считают основной причиной снижения конкурентоспособности американской промышленности в целом.

2. Влияние ориентации на клиента на инновационное развитие компании. Согласно Руководству Осло [2010] *инновационной деятельностью* являются все научные, технологические, организационные, финансовые и коммерческие действия, реально приводящие к осуществлению инноваций или задуманные с этой целью. Некоторые виды инновационной деятельности инновационны сами по себе, другие не обладают этим свойством, но тоже необходимы для осуществления инноваций. Инновационная деятельность включает также исследования и разработки, не связанные напрямую с подготовкой какой-либо конкретной инновации.

В настоящее время ведутся серьезные научные споры о влиянии клиентоориентированности на инновационное развитие компаний [Ребязина, Смирнова, 2012]. Одни исследователи считают, что клиентоориентированность стимулирует инновационное развитие [Christensen, Bower, 1996; Han, Kim, Srivastava, 1998], другая группа исследователей наоборот акцентирует внимание на том, что именно новые технологии, новые продукты создают новые рынки [Clark, Fujimoto, 1991; Kodama, 1995].

Бертон (1999) одним из первых предложил объединить концепции клиентоориентированности и инновационности компании. Согласно автору, компания может иметь разную степень ориентации на клиента и инновационной ориентации [Ребязина, Смирнова, 2012].

Стратегические альтернативы

Клиентоориентированность	Высокая	Следование за рынком	Взаимодействие
	Низкая	Изолированная стратегия	Формирование рынка
		Низкая	Высокая
		Ориентация на инновации	

Рис. 1. Стратегии развития компании

Источник: [Bethon, 1999; Ребязина, Смирнова, 2012].

Кристенсен и Бовер отмечают, что компания может потерять лидирующую позицию в отрасли, уделяя излишнее внимание потребителям и постоянно прислушиваясь к их нуждам [Christensen, Bower, 1996]. Действительно, в каждой организации буквально ежедневно возникают новые идеи относительно новых товаров, их применения, новых технологий и клиентов (Bower, 1970; Burgelman, 1983). Большинство предложений по инновациям требует существенных ресурсов — как финансовых, так и человеческих. Пытаясь повысить удовлетворенность клиентов в рамках существующих потребностей, компании склонны расставлять приоритеты при отборе инновационных проектов так, что они повторяют существующую в компании структуру деятельности. Ведущие компании обладают высокой способностью развивать и внедрять инновации на своих рынках, однако могут потерпеть неудачу, когда инновация не связана напрямую с потребностью текущих клиентов [Christensen, Bower, 1996]. Вместе с тем любая инновационная деятельность требует значительных инвестиций, а обслуживание текущих потребностей клиентов как раз предоставляет такие возможности.

Важным фактором в данном случае является размер клиентской базы: исследования показывают, что небольшое число клиентов способствует совместной разработке продукции (Heide, John, 1992). Кроме того, многие исследования инновационной деятельности подчеркивают важность рыночной ориентации компании (Dougherty, 1990; Leonard-Barton, 1995; Quinn, 1985).

Следует отметить, что во многом разногласия в части влияния ориентации на клиента на инновации происходят из-за того, что под ориентацией на клиента понимаются две различные управ-

ленческие концепции — адаптивное и проактивное поведение компании. Так, Нарвер и Слейтер [Narver, Slater, 1998] называют представленные варианты следованием за клиентом и ориентацией на рынок, соответственно. При этом в качестве основного различия в данных подходах выступает горизонт анализа и потребности клиентов, на которые ориентируется компания [Ibid.]. Реагируя на потребности клиентов, компания может удовлетворить только явно выраженные запросы, и таким образом ориентируется на краткосрочный период. Альтернативный подход основан на стратегическом анализе и стремлении удовлетворить все потребности, как существующие, так и потенциальные, создавая потребительскую ценность. Ориентируясь на стратегию следования за клиентом (customer-led), компания выделяет потребности клиентов на существующих рынках и разрабатывает продукты и услуги для удовлетворения нужд клиентов. Фокусируясь на краткосрочных целях, менеджеры больше внимания уделяют текущим показателям, например удовлетворенность клиентов. При этом важные стратегические цели, такие как успех нового продукта или организационное научение, остаются в тени этой краткосрочной задачи.

Таким образом, каждая фирма выбирает ту или иную стратегию в зависимости от различных факторов: типа рынка, на котором она оперирует (промышленный или потребительский рынок), от условий внешней среды, от целей компании, от типов инноваций, которые компания развивает, уровня конкуренции на рынке, финансовых ресурсов компании и др.

3. Изучение влияния ориентации на клиента на инновационное развитие российских компаний. Несмотря на то что за последние несколько лет можно проследить рост внимания российских исследователей к тематике ориентации на клиента [Smirnova et al., 2011; Третьяк, Слоеу, 2012; Ребязина, Смирнова, 2012; Рожков, 2012; Хлебович 2012; Куршакова, Шавровская, 2009; Семенов, Кубахов, Малкова, 2009], влияние уровня ориентации на клиента на инновационное развитие российских компаний изучено недостаточно. Так, в настоящее время существуют лишь несколько исследований, посвященных изучению данного вопроса [Ребязина, Смирнова, 2012; Roersen et al., 2013].

Исследование, посвященное обоснованности использования шкалы МКТОР [Narver, Slater, 1990] для оценки рыночной ориентации в переходных экономиках, было проведено на рынке высоко-

ких технологий среди российских малых и средних предприятий [Roersen et al., 2013]. Рыночная ориентация компаний была измерена за счет комбинации инструментов: опроса менеджеров на основе шкалы MKTOR, опроса директоров компаний об их восприятии рыночной ориентации, анализа рыночной философии компании и, наконец, интервью по косвенному выявлению признаков рыночной ориентации. Основные результаты исследования показали, что комплексная оценка позволяет говорить скорее о декларируемой, чем о реальной ориентации на клиента. Авторами были сделаны выводы о несостоятельности шкалы MKTOR для использования на российском рынке, поскольку компании не могут адекватно оценить свою рыночную ориентацию [Ibid.].

Вместе с тем возможность обобщения полученных результатов представляется сомнительной. Необходимо отметить, что выборка составила всего 10 компаний. Более того, обобщение полученных результатов ограничивается спецификой выбранных компаний — роль ориентации на клиента и ориентации на рынок у компаний, ориентированных на технологические инновации, может быть несущественной [Berthon et al., 1999].

Заключение

Обобщая рассмотренные исследования на тему клиентоориентированности и инновационного развития, хотелось бы отметить, что клиентоориентированность в разной степени влияет на различные типы инноваций. В случае когда инновации представляют собой пошаговые улучшения, ориентация на клиента повышает их эффективность, способствует идеям для постепенных улучшений. При разработке радикальных инноваций ориентация на клиента позволяет снизить риск провала разработки, а также ускорить принятие инновации рынком, однако идеи нового продукта, как правило, исходят от разработчиков, а не от потребителей. Тем не менее для любых типов инноваций клиентоориентированность повышает их эффективность.

Кроме того, следует отметить, что изучение влияния уровня ориентации на клиента на инновационную деятельность компании недостаточно изучено на российском рынке и может стать актуальной темой для дальнейшего эмпирического исследования.

Источники

Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2005.

Ребязина В.А., Смирнова М.М. Влияние КО на инновационное развитие компании: обзор существующих моделей // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Сб. науч. трудов. Вып. 4: в 2 ч. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2012. С. 326–335.

Рожков А.Г. Ориентация компании на клиента: опыт практического исследования // Вестник Уральского федерального ун-та. Сер.: Экономика и управление. 2012. № 4. С. 20–31.

Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 2010.

Семенов И.В., Кубахов П.С., Малкова Т.Г. КО: теория и практика изучения // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2009. Т. 6. С. 360–378.

Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 2. С. 129–144.

Третьяк О.А., Слоев И.А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // Российский журнал менеджмента. 2012. Т. 10. № 1. С. 29–50.

Хлебович Д.И. КО: теория и практика изучения // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2012. Т. 3. С. 170–184.

Юлдашева О.У., Ширшова О.И. Маркетинговая ориентация компаний: методология исследования и измерения // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского гос. ун-та. 2013. № 3. С. 96–112.

Berthon P., Hulbert J.M., Pitt L. To Serve or Create? Strategic Orientations Toward Customers and Innovation // California Management Review. 1999. Vol. 42 (1). P. 37–58.

Christensen C.M., Bower J.L. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms // Strategic Management Journal. Vol. 17 (3). P. 197–218.

Churchill G.A., Jr. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs // *Journal of Marketing Research*. 1979. Vol. 16 (1). P. 64–73.

Clark K., Fujimoto T. *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

Conduit J., Mavondo F.T. How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation? // *Journal of Business Research*. 2000. Vol. 51 (1). P. 11–24.

Deshpande R. *Developing a Market Orientation*. Sage Publications, 1999.

Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57 (1). P. 23–37.

Deshpande R., Webster F.E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda // *Journal of Marketing*. 1989. Vol. 53 (1). P. 3–15.

Han J.K., Kim N., Srivastava R.K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? // *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62 (4). P. 30–45.

Jaworski B.J., Kohli A. Market-Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications // *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54 (2). P. 1–18.

Kodama F. *Emerging Patterns of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54 (4). P. 20–35.

Narver J.C., S.F. Slater. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation — Performance Relationship? // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58 (1). P. 46–55.

Payne A. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Routledge, 2006.

The Role of Client Orientation in Innovation Development of Russian Companies

This study investigates the influence of customer orientation on innovative development of the companies. This study is particularly relevant for Russian companies, as the level of customer focus of Russian companies is much lower on average than of international companies. Methodology of the study includes a desk study with the objective to analyze the existing theoretical models of client orientation influence on the development of innovative companies. This article analyzes the literature devoted to customer orientation, market orientation and innovative development of the companies.

Key words: client orientation, interactions with partners, innovations.

© Ребязина В.А., Смирнова М.М., 2015

ВЕРИФИКАЦИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ АБСОРБИРУЮЩЕЙ ЕМКОСТИ (АБСОРБИРУЮЩЕГО ПОТЕНЦИАЛА) РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

В статье представлен критический анализ возможностей оценки абсорбирующего потенциала на основе комплексного опросника Дженсона, ван де Боша и Волберда. Исследование показывает наличие весомых отклонений данных, получаемых в результате опроса, от реальной ситуации управления знаниями в анализируемой группе.

Ключевые слова: абсорбирующий потенциал, абсорбирующая емкость, оценка способностей.

Популяризация теории динамических способностей в академическом сообществе сформировала широкий пул новых методологических вопросов, нацеленных на разъяснение оснований актуальных механизмов стратегического развития. Сбор, внедрение, применение знаний и реконфигурация ресурсов как центральные компоненты динамических способностей [Nelson, Winter, 1982; Dosi, Nelson, Winter, 2000; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Newey, Zahra, 2009] стали объектами разностороннего анализа. В этом ключе, изучение потенциальной абсорбирующей емкости (Potential Absorptive Capacity — далее PAC) организации [Cohen, Levinthal, 1990] как границ возможностей в области сбора и применения знаний [Zahra, George, 2002] является проектом, нацеленным на аргументацию источников эффективной обучаемости организационной единицы, наличие либо развитие которых позволяет добиваться устойчивых конкурентных результатов в динамической среде [Gupta, Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996].

Особое значение с научной точки зрения имеют исследования, предлагающие системное теоретическое видение сложного феномена PAC, формализующие возможность его выявления в конкретной

организации и пополняющие обусловленность теории способностей в целом. В рамках исследования рассмотрен кейс, тестирующий инструмент, ставший основанием анализа в публикации Дженсона, ван ден Боша и Волберда (2005). Целью исследования, таким образом, является определение показательности комплекса критериев оценки РАС рабочей группы, предлагаемых в инструменте «Шкалы и единицы потенциальной (РАС) и реализуемой (РАС) абсорбирующей емкости» [Jansen, van den Bosch, Volberda, 2005]. Исследование является постановочным и открывает перспективы дальнейшей разработки теоретических положений, кейсовая часть исследования завершена и отражает критические положения подхода к оценке абсорбирующего потенциала.

Теоретическая база. В основу исследования положена статья Дженсона, ван ден Боша и Волберда, посвященная выявлению связей между элементами абсорбирующей емкости и серией организационных феноменов [Ibid.].

