СБОРНИК
ДОКЛАДОВ

МОЛОДЕЖНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

проблемы, гипотезы, исследования

Издательский дом
Государственного университета
Высшей школы экономики

Москва 2010

УДК 005(063)
ББК 65.290-я43
С56

С56 **Современный менеджмент:** проблемы, гипотезы, исследования: сб. докладов молодежной конференции [Текст] / Гос. ун-т — Высшая школа экономики, ф-т менеджмента ; науч. ред. М. Ю. Шерешева. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 376 с. : ил. — 300 экз. — ISBN 978-5-7598-0783-4 (в обл.).

Включенные в сборник статьи написаны на основании докладов, сделанных в 2008—2009 гг. студентами и аспирантами российских вузов — участниками ежегодной молодежной научной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», проводимой факультетом менеджмента Государственного университета — Высшей школы экономики.

Для преподавателей, аспирантов и студентов магистратуры школ бизнеса (менеджмента) и факультетов менеджмента вузов, а также для всех, кто интересуется теорией и практикой управления.

УДК 005(063)
ББК 65.290-я43

ISBN 978-5-7598-0783-4

© Государственный университет — Высшая школа экономики, факультет менеджмента, 2010
© Оформление. Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел I. Стратегическое и корпоративное управление: современные модели в контексте инновационного развития

Е. Борисов
Влияние развития сетевой торговли на экономику и общество 10

А. Бутько
Оценка влияния уровня запасов на результаты деятельности предприятий приборостроения России 19

С. Введенский
Основные направления поддержки малых инновационных предприятий на примере г. Москвы..... 27

Н. Зеленцов
Кредитованный выкуп как инструмент реализации корпоративной стратегии: история, зарубежный опыт и перспективы в российской экономике 38

А. Каменева
Разработка бизнес-процесса на основе цепочки формирования ценности 43

О. Корякина
Взаимодействие государства и бизнеса при управлении инновационными проектами 49

О. Котомина
Оптимизация функциональной структуры управления сельского хозяйства в муниципалитетах Пермского края..... 56

К. Круссер
Применение метода пяти сил Портера в туристическом бизнесе 64

К. Левыкина, Д. Начинкин (ГУ ВШЭ)
Особенности и перспективы развития германской модели корпоративного управления 74

Раздел II. Новые ориентиры маркетингового управления

Ван Линцзин, К. Колкова
Маркетинговые аспекты конкурентоспособности кластеров предприятий..... 88

А. Власов
Маркетинг высокотехнологичной продукции..... 98

А. Габисов
Теоретико-методологические основы создания
сбалансированного портфеля частных торговых марок..... 109

Н. Ганчерёнок
Маркетинговое позиционирование государства 118

Д. Загорская
Роль маркетинга взаимоотношений в повышении успешности
инновационной деятельности российских компаний 124

Н. Колесник
Сетевое взаимодействие участников цепочки поставок
химического сырья..... 131

Е. Кудрявцева
Оценка качества телекоммуникационных услуг 141

Е. Кузнецова
Особенности маркетинговой антикризисной стратегии
государства на рынке труда..... 149

**Раздел III. Маркетинговые коммуникации:
концептуализация, измерение, эффективность**

Ю. Жученко
Принципы социально-этического маркетинга в комплексе
маркетинговых коммуникаций: практический аспект..... 154

С. Ивашов, А. Паненко
К вопросу об оптимальном выборе каналов
коммуникации с потребителем 163

П. Шагайда
Исследование стратегий продвижения мазей-анальгетиков
в соотношении с современными тенденциями поведения
потребителей безрецептурных лекарств 173

В. Якшов, Г. Цветкова
Эффективность комплекса маркетинговых коммуникаций
при продвижении фестиваля средневековой культуры
«Аламнер»..... 182

Раздел IV. Управление результативностью маркетинга

П. Белобородова
Влияние организационной культуры студентов на бренд вуза 192

Т. Горгадзе, Д. Фадеев
Исследование соответствия ожиданий работодателей
и студентов относительно компетенций выпускников вузов 203

Е. Забегаева, Л. Хайруллина
Исследование особенностей потребительского поведения
при разработке маркетинговой стратегии..... 213

И. Морева
Совместный брендинг: особенности управления стратегией
и совместным продуктом..... 227

Раздел V. Социальные отношения и управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях

П. Белобородова
Управление творческими сотрудниками
(на примере Студии Артемия Лебедева) 238

О. Бритвина
Роль и функции службы управления персоналом
в российских бизнес-организациях
(на примере предприятий г. Перми и Пермского края)..... 246

О. Букреева
Десинхронизация потребностей фирмы и персонала:
преодоление противоречий Кейс ООО «ДИВО-М»..... 256

А. Гоголева
Взаимосвязь ролевого стандарта организационной культуры
и трудового поведения работников российских
бизнес-организаций 261

М. Голубицкая, В. Дадашева
Человеческий капитал как инструмент стратегического
управления региона 272

С. Дворяшина
Причины и механизмы управленческого воздействия..... 282

Е. Дорофеева
Корпоративная культура промышленных предприятий 286

Д. Кучеров
Роль бренда работодателя в управлении
человеческими ресурсами компании 292

Е. Лаптев
Рекрутмент без рекрутеров 299

Э. Нагуманова
Методология диагностики организационной культуры 309

П. Сорокин
Исследование социальных проблем реструктуризации
на крупном промышленном предприятии 318

**Раздел VI. Управление проектами и инновациями:
современные вызовы и перспективы**

Д. Багина
Оценка социальной эффективности государственных
инвестиционных проектов в условиях неопределенности..... 324

В. Бархатов
Методика формирования сбалансированного
портфеля крупных международных нефтегазовых проектов..... 335

С. Бобровских
Планирование и контроль работ крупного проекта..... 345

Н. Бутрюмова
Разработка системы поддержки малых инновационных
компаний ранних стадий развития Нижегородской области.
Роль бизнес-ангелов 351

А. Кондратьева
Моделирование взаимосвязи структуры рынка
и инновационной деятельности фирм на основе
подхода Джона Саттона 356

А. Турченко
Управление знаниями в IT-проектах: модель знаний..... 363

Современный мир стремительно меняется. Настало время задуматься о том, какие проблемы будет решать бизнес в XXI в., какие новые управленческие модели и технологии будут обеспечивать конкурентоспособность компаний и государств. В мае 2008 г. известные ученые и главы предприятий, собравшись вместе, определили ряд задач, решение которых позволит перейти от старых подходов в менеджменте к новой версии — «Менеджмент 2.0»[1].