Под абсорбирующей емкостью в широком смысле понимают способность фирмы оценивать, ассимилировать и применять знания [Cohen, Levinthal, 1990]. Авторы рассматриваемой работы в этом вопросе склоняются к представлениям, предложенным Захрой и Джорджем, основные положения которых можно сформулировать следующим образом. Абсорбирующая емкость понимается как группа динамических организационных рутин и процессов, посредством которых организация приобретает, ассимилирует, преобразовывает и эксплуатирует знания [Zahra, George, 2002]. Приобретение, ассимиляция, трансформация и эксплуатация представляют собой организационные способности, позволяющие в совокупности формировать управляемую и результативную модель управления знаниями. Структурно абсорбирующая емкость разделяется на *потенциальную абсорбирующую емкость* и *реализуемую абсорбирующую емкость*. Первая обуславливает потенциал усвоения внешних знаний, включая способности приобретения и ассимиляции, вторая — потенциал эффективного применения, объединяя способности трансформации и эксплуатации.

Приобретение связано со способностью выявления и получения нового высокоценного внешнего знания, ассимиляция — с восприятием/пониманием и интерпретацией приобретенной информации, трансформация предполагает распространение при-

¹ В оригинале: «Scales and Items of Potential and Realized Absorptive Capacity».

обретенного и ассимилированного знания в рамках изучаемого объекта — фирмы или подразделения. Способность эксплуатировать знания обеспечивает формирование эффективных процессов по поводу его скорейшего и полного применения во внешней среде [Zahra, George, 2002; Jansen, van den Bosch, Volberda, 2005].

Дженсон, ван ден Бош и Волберд выделяют инструмент оценки абсорбирующей емкости (валидность которого, в свою очередь, является предметом текущего проекта) на основе предшествующих работ [Zahra, George, 2002; Szulanski, 1996; Jaworski, Kohli, 1993], применяемый ими в ходе собственного исследования (табл. 1, столбцы 1, 2). Инструмент включает серии показателей (оцениваемых по 7-балльной шкале), позволяющих оценить соответствующие им четыре способности абсорбирующей емкости знаний группы, и в случае его валидности может иметь высокую значимость как для концепции емкости, так и для развития смежной теории способностей.

Методология исследования

1. Качественный анализ. Применение инструмента в лонгитюдном ретроспективном исследовании для определения динамики элементов абсорбирующей емкости. Специфика — опрос проводился ретроспективно, двум главам подразделения (ранее возглавляющему юнит — до 2010 г., и настоящему) было предложено сформулировать основные события в жизни подразделения в 2009–2013 гг. и ответить на вопросы теста с позиции предыдущих периодов. Объект эмпирического исследования — региональное подразделение фармацевтической компании в период динамических изменений среды его деятельности — изменение политической ситуации, влияния дистрибуторов, вхождение значительного числа новых конкурентов. Участники опроса — главы регионального юнита. Результаты опроса отражены в табл. 1.

2. Формирование репрезентативной базы сравнения результатов применения анализируемого инструмента: глубинное интервью и количественный анализ. Глубинное интервью с главами отдела за последние 10 лет (2 респондента) позволило выявить последовательные элементы процесса управления знаниями, применяемые в данном юните. Количественный анализ документооборота по управленческим решениям по поводу внешних знаний (корпоратив-

ные письма с УР, отчеты с рекомендациями, инициативы внешних изменений, заключения круглых столов) позволил воссоздать результаты управления знаниями за период. Методы выбраны для нивелирования обоюдных встроенных ошибок. Глубинное интервью позволило смоделировать сущностное наполнение процесса и соответственно проверить независимо проводимый количественный анализ на показательность. Результаты отражены в табл. 2.

3. Сравнение результатов исследуемого инструмента и репрезентативной базы. Реализовано в графической форме на основе предыдущих данных.

Основные результаты

Сравнение итогов качественных и количественных тестов демонстрирует значительный разрыв в предлагаемых результатах. Проведение опроса на основе инструмента исследовательской группы Дженсона показывает динамичный рост как потенциальной, так и реализуемой емкостей, в то время как количественный анализ отражает снижение доли успешных операций со знаниями и возрастание «энтропии». Под энтропией в данном случае понимаются «лишние» знания, которые прошли полный цикл управления знаниями, при этом не характеризуются главным критерием их ценности – значимостью для результатов деятельности.

Трактовка результатов исходя из глубинного интервью и истории компании. В 2010 г. произошла смена главы юнита, являющегося сильным харизматичным коммуникатором и выполняющего основные действия, которые связаны с потенциальной абсорбирующей способностью. Последующее развитие юнита под началом нового руководителя предполагает усиленную работу над развитием эффективных рутин, мотивацию сотрудников на участие в процессе развития знания, что отражается в графике PAC и RAC, однако предыдущий уровень результативности не достигается, и возрастает число «лишних» действий, эффективность которых не может быть создана линейными участниками юнита (что отражают количественные графики, см. рис. 1, 2).

Таким образом, тест Дженсона не позволил выявить фактическую потерю способностей и значительное снижение абсорбирующего потенциала в год смены либора, что, однако, отражает количественный график.

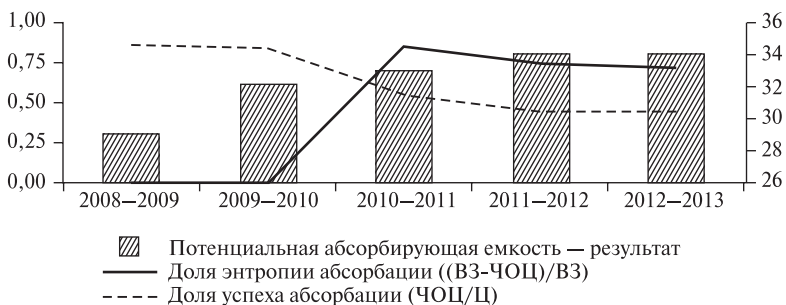


Рис. 1. Потенциальная абсорбирующая емкость

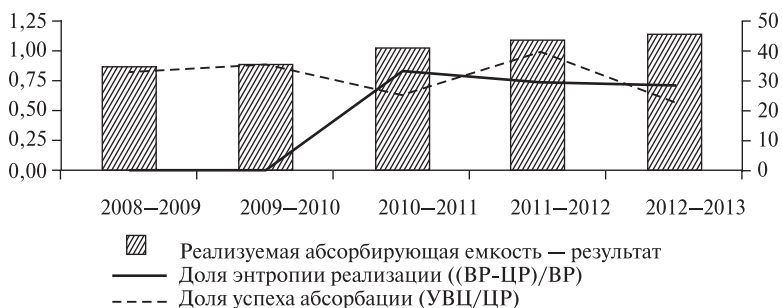


Рис. 2. Реализуемая абсорбирующая емкость

Таблица 1

**Опросник Дженсона, ван ден Боша и Волберда
для оценки абсорбирующей емкости**

Элемент абсорбирующей емкости	Вопросы для выявления способности, предлагаемые в опроснике	2009	2010	2011	2012	2013
Потенциальная абсорбирующая емкость						
Способность поглощения знаний	Наше подразделение регулярно взаимодействует со штаб-квартирой корпорации для приобретения новых знаний	5	6	7	7	7
	Сотрудники нашего отдела регулярно посещают другие филиалы	3	3	3	4	4

Продолжение табл. 1

Элемент абсорбирующей емкости	Вопросы для выявления способности, предлагаемые в опроснике	2009	2010	2011	2012	2013
Способность поглощения знаний	Мы собираем информацию об индустрии из неформальных источников	5	6	7	7	7
	Мы редко посещаем другие подразделения нашей компании (<i>негативная оценка</i>)	-4	-3	-3	-3	-3
	Наше подразделение периодически организует встречи с клиентами или третьими лицами для получения новых знаний	7	7	7	7	7
	Сотрудники регулярно обращаются к третьим лицам (бухгалтеры, консультанты, налоговые консультанты)	7	7	7	7	7
СУММА		23	26	28	29	29
Способность ассимилировать знания	Мы не спешим признавать сдвиги в нашем рынке (конкуренция, регулирование, демография) (<i>негативная оценка</i>)	-5	-5	-6	-6	-6
	Новые возможности по предложению услуг нашим клиентам осознаются довольно быстро	6	6	6	6	6
	Мы быстро анализируем и интерпретируем изменяющиеся условия рынка	5	5	5	5	5
СУММА		6	6	5	5	5
Потенциальная абсорбирующая емкость — результат		29	32	33	34	34

Элемент абсорбирующей емкости	Вопросы для выявления способности, предлагаемые в опроснике	2009	2010	2011	2012	2013
Реализуемая абсорбирующая емкость						
Способность к трансформации	Мы регулярно рассматриваем последствия меняющихся требований рынка с точки зрения новых путей для предоставления услуг	6	6	6	7	7
	Сотрудники записывают и хранят приобретенные знания для дальнейшего использования	4	4	6	7	7
	Мы быстро признаем полезность нового внешнего знания для существующих знаний	7	7	7	7	7
	Сотрудники не делятся друг с другом практическими знаниями (<i>негативный фактор</i>)	-1	-2	-2	-2	-2
	Наше подразделение медленно воспринимает возможности для себя, исходящие из нового внешнего знания (<i>негативный фактор</i>)	0	-1	-1	-1	-1
	Наше подразделение периодически встречается для обсуждения последствий рыночных тенденций и развития новых услуг	6	6	7	6	7
СУММА		22	20	23	24	25
Способность к использованию знания	Детально известно, как следует проводить мероприятия внутри нашего подразделения	4	5	7	7	7

Элемент абсорбирующей емкости	Вопросы для выявления способности, предлагаемые в опроснике	2009	2010	2011	2012	2013
Способность к использованию знания	Мы игнорируем жалобы клиентов (<i>негативный фактор</i>)	0	0	0	0	0
	Роли и обязанности в нашем подразделении четко разделены между участниками	4	5	6	7	7
	Мы регулярно ищем лучший способ использования знаний	4	5	5	5	5
	Внедрение новых продуктов и услуг затруднительно для нашего подразделения (<i>негативный фактор</i>)	-5	-6	-6	-6	-6
	У сотрудников складывается общее понимание в отношении наших услуг	5	6	6	6	7
СУММА		12	15	18	19	20
Реализуемая абсорбирующая емкость — результат		34	35	41	43	45

Таблица 2

Возможные критерии оценки развития абсорбирующей емкости по результатам ее отражения в деятельности организации

Емкость	Результирующие характеристики	2008–2009	2009–2010	2010–2011	2011–2012	2012–2013
Потенциальная абсорбирующая емкость	Число упущенных ценных знаний* (ЧУЦ)	2	2	5	8	9
	Число своевременно обнаруженных ценных знаний (ЧОЦ)	13	11	6	6	7
	Всего ценных знаний за период (Ц)	15	13	11	14	16

Емкость	Результующие характеристики	2008–2009	2009–2010	2010–2011	2011–2012	2012–2013
Потенциальная абсорбирующая емкость	Число знаний, выдвигаемых для принятия управленческого решения** (ЧОЦ + незначимые) (ВЗ)	13	11	37	23	25
	Доля энтропии абсорбции ((ВЗ-ЧОЦ)/ВЗ)	0	0	0,837	0,739	0,72
	Доля успеха абсорбции (ЧОЦ/Ц)	0,866	0,846	0,545	0,428	0,437
Реализованная абсорбирующая емкость	Число внедренных решений по всем знаниям (ВР)	13	11	35	23	24
	Число внедренных решений по поводу ЧОЦ (ЦР)	13	11	6	6	7
	Число успешно внедренных решений по поводу ЧОЦ (УВЦ)	11	10	4	6	4
	Доля энтропии реализации ((ВР-ЦР)/ВР)	0	0	0,828	0,739	0,708
	Доля успеха реализации (УВЦ/ЦР)	0,846	0,909	0,666	1	0,571

* Оценивалось экспертно, на основании данных менеджеров юнитов и обзоров рынка, публикуемых конкурирующими фирмами.

** Данная и последующие опции оценивались на основе формальных отчетов.

Направления дальнейших исследований

Основным направлением дальнейших исследований является изучение природы способностей, формулирование которой позволит проводить оценку сложных феноменов, способностей и потенциала более системно, опираясь не только на констатацию позитивных результатов деятельности как индикаторов существования способностей, но и выявлять конкретные эффекты способностей в результатах и моделировать точечные механизмы управления ресурсами в интересах развития способностей.

Источники

Cohen W.M., Levinthal D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35 (1). P. 128–152.

Dosi G., Nelson R., Winter S. (eds). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford; N.Y.: Oxford University Press, 2000.

Gupta A.K., Govindarajan V. Knowledge Flows within Multinational Corporations // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. P. 473–496.

Jansen J.J.P., van den Bosch F.A.J., Volberda, H.W. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? // *ERIM Report Series Research in Management ERS-2005-025-STR*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2005.

Jaworski L., Kohlin A. Market Orientation: Antecedents and Consequences // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. P. 53–70.

Newey L.R., Zahra S.A. The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship // *British Journal of Management*. 2009. Vol. 20. P. 81–100.

Nelson R.R., Winter S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

Szulanski G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm // *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. P. 27–43.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7 (Aug.). P. 509–533.

Zahra S., George G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension // *Academy Management Review*. 2002. No. 27 (2). P. 185–203.

Absorptive Capacity Evaluation Items Verification, Business Unite Case

This paper covers critical analysis of potential absorptive capacity evaluation based on complex questionnaire suggested by Jansen, Van Den Bosch, Volberda. Research reveals deviation of results obtained through questionnaire from real case of knowledge management in analyzed group.

Key words: absorptive capacity, capabilities evaluation.

© Двинских Д.Ю., 2015

РАЗДЕЛ IX
**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ**

ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

В статье представлен ретроспективный анализ различных подходов к управлению строительными проектами. Описаны традиционный подход к организации строительства, «гибкий» подход к управлению строительными проектами, рассматривается концепция бережливого строительства. Приводится сравнительный анализ теорий бережливого строительства и «гибкого» управления проектами.

Ключевые слова: управление проектами, строительные проекты, «гибкие» методологии, бережливое строительство.

Введение

Выбор стратегического подхода к управлению строительным проектом во многом определяет его будущий успех. Современные веяния и течения в области менеджмента в одних отраслях с их развитием и совершенствованием инструментов впоследствии экспортируются в другие сферы деятельности.

Строительные проекты в силу их особенностей принято относить к традиционным проектам, для управления которыми наилучшим образом подходит РМВОК. Однако если принять во внимание многостадийность и большое число стейкхолдеров и исполнителей на разных фазах проекта, то можно рассмотреть применение иных подходов к управлению строительными проектами.

Для оценки применения инструментов и методов предлагаем рассмотреть нетрадиционные подходы к управлению строительными проектами — управление строительными проектами на основе стандарта Р2М, «гибкие» методологии и бережливое строительство.

Традиционные подходы к управлению строительными проектами

Зарождение методов управления строительными проектами ведет свое начало от строительства хозяйственным способом, когда заказчик сам может пригласить рабочих для выполнения работ по возведению здания, учитывая их специализацию. По мере развития общественных институтов и роста масштабов и сложности зданий и сооружений произошел переход к подрядному способу найма компаний.

Подобное развитие характерно для большинства стран. Развитие традиционного строительства в Великобритании [Radosavljević et al., 2012] похоже на становление системы организации строительства в России. Работа над строительным проектом осуществлялась заказчиком с привлечением архитектора (проектировщика) и генерального подрядчика, но границы взаимоотношений сторон были не четко определены. Дальнейшее развитие привело к созданию первых организационных форм реализации строительных проектов на разных стадиях жизненного цикла (рис. 1). Минусами традиционного подхода являются невыполненные пожелания заказчика, которые даже если будут заложены проектировщиками, вероятно, не смогут быть технологически выполнены подрядчиками либо приведут к сверхстоимости объекта.

В СССР развитие традиционного метода строительства было преобразовано в четко отлаженную взаимодействующую систему государственных организаций с разделением функционального назначения компаний.

Темпы ввода новых зданий и сооружений как гражданского, так и промышленного назначения, возросшие в 1960–1970-е годы после развития типового проектирования и поточного строительства значительно снизились после переходных 1990-х годов. Централизованная система планирования СССР и система госзаказа определяла объемы необходимых квадратных метров. Проектные институты, строительные тресты, заводы ЖБИ также управлялись централизованно, и их годовой план был определен.

Управление строительными проектами в то время сводилось к работе дирекции строящегося предприятия на стадии строительства по прошедшей государственную экспертизу проектной документации. Заказчик (государство) в лице ответственных структур

контролировал работу проектного института и работу генерального подрядчика.

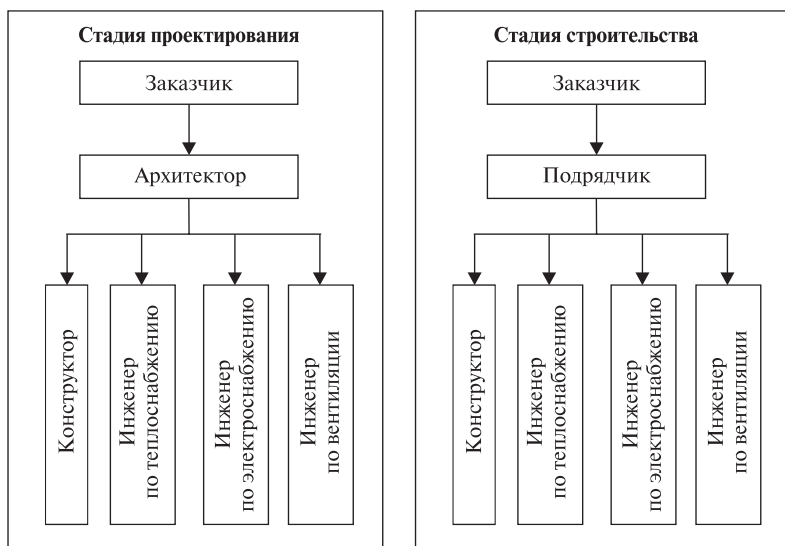


Рис. 1. Основные стадии традиционного строительства в Великобритании

Дополнение для строительных проектов к Руководству к своду знаний по управлению проектами

Управление проектами в строительстве относится к управлению особой категорией проектов, поскольку для их реализации требуется большое количество материалов, инструментов и труда и вовлекается большое число заинтересованных лиц. Кроме того, строительные проекты часто оказывают воздействие на окружающую среду. Из-за этих и других особенностей строительных проектов Project Management Institute (PMI) разработал «Дополнение для строительных проектов к Руководству к своду знаний по управлению проектами» [Project Management Institute, 2008]. Целью Дополнения является повышение эффективности управления строительным проектом. Руководство предназначается в дополнение к РМВОК, а не как самостоятельный документ.

Помимо освещенных в РМВОК девяти областей знаний, в «Дополнении для строительных проектов» рассматриваются процессы для дополнительных четырех функциональных областей — управление безопасностью, управление воздействием на окружающую среду, управление финансами и управление претензиями (табл. 1).

Таблица 1

**Разделение по группам процессов управления проектами
и по группам областей знаний**

Области знаний	Группы процессов управления проектом				
	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и управления	Группа процессов завершения
13. Управление безопасностью работ проекта		13.1. Планирование обеспечения безопасности работ	13.2. Обеспечение безопасности работ	13.3. Контроль безопасности работ	
14. Управление воздействием проекта на окружающую среду		14.1. Экологическое планирование	14.2. Обеспечение экологической безопасности	14.3. Контроль за соблюдением политик в области экологической безопасности	
15. Управление финансами проекта		15.1. Финансовое планирование		15.2. Финансовый контроль	15.3. Финансовое администрирование
16. Управление претензиями проекта		16.1. Идентификация претензий 16.2. Определение количества претензий		16.3. Претворение претензий	16.4. Резолюция/разрешение претензий

Р2М для строительных проектов

Помимо традиционного подхода PMBOK имеются практические примеры [<http://leanconstruction.org>] использования методологии Р2М [A Guidebook of Project] (управления проектами и программами) в строительной компании Sunagogumi (Хоккайдо, Япония). Для управления проектом строительства сооружений для защиты от наводнений на берегах реки Тонебецу применялся метод критической цепи (ССРМ) теории ограничений (ТОС), а для управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами — метод интегрированных маркетинговых коммуникаций. Этот проект был пилотным в компании для апробации метода ССРМ. Специалистами компании была разработана «карта позиционирования», в которой были описаны и обобщены цели компании (рис. 2).



Рис. 2. «Карта позиционирования»

Р2М — стандарт по управлению инновационными проектами и программами предприятий, разработанный в Японии и поддерживаемый Ассоциацией проектных менеджеров Японии (РМАЈ).

В рамках концепции P2M большое внимание в области управления проектами уделяется персоналу, коммуникациям с внешним окружением и связанным с ними проблем. Поведение команды проекта характеризуется следующими закономерностями:

- Закон Паркинсона (для выполнения работ используется все отведенное время).
- Закон Мэрфи (если что-то может пойти не так, то это обязательно произойдет).
- «Студенческий синдром» (работа в полную силу только перед окончанием отведенного срока).
- Отсутствие информирования о досрочном окончании работ (завершение работ досрочно, а имеющееся в резерве время тратится на доработку).
- Реализация мультицелевых заданий (обозначать все работы как приоритетные и начинать их как можно раньше).

Для устранения подобного поведения персонала метод критической цепи использует календарное планирование и управление расписанием работ так, чтобы исключить возможность злоупотреблений использованием времени посредством изъятия резерва из каждого задания и управления проектом с помощью «буфера». Интуитивно некоторые сотрудники компании применяли на практике метод ССРМ. Совместно с руководством компании было составлено расписание проекта строительства защитных сооружений с применением метода критической цепи, что позволило завершить проект на два месяца раньше срока.

Как уже отмечалось, основой P2M являются взаимоотношения заинтересованных сторон с командой проекта. Сокращение сроков позволило компании получить высокую оценку со стороны надзорных органов и местных властей. Также удалось избежать ущерба местности из-за непогоды, поскольку работы были завершены до начала сезона тайфунов.

Результатами и выгодами от управления строительным проектом по P2M и применением метода критической цепи стали:

- высокая оценка надзорных органов;
- высокая оценка работ со стороны местных властей;
- улучшение финансовых потоков компании за счет более раннего поступления платежей;
- возможность раньше приступить к реализации следующего проекта; возможность возводить больше объектов в установленные сроки;

- повышение квалификации специалистов;
- предотвращение разрушений в местности возведения защитных сооружений.

Современные тенденции в развитии подходов к управлению строительными проектами

Развитие методологий в сфере менеджмента в целом и в области управления проектами в частности оказывает влияние и на тенденции в подходах к управлению строительными проектами. Особого внимания заслуживают «гибкий» подход к управлению проектами (Agile Project Management), бережливое строительство и leagile строительство. Возможность применения данных подходов в строительстве рассмотрена Р. Оуэном, Л. Коскела, Г. Хенрихом, Р. Кудиньоту [Owen et al., 2006], и их сравнение отражено в табл. 2.

Таблица 2

Сравнение бережливого строительства и «гибкого» управления проектами

Критерии сравнения	Бережливое производство в британской версии	Бережливое производство в версии IGLC	«Гибкое» управление проектами
Подход развился из методов	Производственные методы Toyota / Egan / программа совершенствования на принципах бережливого производства применительно к строительству	Производственные методы Toyota / Теория TFWL. Коркелы / Теория ограничений / Теория сложности / Системное мышление	Реакция на плохое функционирование информационных систем / Теория сложности
Ключевые принципы	Снижение потерь и бенчмаркинг	Снижение потерь. Потоки работ (Flow) и ценность (Value)	Становление ценности и быстрая обратная связь
Важнейшие методы	Изменение отношений в цепочке поставок / «Точно в срок» / Измерение результатов работы / «Вытягивание»	Совместная работа и распределенное управление («последний планировщик») / «Вытягивание»	Вовлечение потребителя / Наделенные полномочиями многофункциональные команды

Критерии сравнения	Бережливое производство в британской версии	Бережливое производство в версии IGLC	«Гибкое» управление проектами
Важнейшие критерии выполнения процессов	Воспроизводимость / надежность	Надежность	Надежность

«Гибкий» подход к управлению строительными проектами

«Гибкие» методологии управления проектами изначально были созданы для разработки программного обеспечения. Agile Manifesto был разработан и принят в феврале 2001 г. Его основные идеи состоят в следующем:

- реакция на изменения важнее, чем следование плану;
- сотрудничество с заказчиком важнее, чем контрактные обязательства;
- личности и их взаимодействия важнее, чем процессы и инструменты;
- работающее программное обеспечение важнее, чем полная документация.

С развитием «гибких» методологий их принципы постепенно адаптируются и для управления проектами не только в области информационных технологий, но и в других сферах.

Среди специализированных подрядных организаций в области строительства применить «гибкие» подходы к управлению строительными проектами сегодня пытаются компании, занимающиеся выполнением работ по электрическим инженерным системам, кабельным системам, сетям связи и т.п. Эти компании оказались на стыке двух отраслей — информационных технологий и строительства, и зарождение Agile Project Management в одной из них наиболее быстро нашло применение «гибких» принципов в другой. Сравнение традиционного и «гибкого» подходов к управлению проектами приведено на рис.3.

П. Данешгари приводит следующее определение «гибкого» строительства [Daneshgari, 2010]:

«Гибкое» строительство — инжиниринговый процесс, разработанный в ответ на особые требования и потребности Заказчика

и Генерального подрядчика, для ведения работ более эффективно, более производительно, и более выгодно.

Время, стоимость и качество — вот главное для «гибкого» строительства.

Характеристики «гибкого» строительства:

- видимость,
- быстрота реагирования,
- производительность,
- доходность.

Основная задача компании — быть гибкой, для этого необходимо, чтобы каждый процесс и процедура могли быстро реагировать на изменяющиеся требования к работе. Деятельность компании должна быть видимой, измеримой и прослеживаемой.

Работы на строительной площадке — подвижная рабочая среда, существующая в состоянии постоянных изменений как планируемых, так и незапланированных. Уровень ресурсов и опыта изменяется при производстве работ и перемещении персонала. Чтобы быть гибкими, каждый аспект компании должен работать вместе как синхронный механизм.

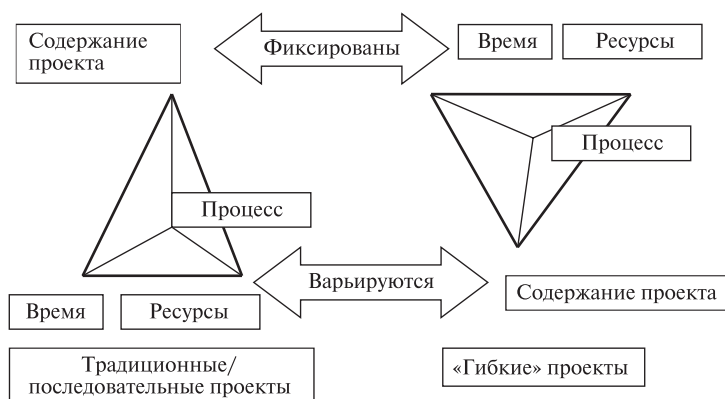


Рис. 3. Сравнение традиционного управления проектами и Agile

Принципы Agile могут быть применимы к аспектам управления строительным проектом со стороны проектировщика, подрядчика, консультанта. В рамках своей деятельности эти участники могут определить виды работ, в которых им будет выгодно приме-

нить «гибкий» подход. Проектировщику, возможно, не стоит за каждый исправленный лист просить дополнительного вознаграждения, когда трудовые и материальные затраты на выполнение работы очень малы. Непосредственно при СМР принципы Agile разумно применять подрядчикам, если, например, нужно заменить применяемые материалы. Конечно, не всегда, но иногда лучше согласиться сделать новый заказ и реализовать уже закупленный материал на сторону, чем заказчик вообще откажется от работ. Подрядчик может дополнительно предусмотреть страхование риска возможных изменений выстраиванием отношений с поставщиками и заключением контрактов, при котором поставщик в течение определенного времени может забрать обратно поставленное оборудование без штрафных санкций, но с определенными сторонами вознаграждением. Однако, проявляя с одной стороны гибкость и лояльность, эти участники могут столкнуться с злоупотреблениями со стороны Заказчика, которому несомненно понравится получать дополнительные результаты без дополнительных затрат. Прежде всего, компаниям следует рассмотреть возможность внедрения Agile управления проектами на уровне компании, а затем успешные практики применять и распространять на компании-партнеры.

Бережливое строительство

Бережливое производство сегодня является одним из приоритетных направлений в бизнесе. Внедрение принципов бережливого производства на западных и российских предприятиях уже доказало свою эффективность, обеспечив применившим их компаниям рост выпуска продукции вместе со снижением затрат и потерь. В концепции бережливого производства сформировалось и направление в области строительства — «бережливое строительство». В рамках бережливого производства предложено своеобразное руководство по организации строительного производства [Ballard et al., 2001].

Бережливое производство — концепция управления предприятием, основанная на постоянном устранении потерь. Управление работами, материалами и информацией последователями бережливого производства осуществляется потоками. С одной стороны, такой подход непривычен для строительной отрасли, с другой — рассмотренная выше поточная организация строительства зародилась именно в нашей стране.

Подходы, предлагаемые бережливым строительством, отличаются от традиционных методов управления строительными проектами, применяемых в отечественной практике. В 1997 г. Балланд и Ховелл основали Институт бережливого строительства (Lean Construction Institute) [Охара, Кишира, 2005] для развития теоретических методологий и распространения его применения на практике принципов данного подхода.

Бережливое строительство — новый подход к проектированию и строительству капитальных зданий и сооружений. Теория, принципы и методы, объединенные воедино, стали основой для новой методологии управления проектами. Происходя из производственного менеджмента, бережливое строительство вносит значительные улучшения, особенно на комплексные, реализуемые в условиях неопределенности и в сжатые сроки, проекты. Основные различия между бережливым строительством и другими формами управления проектами состоят в следующем:

- Контроль переосмыслен из «мониторинга результатов» в «доводить до конца». Система планирования исполнения измерена и улучшена для надежности рабочего процесса и предсказуемости выходов проекта.
- Исполнение заключается в максимизации ценности и минимизации потерь на проектном уровне. Текущая практика снижает общую производительность посредством попытки оптимизировать каждую деятельность.
- Проектные поставки — одновременное проектирование зданий и их возведение. Текущая практика — последовательные процессы — не способна предотвратить расточительство.
- Ценность, определенная заказчиком, создается и поставляется в течение всего жизненного цикла проекта. В текущей практике собственник ожидает, что полностью определенные вначале требования для поставки в конце, несмотря на изменения рынка, технологий и бизнес-практик.
- Координация действий путем «вытягивания» потока в противоположность традиционному, направляемому графиком, с его зависимостью от централизации власти и графиков проекта, управляющих ресурсами и координирующими работы.
- Децентрализация принятия решений путем расширения прав и возможностей и прозрачности. Это означает предоставление участникам проекта информации о состоянии производствен-

ных систем и о расширении их прав и возможностей принятия мер. Бережливое строительство — производственный менеджмент, основанный на системе поставок, подчеркивает значение надежной и быстрой поставки. Он опровергает общепринятое убеждение, что всегда можно найти компромисс между сроками, стоимостью и качеством.

Таким образом, чтобы успешно применять методологию бережливого строительства при управлении проектами, инструменты должны соответствовать особенностям строительной отрасли.

Заключение

Рассмотренные автором в работе подходы к управлению строительными проектами позволяют выдвинуть предположение о зависимости успеха проекта от выбранной стратегии управления. Для каких строительных проектов наиболее эффективным будет применение «гибких» методологий, а для каких — традиционных? Когда заказчику можно управлять проектом самостоятельно, а когда лучше привлечь специализированного менеджера проекта? Применение каких практик — РМВОК или Р2М — позволит наилучшим образом обеспечить ожидаемую заказчиком ценность проекта?

В статье рассмотрены современные подходы к управлению строительными проектами, которые можно применять наряду с традиционным. Первые примеры внедрения и использования показывают возможность их интеграции и применения в строительной отрасли, а не только в производстве.

Интерес для дальнейшего исследования представляет выбор стратегии управления строительным проектом, анализ стадий проекта, на которых применение современных методик будет наиболее эффективным, формирование возможных конфигураций схем управления строительным проектом на основе интеграции различных методологий.

Источники

Охара Ш., Кишира Ю. Применение методологии Р2М в гражданском строительстве и анализ результатов // Управление проектами и программами. 2005. № 3.

A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation «P2M».

Ballard G., Koskela L., Howell G., Zabelle T. The Proceedings of the 9th Annual Conference of the International Group for Lean Construction. Production System Design in Construction. Singapore, 2001. August.

Daneshgari P. Agile Construction for the Electrical Contractor. Jones and Bartlett Publishers, 2010.

Owen R., Koskela L., Henrich G., Codinhoto R. Proceedings IGLC-14. Is Agile Oproject Management Applicable to Construction? Santiago, Chile, 2006. July.

Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 4th ed. PMI, 2008.

Project Management Institute. Construction Extension to the PMBOK® Guide. PMI, 2008.

Project Management Institute. Practice Standard for Earned Value Management, 2005.

Radosavljevic M., Bennett J. Construction Management Strategies: A Theory of Construction Management. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2012.

<<http://leanconstruction.org/>>.

Review of Modern Approaches to Construction Project Management

Retrospective analysis of different construction project management approaches is given. Traditional construction, agile construction project management and lean construction approaches are considered. Comparative analysis of lean construction and agile project management is given.

Key words: project management, construction projects, agile, lean construction.

© Нечеева И.М., 2015

ПРОБЛЕМА ВЫБОРА НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

В данной исследовательской работе проведена приоритезация процессов формирования портфеля проектов. Исследование осуществлено посредством сбора экспертных оценок и опроса девяти опытных руководителей проектов. Дифференциация экспертов по половому признаку составила 67% (мужчины) на 33% (женщины). По итогам работы были выделены три наиболее важных процесса, применяемых при формировании портфолио. Руководствуясь выводами данного исследования о приоритезации процессов, менеджеры проекта имеют возможность рационально выстроить работу над формированием портфеля проектов и максимально повысить эффективность итогового портфеля.

Ключевые слова: процессы управления, группы процессов, портфель проектов, формирование портфеля, экспертные оценки.

Цели исследования — определить приоритетные процессы управления при формировании портфеля проектов и аргументировать необходимость сосредоточения внимания менеджеров при формировании портфеля проектов, именно на этих ключевых процессах.

Актуальность: процесс управления портфелем проектов от формирования отдельных проектов до авторизации принятого портфеля в деятельность компании достаточно долгий, трудоемкий и ответственный. При работе с портфелем проектов задействован субъективный человеческий фактор менеджера, управляющего данным процессом. Определение наиболее важных групп процессов позволит изначально уделить большее внимание главным группам и уменьшит вероятность допущения ошибки при формировании конечного портфеля.

Вступление

От создания единого проекта как идеи до формирования и, как следствие, внедрения портфеля проектов в организации проекты проходят «чистку» с помощью существующих, общепринятых процессов управления [Аньшин и др., 2008].

К процессам управления относятся:

- процессы идентификации проектов;
- процессы категоризации проектов;
- оценка проектов;
- отбор проектов;
- определение приоритетов;
- балансирование портфеля;
- корректировка портфеля;
- авторизация проектов [Martinsuo, 2013].

Перечисленные процессы объединяются в группу процессов «выравнивания». Существует также группа процессов «мониторинга и контроля», состоящая из групп процессов пересмотра портфеля и составления отчетности и внедрения стратегических изменений. Но в данном исследовании будет рассмотрена группа «выравнивания», так как она является основой принятия решения о внедрении портфеля проектов в деятельность компании [Teller, 2013].

Исследование

Для определения приоритетных процессов управления в данном исследовании использовался метод экспертных оценок. В исследовании принимали участие проектные менеджеры ЗАО «Райффайзенбанк». Экспертной команде, состоящей из девяти человек, было предложено оценить значимость восьми процессов управления портфелем проектов с помощью балльной шкалы от 1 до 100 баллов, при этом совокупная оценка должна была составлять 100 баллов. В процессе рейтингования учитывался экспертный опыт испытуемых по отношению к формированию портфеля проектов в банковской сфере. Поскольку портфель проектов банка за последний год довольно разнообразен нельзя говорить о том, что в исследовании фигурировали лишь проекты, имеющие прямое отношение к банковскому продукту. В портфеле были проекты, связанные с совершенствованием ИТ-обеспечения, преобразованиями

в работе HR-департамента, введение системы менторинга и т.д. По итогам экспертизы была создана сводная табл. 1 с суммой всех экспертных оценок и определены приоритеты процессов управления.

Таблица 1

**Ранжирование процессов управления
с помощью метода экспертных оценок**

№ п/п	1	2	3*	4	5	6	7	8	9	Σ	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Идентификация проектов	10	12	10	10	5	12	20	10	15	104	6
Категоризация проектов	7	10	5	10	5	10	10	5	5	67	8
Оценка проектов	11	25	22	15	10	15	10	20	25	153	1
Отбор проектов	13	15	10	13	5	8	10	20	5	99	7
Определение приоритетов	17	10	28	15	10	8	10	20	10	128	2
Балансирование портфеля	15	10	5	14	20	12	10	10	10	106	5
Корректировка портфеля	12	8	15	13	25	15	10	8	15	121	3
Авторизация проектов	15	10	5	10	20	20	20	7	10	117	4
Σ	100	100	100	100	100	100	100	100	95	895	—

* Оценки автора статьи

	Третий ранг
	Второй ранг
	Первый ранг

Как видим, в табл. 1 экспертные оценки были распределены следующим образом:

1-й ранг важности — процессы оценки проектов;

2-й ранг важности — процессы приоритезации;

3-й ранг важности — процессы корректировки.

И обоснование данному выбору вполне логично.

Процесс оценки, которому был отдан первый приоритет, является наиболее важным процессом управления, так как именно основываясь на выводах данного процесса, может быть принято решение о дальнейшем рассмотрении данного проекта для его принятия в общий портфель. Поскольку цель данного этапа — сравнение всех проектов между собой, не допускать ошибок при оценке проектов, так как успешный проект при неудачной оценке так и не попадет в портфель.

Процесс оценки проектов проводится в три этапа:

1. Применение скоринговой модели и предоставление оценок по установленным критериям.
2. Создание графических материалов, иллюстрирующих положение каждого проекта в отдельности.
3. Ранжирование проектов и подготовка сопроводительных материалов с комментариями.

На первом этапе важно определить наиболее значимые критерии оценки для конкретной компании, заранее оговорив это с топ-менеджментом. Так как, к примеру, критерий риска может быть одним из важнейших для одной организации и совершенно не играть роли для другой, которая на первое место поставит финансовый критерий. Поэтому уже при проведении оценки следует расставить весовые коэффициенты для каждого из оцениваемых критериев.

От объективности оценки проекта полностью зависит следующий немаловажный этап — приоритезация. Процесс приоритизации уже полностью будет полагаться на отчетность предыдущего этапа и любая ошибка может стать роковой для того или иного проекта [Darmani, Hanafizadeh, 2013]. Поэтому оценка один из самых важных этапов, от которого зависит принятие проекта в портфель и как следствие его возможное внедрение в деятельность компании.

По оценкам экспертов, на следующем шаге большее внимание следует уделить процессам приоритизации, которые являются одними из важнейших для компании в целом, и если рассматривать другие аспекты деятельности организации, данное правило остается столь же важным, так как приоритезация напрямую связана со стратегическими целями субъекта хозяйствования. И в определенный момент неверно расставив приоритеты и выбрав ложные цели, компания может достичь своего краха. Поскольку речь идет не о внедрении отдельного проекта, а о выборе проектов для фор-

мирования портфеля, следует учитывать аспект долгосрочности, а значит, сопоставлять отобранные при оценке проекты с текущей стратегией компании. Резкие несоответствия проектов со стратегией компании могут привести к дисбалансу и эффекту «перетягивания каната», когда стратегия и бизнес-процессы будут двигаться в одном направлении, а проекты — в другом.

Для сопоставления проекта со стратегическими ориентирами организации необходимо выбрать один либо несколько приоритетных условий и оценить ориентацию проектов на выполнение отобранных условий, для исследования можно использовать скоринговую модель или полагаться на комментарии экспертов.

Третье, но не менее важное место занимают процессы корректировки. Данные процессы составляют отдельную группу среди процессов управления портфелем проектов, но при этом играют немаловажную роль, так как не допускают проникновение серьезных ошибок до этапа внедрения портфеля в жизнь.

В процессе корректировки могут быть добавлены новые проекты в портфель или исключены проекты, уже составляющие перспективный портфель. Может измениться приоритезация проектов в портфеле, а как следствие изменится и порядок внедрения, точки распределения ресурсов и возможности дополнительного финансирования в случае такой необходимости. На данном этапе формирования портфеля проектов, который является предзаключительным, очень важно выстроить хорошую коммуникацию и избежать принятия неверных решений в процессе авторизации. Так как в последствии неверно принятое решение может стать роковым как для менеджмента компании, так и для ее существования в целом.

Выводы: руководствуясь результатами данного исследования, можно судить о том, что проектный менеджер, уделив большее внимание именно процессам оценки, приоритезации и корректировки, снижает вероятность допущения ошибки при осуществлении управления портфелем проектов и повышает успешность портфеля в целом.

Источники

Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М.: МАТИ, 2008.

Darmani A., Hanafizadeh P. Business Process Portfolio Selection in Re-engineering Projects // Business Process Management Journal. 2013. Vol. 19 (6). P. 892–916.

Landmesser J. Improving IT Portfolio Management Improving IT Portfolio Management Criteria Decision Making and Hypervariate Display Techniques. 2013.

Martinsuo M. Project Portfolio Management in Practice and in Context // International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31 (6). P. 794.

Smith D., Sonnenblick R. From Budget-Based to Strategy-Based Portfolio Management // Research Technology Management. 2013. Vol. 56 (5). P. 45–51.

Teller J., Kock A. An Empirical Investigation on How Portfolio Risk Management Influences Project Portfolio Success // International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31 (6). P. 817.

The Standard for Portfolio Management. 2nd ed. PMI, 2008.

Young M., Conboy K. Contemporary Project Portfolio Management: Reflections on the Development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management // International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31 (8). P. 1089.

The Problem of Choosing the Most Important Processes by the Portfolios Creating

Through this research have conducted a prioritization processes of portfolio creating. Investigation have been carry out through collecting of expert evaluations. Differentiation of experts on gender was 67% (men) to 33% (women). Analysis identified three most important process used in forming the portfolio. The findings of this study helps project managers to increase rationality of a portfolio formation process and maximize effectiveness of the final portfolio.

Key words: management processes, process groups, project portfolio, portfolio creation.

РАЗДЕЛ X

**УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ
СФЕРЫ УСЛУГ
И НЕКОММЕРЧЕСКИМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Данная статья рассматривает проблемы и возможности оценки деятельности государственных органов в различных странах. В процессе работы был проведен сравнительный анализ различных подходов к оценке государственного сектора в США, Канаде, Корее и Великобритании. Кроме того, были рассмотрены основные особенности российской модели, а также выделены ключевые достоинства и недостатки существующей методики оценки государственных программ в России.

Ключевые слова: система оценки в государственном секторе, индексы удовлетворенности, целевая программа, методика оценки целевых программ.

В современных условиях финансовой нестабильности, когда сокращение доходов бюджета вынуждает органы государственной власти сокращать расходы, на первый план выходит проблема повышения эффективности государственных инвестиций в экономику. Значительный объем федерального финансирования приходится на реализацию долгосрочных федеральных целевых программ. В 2010 г. эта сумма составляла 831 млрд руб. Так как сумма выделенных средств бюджета на целевые программы значительна, Правительству РФ необходимо определить приоритетность в финансировании федеральным бюджетом долгосрочных целевых программ, что предполагает проведение оценки эффективности реализации каждой Программы с целью определения перечня программ, которые подлежат финансированию в полном объеме, прекращению или снижению финансирования или корректировке [Порядок разработки..., 2010].

Анализ результатов реализации целевых программ, реализуемых в прошлые годы, показал недостаточную эффективность отдельных Программ, таких как «Реструктуризация и развитие

угольной промышленности» и «Развитие и модернизация электроэнергетики» [Аналитическое распределение..., 2013]. Низкая эффективность реализации Программ приводит к недостижению запланированных целей и задач, а также к распылению средств федерального бюджета, которые могли бы быть направлены в иные, более необходимые сферы социально-экономической жизни страны.

Для оценки эффективности государственной деятельности в мировой практике используются национальные и региональные индексы удовлетворенности, в том числе индексы удовлетворенности различными направлениями деятельности государственных органов. Данные индексы позволяют: получить оценку удовлетворенности процессом разработки, содержанием и итогами реализации программ со стороны экспертного сообщества, а также разработчиков и участников; определить факторы удовлетворенности или неудовлетворенности групп клиентов целевыми программами; провести сравнение различных государственных программ с точки зрения уровня их проработанности и результативности. Кроме этого, индексы удовлетворенности помогают оценить результаты деятельности правительства и государственных органов управления; сделать более прозрачной деятельность и повысить ответственность разработчиков и менеджеров программ; привлечь широкие круги потенциальных участников и повысить осведомленность и вовлеченность граждан в разработку и реализацию программ; организовать обратную связь с потребителями данных программ [Kelly, 2005].

Анализ применяемых методов оценки эффективности целевых программ в зарубежных странах дал следующие результаты. В США применяется подход, при котором в процессе принятия новых социальных программ выделение денег правительством сопровождается требованием представить убедительные обоснования их эффективности, что можно оценить как наиболее радикальный и современный подход к корректной оценке программ.

На стадии планирования и разработки программ все чаще используются маркетинговые инструменты — индексы CSI (Customer Satisfaction Index) и EPSI (European Performance Satisfaction Index), которые применяются в теории и практике государственного управления в США и Великобритании. Основное направление применения маркетинга заключается в учете удовлетворенности граждан на всех стадиях планирования и реализации государственных

программ, а не только на заключительном этапе оценки эффективности. Однако существуют определенные ограничения применения этих индексов, так как не всегда возможно внести изменения в сам «продукт», хотя возможно изменить принципы обслуживания. Как следствие, поставщик услуг в общественном секторе может быть ограничен в управлении реакцией потребителей в отношении качества предоставляемых услуг [Johnson et al., 2001].

Другой метод предложен канадскими специалистами. Канадский общий измеритель удовлетворенности (ССМТ — Canadian Common Measurement Tool) изначально был разработан только для оценки удовлетворенности граждан качеством государственных услуг и не используется для оценки удовлетворенности организациями коммерческого сектора. Канадская методология в дополнение к простой количественной предусматривает индивидуализированную, зависящую от специфики конкретной организации, качественную оценку удовлетворенности [Measuring Customer Satisfaction, 2006]. На основе полученных данных определяются направления совершенствования и приоритетность. Недостатком данного метода является сложная, не всегда понятная для респондентов, формулировка вопросов, и в связи с этим данный инструмент лучше подходит для простых однократно оказываемых услуг, нежели для сложных повторяющихся услуг.

Корейский NCSI (New Customer Satisfaction Index) — единственный индекс, оценивающий проводимые реформы и целевые программы. Новый индекс удовлетворенности оценивает удовлетворенность трех групп стейкхолдеров: населения и адресатов реформ; экспертов в области государственного регулирования и так называемых внутренних потребителей — разработчиков и исполнителей [Regulatory Reform Satisfaction Survey..., 2010].

Благодаря NCSI возможно проводить сравнительную оценку реформ в разрезе отраслей и направлений, общую оценку реформ и оценку разными группами участников. Но недостатком данного индекса является отсутствие учета стадии жизненного цикла, продолжительности и иных особенностей программы. Этот вариант представляется более приемлемым для России, поскольку он позволяет выстроить эффективную систему обратных связей как в процессе проведения реформ, так и в процессе реализации конкретных государственных программ.

Кроме того, в настоящее время все большее внимание уделяется не просто оценке удовлетворенности, но и управлению удов-

летворенностью, что связано с управлением ожиданиями и восприятием граждан. Эту тенденцию также необходимо отметить и подчеркнуть у зарубежных коллег. Уникальность подхода к разработанной структуре модели САФ проявляется в том, что учет интересов граждан не ограничивается оценкой индекса их удовлетворенности по завершению программы. Влияние интересов клиентов отражено в различных индикаторах в процессе разработки и реализации в группе «возможности». Таким образом, потребители программы активно участвуют как в ее формировании, так и в оценке ее результатов на всех стадиях [Общая схема оценки САФ, 2009].

Мы рассмотрели основные тенденции мировой практики, в России же система оценки государственных программ имеет другую структуру. В настоящее время методы оценки эффективности государственных программ Российской Федерации определяются в соответствии с Порядком разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. № 588, а также инструкцией, разработанной Минэкономразвития России, по оценке эффективности целевых программ [Порядок разработки..., 2010]. Инструкция содержит 52 вопроса, на которые государственные заказчики, ответственные за реализацию программы, должны дать либо положительный, либо отрицательный ответ. Вопросы сгруппированы в четыре раздела: проблема, цели и содержание программы; стратегическое планирование и принципы реализации программы; управление программой и контроль; результаты хода реализации программы. В результате полученных от государственных заказчиков ответов рассчитывается интеграционный балл по каждой программе, который определяет степень эффективности реализации программы. Общий балл позволяет в численном выражении сравнивать программы между собой и определять приоритетность финансирования той или иной программы [Иванов, 2011].

Анализ данной методики показал наличие целого ряда недостатков, не позволяющих Правительству РФ в полной мере осуществить всестороннюю оценку эффективности реализации долгосрочной федеральной целевой программы (далее — ДФЦП).

Во-первых, в перечне вопросов предполагается только бинарная система ответов «да»/«нет», что не позволяет используемой методике определить, насколько сильно происходит отклонение в

реализации программы от требуемого уровня. Использование данного подхода позволяет выделить только две группы программ и присвоить им соответствующие статусы: соответствующие требованиям плановых значений — эффективные; не соответствующие требованиям плановых значений — не эффективные. Используемый подход не позволяет обосновать перечень тех долгосрочных федеральных целевых программ развития регионов, которые подлежат снижению финансирования и корректировке [Макарова, 2009].

Во-вторых, оценить содержательную составляющую процесса реализации ДФЦП на основе методики невозможно, поскольку большая часть вопросов составлена в форме наличия либо отсутствия тех или иных документов или документального подтверждения прошедшего процесса. При этом требования о приложении документов, на которые ссылаются государственные заказчики, нет. Без анализа таких документов составлять направления корректировки ДФЦП невозможно.

В-третьих, на практике оценка эффективности реализации ДФЦП проводится в основном силами одних государственных заказчиков, которые являются ответственными за ход реализации программы и как результат заинтересованы в завышении оценок выполнения программы. В связи с этим для повышения качества и достоверности оценки эффективности реализации программ необходимо расширить круг привлекаемых к оценке экспертов [Клиновенко, 2011].

В ходе исследования выявлено, что используемый в России научно-методический подход к оценке эффективности реализации программ не позволяет проводить оценку эффективности на каждом из этапов жизненного цикла программы. Однако именно оценка эффективности на каждом из этапов разработки и реализации программы позволит принимать своевременные решения об актуальности программы и целесообразности дальнейшего хода ее реализации.

Таким образом, существующая методика, не позволяет ответить на следующие важные вопросы: с чем связана низкая эффективность программы; требует ли программа существенной доработки или корректировка может быть внесена на уровне текущего управления мероприятиями программы; что препятствует повышению эффективности реализации программы; что необходимо предпринять для повышения эффективности реализации программы?

Подводя итог можно заключить, что действующий порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ не отражает современную тенденцию использования принципов менеджмента, присущих бизнесу, с применением маркетинговых инструментов, методов управления удовлетворенностью потребителей и соответствующих моделей. Для повышения эффективности государственных программ целесообразно учитывать удовлетворенность граждан на всех стадиях планирования и реализации.

В связи с этим в настоящее время назрела необходимость разработки методики оценки эффективности реализации долгосрочных федеральных целевых программ развития регионов, позволяющей устранить выявленные недостатки используемых подходов.

По результатам проведенного анализа зарубежного опыта планируется разработка методики оценки эффективности целевых программ на основе корейского индекса NSCI, с учетом концепции управления удовлетворенностью клиентов, т.е. участием клиентов не только в оценке, но и на стадии разработки программы. Помимо этого, в своей методике автор постарается учесть особенности различных направлений целевых программ и различных этапов жизненного цикла программ.

Источники

Аналитическое распределение бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2013 год. Счетная палата Российской Федерации, 2012.

Бюджетный кодекс РФ. М.: Кнорус, 2013.

Иванов А.В., Кузнецов О.В. Разработка и реализация целевых программ: методология, методика и практика: электронный учебный комплекс по программе повышения квалификации [Электронный ресурс]. М.: Финансовый ун-т, 2011.

Клиновенко Л.Р., Денисова И.П., Денисов П.В. Оценка эффективности реализации региональных социальных целевых программ: монография. Ростов н/Д: ДГТУ, 2011.

Макарова Т.В. Особенности оценки государственных и муниципальных программ. М.: Престо-РК; Процесс Консалтинг, 2009.

Методические рекомендации по оценке эффективности региональных целевых программ в Ленинградской области. СПб.: ИПК Вести., 2006.

Общая схема оценки CAF. EIPA. 2009. <www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/RUS-CAF-2009.pdf>.

Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации. Правительство Российской Федерации, Постановление от 2 августа 2010 г. № 588.

Johnson M.D., Gustafson A., Andreassen T.W., Lervik L., Cha J. The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models // *Journal of Economic Psychology*. 2001. Vol. 22 (2). P. 217–245.

Kelly J.M. The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration // *Public Administration Review*. 2005. Vol. 65. No. 1.

Measuring Customer Satisfaction. A Review of Approaches, Prepared for IDeA and LGA. 28 March. 2006. FreshMinds Ltd. London. <www.freshminds.com>.

Regulatory Reform Satisfaction Survey: Method and Result. OECD Workshop on Measuring Progress // *Regulatory Reform Measuring Outcomes: The Use of Perception Surveys in OECD Countries*. 2010.

Features of Public Assessment in Russia and Abroad

This article examines the challenges and opportunities for the evaluation of public authorities in different countries. A comparative analysis of different approaches to the public sector evaluation in the USA, Canada, Korea and the UK was conducted. In addition, the basic features of the Russian evaluation model were considered, and the key advantages and disadvantages of the current methodology of assessing the state programs in Russia were highlighted.

Key words: system of public assessment, customer-satisfaction index, purpose-oriented program, assessment methodology of purpose-oriented programs.

© Волков Д.К., 2015

И.Н. Толкачева,
М.А. Карпунина
НИУ ВШЭ —
Нижний Новгород

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СЛУЖБА КАК НОВОЕ СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА (изучение потребности студентов на примере НИУ ВШЭ — Нижний Новгород)

В настоящее время HR-служба наряду с требованием от выпускников вузов необходимого минимума знаний и умений для осуществления трудовой деятельности считает важным принимать на работу самостоятельных, инициативных, конкурентоспособных специалистов, готовых к эффективной деятельности в рыночной среде. Поэтому именно вуз, готовящий будущих специалистов, должен в первую очередь заботиться о психологическом развитии студентов и их адаптации к профессиональной среде. Данное исследование, проведенное в НИУ ВШЭ — Нижний Новгород среди его студентов, имело своей целью проанализировать потребности психологического сопровождения студентов университета и разработку инструмента психологической поддержки прохождения юношеского возраста и возраста ранней взрослости. Предполагается, что данным инструментом должно стать новое структурное подразделение — психологическая служба вуза, призванная к управлению человеческими ресурсами внутри вуза, а именно его студентами. Полученные результаты исследования способствовали разработке бизнес-модели нового подразделения, поэтому данная идея нашла отклик у руководства НИУ ВШЭ — Нижний Новгород.

Ключевые слова: психологическая служба, структурное подразделение университета, потребность психологической поддержки студентов.

Окончание школы — это переломный момент в жизни любого подростка, так как впереди открывается огромное пространство возможностей, и кажется, что их пределам нет конца. И одним из

наиболее популярных направлений движения для бывшего школьника в России становится поступление в вуз. По данным Рособнадзора, в 2013 г. школу окончили 754 776 одиннадцатиклассников. Тем не менее общее число участников основного этапа ЕГЭ составило 860 840 человек, а значит еще более 100 тыс. абитуриентов принимали участие в дополнительном этапе единого государственного экзамена, что свидетельствует о продолжающемся буме высшего образования в России [Результаты ЕГЭ в 2013 г.].

Кроме того, актуальность данного исследования обусловлена сменой традиционной парадигмы образования на гуманистическую, личностно-ориентированную, а также вхождением России в международное образовательное пространство, что потребовало существенного пересмотра ранее сложившихся представлений относительно целей образования и критериев его эффективности. Ведущей целью высшего образования становится не объем усвоенных знаний и умений, а воспитание и развитие самостоятельной, инициативной, конкурентоспособной личности, готовой к эффективной деятельности в рыночной среде [Калтаева, 2011].

А это означает, что психологическая корректировка и подготовка будущего специалиста к профессиональной деятельности должна начинаться уже с первого года обучения в вузе таким образом, чтобы выпускник университета мог достаточно безболезненно адаптироваться к трудовым условиям в организации.

Важно отметить, что стабилизация психологического климата учебной обстановки и личностный рост студентов требуют организационного развития, которое выражается в создании нового для вуза структурного подразделения — психологической службы, а также качественного управления человеческими ресурсами согласно современным потребностям рынка труда.

Таким образом, в социальных, демографических, психологических и экономических предпосылках авторы работы видят сильную угрозу будущему нашей страны, а также актуальную проблему, которую надо решать уже сейчас, поскольку понимание важности использования психологического сопровождения в вузе со стороны государства и общества очевидно, но никаких конкретных действий для реализации его не предпринимается.

Исследование по изучению потребности студентов НИУ ВШЭ — Нижний Новгород в психологической поддержке проводило с ноября 2012 г. по июнь 2013 г., и в настоящее время оно завершено.

Целью проведенного авторами исследования был анализ потребности психологического сопровождения студентов университета и разработка инструмента психологической поддержки прохождения юношеского возраста и возраста ранней зрелости (психологической службы).

В соответствии с целью исследования были определены следующие задачи:

- провести теоретический анализ научной литературы по вопросу психологических аспектов юношеского возраста и возраста ранней зрелости;
- разработать и провести эмпирическое исследование для изучения актуальных психологических затруднений возраста юности и ранней зрелости и готовности обратиться за психологической помощью среди студентов НИУ ВШЭ — Нижний Новгород;
- выявить и проанализировать потребность психологического сопровождения студентов в университете НИУ ВШЭ — Нижний Новгород;
- определить основные функции и задачи психологической службы в НИУ ВШЭ — Нижний Новгород.

Методы исследования

Теоретические задачи исследования решались посредством анализа психологической, социологической, юридической и экономической научной литературы, связанной с объектом и предметом исследования.

Эмпирическое исследование потребности создания психологической службы среди студентов НИУ ВШЭ — Нижний Новгород проводилось методом анкетирования.

Математическая обработка результатов была проведена с помощью методов описательной статистики, корреляционного анализа с использованием программного пакета «SPSS 21.0. for Windows» и программы Excel пакета Microsoft Office.

Обобщив результаты теоретического анализа, можно сказать, что в основном трудности студентов, возникающие в процессе обучения в вузе, имеют специфику на разных этапах обучения. Для первокурсников это, прежде всего, трудности, связанные с процессом адаптации в вузе, — установление межличностных взаимоотношений в группе, приспособление к новым требованиям, условиям. Для

студентов 2–3 курсов поводом для обращения к психологам могут стать разочарование, потеря интереса к учебе, снижение учебной мотивации. Для студентов, приближающихся к завершению обучения в вузе (4–5 курсы), актуальным становится определение дальнейшего профессионального пути, сопоставление желаемого и достигнутого в профессиональном развитии. Кроме того, проблемы могут возникать и из-за слабой подготовки к вузовскому обучению, недостатка воспитания в семье и школе. Вместе с тем есть и проблемы носящие субъективный характер, возникающие у студентов независимо от срока обучения («личные проблемы», «личные переживания»), оказывающие влияние на психоэмоциональное состояние студента, а также на эффективность обучения [Орлова, 2008, с. 26–34].

Для сбора данных авторами исследования была специально разработана анкета, в которой предлагалось ответить на ряд вопросов, касающихся выявления у студентов НИУ ВШЭ — Нижний Новгород потребности в услугах психологического сопровождения и оценки степени актуальности основных психологических проблем для них.

В проведенном авторами исследовании приняли участие 258 студентов НИУ ВШЭ — Нижний Новгород в возрасте от 17 до 22 лет, отобранных случайным образом, среди которых 84 юноши и 174 девушки, что составляет 32,6 и 67,4% от всей выборки соответственно. При этом авторы исследования постарались сохранить процентное соотношение мужчин и женщин, характерное для студентов НИУ ВШЭ — Нижний Новгород, которое по данным учебного отдела вуза по состоянию на 1 октября 2012 г. составляет 39,3 и 60,7% соответственно. По тем же данным общее количество студентов, обучающихся в вузе на 1 октября 2012 г., равно 2183 человек. Диагностика проводилась в октябре—марте 2012–2013 гг.

Кроме того, в процессе обработки данных авторы исследования решили разделить всех респондентов на две группы: девушки и молодые люди юношеского возраста (от 17 до 19 лет) и возраста ранней зрелости (от 20 до 23), исходя из возрастной периодизации Э. Эриксона. Также большую роль в становлении личности и процессе обучения играет пол студента, поэтому гендерные различия также сильно повлияют на результаты исследования. Кроме того, возрастное и гендерное разделение поможет лучше охарактеризовать данные группы студентов и более детально рассмотреть социально-психологические и возрастные особенности студенчества.

Переходя к результатам опроса, следует отметить, что 59,3% респондентов считают оказание услуг психологического сопровождения в вузе необходимым, при этом почти половина всех опрошенных (49,2%) уже была готова воспользоваться данными услугами на момент опроса. Авторы исследования также выяснили, что больше половины (60,3%) из всех участвующих в опросе девушек выразили готовность обратиться за консультацией на момент заполнения анкеты, в то время как из всех опрошенных молодых людей нашлось только 26,2% желающих. Эти результаты еще раз подтверждают то, что мужчины менее склонны обсуждать и решать свои проблемы с помощью психологов, предпочитая держать все в себе и справляться с трудностями самостоятельно.

Относительно предпочтений в возрастных группах: воспользоваться услугой психологического сопровождения хотели бы 52,5% респондентов в возрасте 17–19 лет и 41,8% — в возрасте 20–22 лет, следовательно, с возрастом и приобретением опыта у студентов постепенно отпадает необходимость пользоваться услугами психологов, хотя это уменьшение не является критическим.

Из числа готовых воспользоваться услугой 66,7% опрошенных выбрали бы индивидуальные консультации, 52,7% — тренинги, 49,2% — психологическую диагностику (тестирование) и 28,7% — лекции по семейной, социальной и прочей психологии¹. Таким образом, наиболее востребованными услугами психолога, по мнению опрошенных студентов, стали индивидуальные консультации, обеспечивающие максимальную конфиденциальность и индивидуальный подход.

Также респонденты определяли для себя степень актуальности решения психологических проблем с помощью оценивания их по 5-разрядной шкале Лайкерта, где 5 — это чрезвычайно актуальная проблема, а 0 — совсем неактуальная проблема. Для анализа полученных результатов авторы исследования решили сложить все полученные баллы по каждой из проблем и выявить наиболее и наименее актуальные из них.

Максимальное суммарное количество баллов по проблеме могло равняться 635 для всех опрашиваемых без гендерного разделения путем умножения количества студентов, готовых обратиться за психологической помощью в абсолютном выражении (равное

¹ Сумма ответов больше 100%, так как возможно было выбрать несколько вариантов ответа.

127), на максимальную степень актуальности проблемы (5 баллов). Таким же образом было найдено максимальное количество баллов по проблеме для молодых людей (110 баллов) и для девушек (525 баллов).

В результате наиболее острыми проблемами для опрошенных студентов стали усталость, переутомление (397 баллов) и тревога, стресс, страхи (384 балла). Также довольно значимыми оказались проблемы в учебе (305), боязнь неопределенности будущего (298 баллов) и неуверенность в себе (297 баллов) (рис. 1).

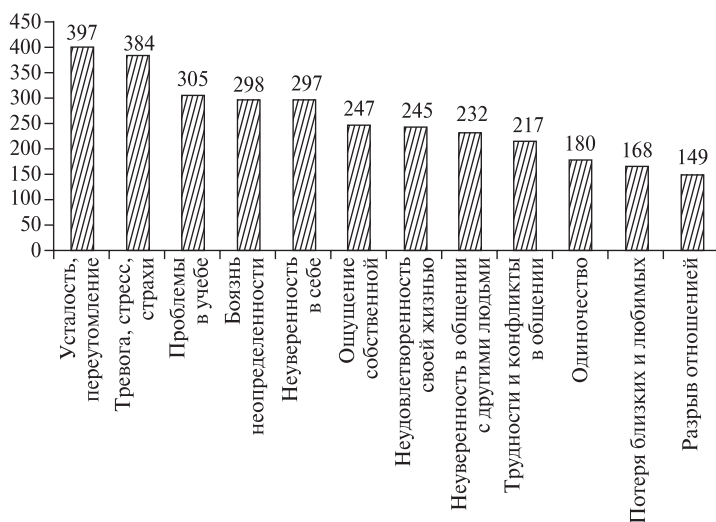


Рис. 1. Суммарное значение актуальности решения психологических проблем для студентов НИУ ВШЭ — Нижний Новгород

Кроме того, опираясь на результаты исследования, авторами исследования было выявлено, что неуверенность в себе имеет прямую положительную связь с такими психологическими проблемами, как трудности и конфликты в общении ($R_p = 0,447$, при $P \leq 0,01$), неуверенность в общении с другими людьми ($R_p = 0,661$, при $P \leq 0,01$), тревога, стресс, страхи, депрессия ($R_p = 0,445$, при $P \leq 0,01$), неудовлетворенность жизнью ($R_p = 0,429$, при $P \leq 0,01$), одиночество ($R_p = 0,403$, при $P \leq 0,01$), боязнь неопределенности будущего ($R_p = 0,311$, при $P \leq 0,01$). Следовательно, если проблема

имеет высокую степень актуальности, значит и другая проблема из тех, что имеет связь с неуверенностью в себе, также будет сильно значима для респондента.

Наименее актуальные проблемы для респондентов — это разрыв отношений (149 баллов), потеря близких и любимых (168 баллов) и одиночество (180 баллов). Возможно, это связано с тем, что студенты в основном коммуникабельны и смотрят на вещи довольно оптимистично, поэтому они не часто страдают от одиночества, так как практически ежедневно общаются со своими сверстниками, родственниками и знакомыми. Интересно отметить, что проблемы с учебой и год обучения имеют обратную отрицательную связь на уровне $R_p = -0,297$, при $P \leq 0,01$, а значит, проблем с учебой становится все меньше в процессе приближения к более старшим курсам.

Кроме того, была обнаружена обратная отрицательная связь между необходимостью создания психологического центра и годом обучения на уровне $R_p = -0,137$, при $P \leq 0,01$, значит чем старше курс, тем необходимость пользоваться услугами становится меньше, что подтверждает мнение о том, что студенты более старшего возраста, имеющие больший жизненный опыт, склонны самостоятельно разрешать свои проблемы, не прибегая к помощи психологов.

Авторы исследования решили выделить наиболее острые характерные проблемы отдельно для представителей мужского пола и отдельно для женского. Однако корреляционный анализ результатов суммирования баллов по проблемам в зависимости от пола показал, что существенных различий в оценке актуальности психологических затруднений выявлено не было. А именно, коэффициент корреляции Спирмена между суммарными ответами молодых людей и девушек говорит о наличии сильной прямой положительной связи ($R_s = 0,749$, при $P \leq 0,01$), т.е. актуальные психологические проблемы девушек схожи с проблемами молодых людей.

На основании результатов, полученных в процессе анализа данных, авторами исследования были сделаны следующие выводы:

- В НИУ ВШЭ — Нижний Новгород существует реальная потребность в психологической поддержке студентам.
- В период обучения в вузе студенты испытывают психологические трудности, специфика которых зависит не только от возраста и пола, но и от стадии обучения в вузе.
- Готовность обратиться за психологической помощью и поддержкой у девушек выше, чем у молодых людей.

- Индивидуальное консультирование — наиболее востребованный вид услуги среди молодых людей и девушек.
- Большинство студентов считают, что услуги психологического сопровождения должны оказываться бесплатно за счет средств университета.

Авторы данной работы, исходя из полученных результатов опроса студентов НИУ ВШЭ — Нижний Новгород, а также из отражающего современную действительность социального заказа на конкурентоспособного выпускника вуза, готового к эффективной профессиональной деятельности в условиях рыночных отношений, решили предложить именно психологическую службу вуза в качестве инструмента психологической поддержки прохождения юношеского возраста и возраста ранней зрелости для студента. Эффективная работа нового структурного подразделения вуза будет способствовать не только решению задач повышения качества подготовки специалистов, но и обеспечения в вузе полноценных условий для развития, саморазвития и самовыражения личности.

Руководство НИУ ВШЭ — Нижний Новгород по результатам исследования выразило одобрение и поддержку создания психологической службы вуза, для более подробного описания деятельности которой была разработана соответствующая бизнес-модель.

Источники

Галицина И.В. Организационно-педагогические условия становления и функционирования системы психологической службы вуза: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Рязань, 2011.

Жданова С.П. Психологическое сопровождение профессионального развития студентов-психологов: дис. ... канд. психол. наук (19.00.07). Томск, 2007.

Ильин Е.П. Психология зрелости. СПб.: Питер, 2012.

Калтаева М.В. Теоретические и организационные основы становления и развития психологической службы: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Нижний Новгород, 2011.

Крайг Г., Бокум Д. Психология развития. 9-е изд. СПб.: Питер, 2005. Сер. Мастера психологии.

Лиценталь И.Е. Психологическая поддержка студентов в период адаптации к образовательному процессу вуза: дис. ... канд. психол. наук. Ставрополь, 2000.

Орлова И.Н. Социально-психологические особенности современной студенческой молодежи // Вестник МГУ. 2008. № 4 (29). С. 26–34.

Пилюгина Е.И., Бережнова О.В. Психологическое сопровождение личностно-профессионального развития студента вуза // Молодой ученый. 2012. № 10. С. 289–291.

Результаты ЕГЭ в 2013 году. Частное образование [Электронный ресурс]. <<http://www.private-education.ru/news/results-ege-2013>>.

Фельдштейн Д.И. Психология взросления: структурно-содержательные характеристики процесса развития личности: избранные труды. 2-е изд. М.: МПСИ, 2004.

The Psychological Service Centre as a New Department of the University (the Study of Student's Needs by the Example of the Higher School of Economics in Nizhny Novgorod)

Nowadays HR department requires from university graduates not only the minimum of professional knowledge and skills, but also they would like to hire competitive, initiative and confident personalities, who are ready for effective work in severe market conditions. Therefore the university, first of all, has to take care of student's psychological development and their adaptation to professional environment. This research, conducted in the Higher School of Economics in Nizhny Novgorod among it's students, had the aim to analyze needs of psychological support for university students and to develop an instrument of the psychological pass support for adolescence and early adult age. The authors of the paper suppose that this instrument could be a new university department called the psychological service centre, which will manage human resources inside the university. The results of the research allowed to make up a business model of new university department and that idea had been approved positively by the top-management of the Higher School of Economics in Nizhny Novgorod.

Key words: psychological service centre, university department, students need of psychological support.

© Толкачева И.Н., Карпунина М.А., 2015

ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ КЛИЕНТОВ СФЕРЫ ФОТОУСЛУГ

В настоящей статье приведены результаты исследования по построению модели потребительского поведения клиентов сферы фотоуслуг. Данная работа может быть использована для разработки функционала сайта-каталога по поиску фотографов либо любого другого программного обеспечения, позволяющего оптимизировать процесс получения фотоуслуг.

Ключевые слова: потребительское поведение, фотоуслуги, фотосъемка, модель потребительского поведения, клиенты фотографов.

Актуальность исследования сферы фотоуслуг

Статистика Яндекс показывает, что люди ищут себе специалиста через Интернет: по запросам «Ищу фотографа» — 2421 и «Лучший фотограф» — 9447 в месяц. В 2011 г. выручка от деятельности в области фотографии в России увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 9,0%¹.

Если углубиться в свадебный рынок, по результатам исследований, в Москве около 60% пар тратят на свадьбу в среднем 80–100 тыс. руб. (включая банкет), и около 10% пар — более 300 тыс. руб. (включая банкет)².

В 2005 г. было зарегистрировано 78 630 пар в Москве³.

Если предположить что пары, которые тратят на свадьбу более 80 тыс. руб. нанимают фотографа, то услуги по свадебной фотосъемке заказывали около 47 178 раз в год.

¹ См.: <http://marketing.rbc.ru/news_research/30/07/2012/562949984425932.shtm>.

² См.: <<http://www.businessrating.ru/pr3.htm>, 2005>.

³ См.: <http://zags.mos.ru/stat/gosudarstvennaya_registratsiya_aktov_grazhdanskogo_sostoyaniya/>.

Методы сбора первичной информации

Были организованы интервью по сбору данных для получения первичной информации. Они проводились среди клиентов фотоуслуг. В исследовании принимали участие семь человек. Интервью проводились при личной встрече с респондентами.

В результате эмпирического исследования были построены модели потребительского поведения клиентов.

Потребительское поведение. Нам необходимо изучить потребительское поведение клиентов, понять последовательность их действий по поиску фотографа. В своем исследовании мы использовали потребительскую модель поведения Hawkins и составили модель потребительского поведения клиентов сферы фотоуслуг:

- осознание потребности;
- информационный поиск;
- оценка и выбор фотографа;
- оценка оказанных услуг.

Анализ интервью с клиентами. Интервью с клиентами проводило с теми людьми, которые заказывали услуги профессионального фотографа за денежное вознаграждение.

Изучение потребностей клиентов. Основная потребность респондентов — это запечатлеть важное событие в их жизни. Были респонденты, кто заказывал фотографа для решения своих текущих дел (портрет в кабинет, на сайт, фото на участие в конкурсе). Интересно было выделение потребности в услугах фотографа «просто для настроения и для души». Можно предположить, что одинокие девушки заказывают профессионального фотографа, что бы сделать «красивые фото» и привлечь молодых людей или самоутвердиться.

Мы разделили клиентов относительно их потребностей на две группы: первая группа это те клиенты, которые заказывают услуги фотографа по случаю наступления события (туда же отнесем тех, кто решает свои текущие дела), и тех кому нужны фотоуслуги для настроения.

Информационный поиск: интернет-ресурсы. В блоке «Каналы поиска» основными каналами, отмеченными респондентами первой группы, были тематические сайты: nevesta.info, mywed.ru. Тематические группы ВКонтакте и группы самих фотографов, по словам респондентов, тоже активно использовались. Большинство респондентов отмечали поисковик Яндекс. Через Яндекс, опраши-

ваемые клиенты, находили сайты фотографов и сайты-каталоги. Было отмечено удобство сайтов-каталогов тем, что сразу можно посмотреть много работ фотографов, записать контакты и пройти по ссылке на сайт фотографа.

На основании анализа интервью с клиентами можно предположить, что основными каналами поиска фотографа для первой группы клиентов (те, кто заказывают фотографа по случаю наступления события) являются тематические сайты, сайты-каталоги, сайты фотографов и поисковик Яндекс; для второй группы (те, кому нужны фотоуслуги для настроения) этими каналами послужат в первую очередь тематические группы, страницы и группы фотографов в социальной сети, а затем и личные сайты фотографов.

Критерии выбора фотографа. Первым критерием, по которому участвующие в интервью респонденты выбирают фотографа, был жанр. Вторым важным критерием для опрашиваемых стала группа: стиль и качество работ. Если фотография размыта, нечеткая, со сбитым фокусом и неправильным освещением, это уже нельзя назвать качественной работой. Некоторые опрашиваемые связывали качество с эмоциями, говоря, что любая качественная фотография должна вызывать положительные эмоции, пробуждать мысли или вызывать воспоминания. Также были мнения, что фотография должна показывать не только внутреннюю, но и внешнюю красоту человека. Фотография должна скрывать физические недостатки лица, т.е. быть сделанной под правильным углом, ракурс должен быть правильно подобран.

Критерием выбора фотографа является стоимость оказываемых услуг. Респонденты, относящиеся к первой группе клиентов, заранее отбирали фотографов, подходящих им по цене. Исходя из ответов интервьюированных, четкого следования принципам относительно стоимости услуг, не было. Респонденты отходили от своих рамок и готовы были заплатить больше, только потому что стиль фотографа им очень понравился.

Отдельным критерием опрашиваемые выделяли креатив — идею в работах. Большинство респондентов отмечали это качество в работах независимо, хотели ли они чтобы креатив присутствовал или не присутствовал в работе.

И последний критерий, выделяемый респондентами, был опыт работы фотографа. Но этот критерий был менее существенен, по отметкам опрашиваемых, чем первые три.

Оценка оказанных услуг. Не менее важным было узнать, каким способом клиенты оценивают услугу после ее получения. Все респонденты вели переговоры со специалистом по поводу условий и пожеланий в съемке. Выполненную работу респонденты сравнивали с той, что запрашивали на предварительной встрече. Если изначально с фотографом обговаривался креатив в работе, то послепокупочная оценка включала оценку креатива. Если фотограф может работать в разных стилях, то обсуждается конкретный стиль работы. Также опрашиваемые клиенты оценивали количество обработанного материала. Важным критерием для клиентов стал учет их индивидуальных желаний. Как было выяснено из интервью, далеко не каждый фотограф это учитывает. Большинство клиентов положительно отзывались о возможности самим выбирать фотографии на обработку. Также часть респондентов просила фотографов зафиксировать определенные моменты, учесть детали. Данные пожелания в дальнейшем будут учитываться в послепокупочной оценке результатов.

Для всех респондентов, нанимавших фотографа на событие, был важен результат. Спросив у респондентов этой группы о личных качествах фотографа — сыграет ли это какую-то роль при выборе фотографа — ответ был получен, примерно следующий: мы готовы нанять любого человека, лишь бы результат нас устраивал. Часть респондентов, фотографировавшихся «для настроения», учитывала также процесс съемки. Для них был важен критерий личных качеств, которыми обладал фотограф. Под личными качествами опрашиваемые подразумевали умение расположить к себе человека, эмпатию, коммуникативные навыки.

Большинство интервьюированных после оценки проделанной работы фотографа оставляли отзывы о нем в Интернете, а также давали рекомендации своим знакомым. Один респондент не поленился создать в блоге тему по поводу оценки проделанной работы фотографа. Жаль, что это оценка была крайне критична.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что оценка работ фотографа со стороны клиентов субъективна и во многом зависит от индивидуальных нужд и потребностей клиентов. Но несмотря на это, были выделены общие критерии оценки работ, по которым клиенты выбирают и оценивают работу специалиста в области фотографии.

В результате нашей исследовательской работы были построены две модели потребительского поведения клиентов сферы фотослуг (см. рис. 1 и 2).

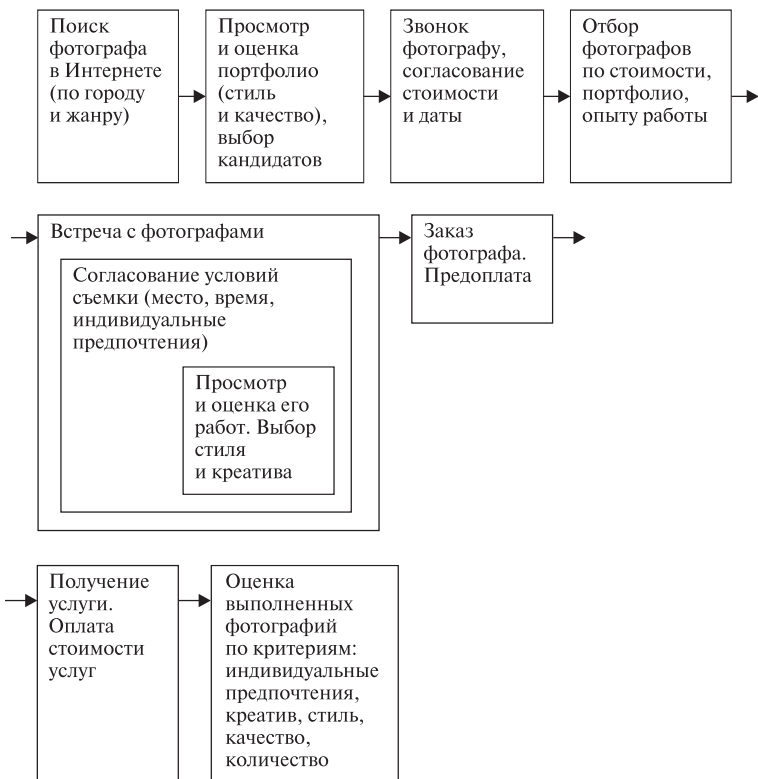


Рис. 1. Модель клиентов, которые заказывают услуги фотографа по случаю наступления события (свадьбы, love-story и т.д)

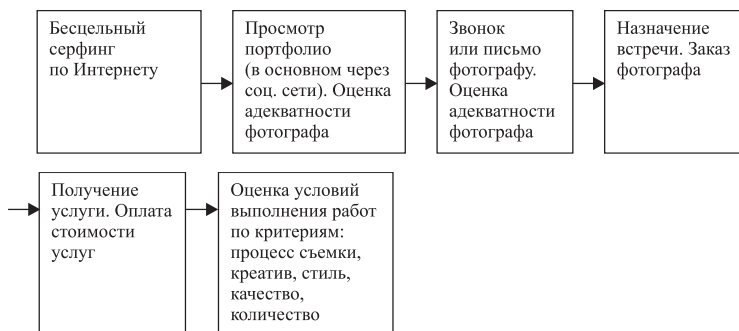


Рис. 2. Модель клиентов, кому нужны фотоуслуги для настройки

Источники

Агалаков С.А. Статистические методы анализа данных. Конспект лекций.

Алексеев А.В. Бренд и Интернет — поиск эффективных решений. М.: ИД Гребенников, 2012.

Барышев А.В. Эффективное продвижение на B2B рынка // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 6.

Галицкая Е.Г., Галицкий Е.Б. Маркетинговые исследования. М.: Юрайт, 2012.

Малхорта Нэреш. Маркетинговые исследования, практическое руководство. 3-е изд. М.: Вильямс.

Новаторов Э.В. Особенности поведения потребителей услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2002. Февраль. № 1.

Развитие Интернета в регионах России — Яндекс.

Хорева А.И., Овчинникова Т.И., Гоз С.М. Модели поведения потребителей // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2002. Декабрь. № 6.

Христофоров А.В. Особенности формирования комплекса маркетинговых коммуникаций на предприятиях сферы услуг // Маркетинг услуг. 2010. № 4.

Христофорова И.В., Христофоров А.В. Научный подход к разработке комплекса маркетинговых коммуникаций на предприятии сферы услуг. М.: ИД Гребенников, 2011.

<<http://www.liveinternet.ru/rating>>.

<http://marketing.rbc.ru/news_research/30/07/2012/562949984425932.shtml>.

<<http://www.businessrating.ru/pr3.html>, 2005>.

<http://zags.mos.ru/stat/gosudarstvennaya_registratsiya_aktov_grazhdanskogo_sostoyaniy>.

Customer Behavior of Clients in the Area of Photo Services

Key words: consumer behavior, photo services, photography, the model of consumer behavior, customer photo services.

© Хорева Н.Е., 2015

Электронное научное издание

**Современный менеджмент:
проблемы, гипотезы, исследования**

Выпуск 6

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*

Редактор *Н.М. Дмуховская*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика: *Н.Е. Пузанова*

Корректор *Н.М. Дмуховская*

Гарнитура NewtonС. 5,7 Мб. Уч.-изд. л. 15,5. Изд. № 1876

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20

Тел./факс: (499) 611-15-52