Поиску траекторий развития теории и практики управления посвящена и научная конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», которую ежегодно проводит факультет менеджмента ГУ ВШЭ. Одна из особенностей конференции — проведение молодежных секций, которыми руководят ведущие профессора и преподаватели факультета и в которых принимают участие студенты и аспиранты вузов Москвы, Санкт-Петербурга, Перми, Нижнего Новгорода, Орла, Красноярска, Вологды, Казани, Минска и других городов.

Статьи участников молодежных секций конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», представленные в данном сборнике, свидетельствуют о том, что в России есть молодое поколение, готовое активно включиться в развитие теории управления — науки о природе и механизмах создания конкурентных преимуществ организаций.

Включенные в сборник статьи написаны на основании докладов, сделанных участниками конференции 2008—2009 гг., и распределены по нескольким разделам, соответствующим тематике секций: «Стратегическое и корпоративное управление: современные модели в контексте инновационного развития», «Новые ориентиры маркетингового управления», «Маркетинговые коммуникации: концептуализация, измерение, эффективность», «Управление результативностью маркетинга», «Социальные отношения и управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях», «Управление проектами и инновациями: современные вызовы и перспективы».

Издание настоящего сборника, профинансированное факультетом менеджмента ГУ ВШЭ, нацелено на поддержку начинающих исследователей в области менеджмента и на привлечение молодых к поиску эффективных управленческих моделей, отвечающих на вызовы глобальной экономики.

М.Ю. Шерешева
профессор факультета менеджмента ГУ ВШЭ

---

[1] *Хэмел Г.* Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review — Россия. 2009. Окт. С. 91—100.

РАЗДЕЛ I

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Е. Борисов
(ГУ ВШЭ)

ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ СЕТЕВОЙ ТОРГОВЛИ НА ЭКОНОМИКУ И ОБЩЕСТВО

Развитие сетевой розничной торговли в Западной Европе и США обернулось для общества и экономики новыми возможностями и угрозами.

Несмотря на то что розничная торговля традиционно относится к раздробленной отрасли и остается таковой по мере накопления капитала, в целях экономии от масштаба начинают применяться сетевые технологии, позволяющие получать конкурентные преимущества за счет централизации управления и ценовых скидок на оптовые закупки продукции.

Сеть магазинов — это несколько магазинов одной зарегистрированной торговой марки, с одним узнаваемым дизайном, размещенных в разных районах города, разных городах или разных странах. Координирование работы сети магазинов производится из центра (управляющей компанией), в магазинах поддерживаются единые цены, уровень сервиса, единая маркетинговая политика.

Магазины, объединенные в сеть, были известны еще в начале XX в. Французская розничная сеть Casino, например, в 1920 г. объединяла 998 магазинов. Кроме того, управляющей компании Casino принадлежали 20 фабрик, 9 распределительных центров и 505 совместных предприятий [Сет, 2006, с. 145]. Однако активное развитие сетевой торговли началось во второй половине XX в., когда в Западной Европе и США было построено большое количество автомобильных дорог.

Масштабы развития сетевой торговли поражают. Сегодня крупнейшие мировые торговые сети объединяют несколько тысяч магазинов, расположенных в ряде стран: по данным компаний, Wal-Mart насчитывает свыше 6500 магазинов, Carrefour — 15 130 магазинов, Aldi — 4000 магазинов, Lidl — 4500 магазинов. В магазинах и офисах компаний работают тысячи людей: в компании Wal-Mart — свыше 2 млн человек, в Carrefour — 436 тыс. человек. В первую сотню рейтинга Forbes The Global 2000 по состоянию на 2009 г. по объему продаж входит 95 управляющих компаний, координирующих работу сети магазинов. По выручке крупнейшие мировые торговые сети сопоставимы с крупнейшими мировыми нефте- и газодобывающими компаниями.

В данной статье рассматривается положительное и отрицательное влияние развития сетевой торговли на общество и экономику, а именно:

1) изменение поведения и привычек людей;
2) вытеснение с рынка небольших независимых магазинов;
3) вытеснение из отраслевой цепочки создания стоимости оптовых посредников;
4) увеличение предложения товаров в бедных регионах;
5) влияние на предложение товаров;
6) замещение брендов продукцией под торговой маркой сети;
7) рост налоговых отчислений;
8) увеличение занятости населения;
9) нелегальное использование иммигрантов;
10) загрязнение окружающей среды.

Изменение поведения и привычек людей

В наше время темп жизни ускорился, люди очень заняты, и всем не хватает времени. Поэтому возникает потребность в удобствах, позволяющих экономить время. Крупные форматы сетевой торговли предлагают совершать покупки в одном месте, небольшие форматы совмещают продажу продовольственных товаров с самыми необходимыми в хозяйстве непродовольственными товарами. Кроме того, сетевые магазины часто предлагают все больше полуфабрикатов и готовых блюд. Если человек работает практически целый день, он нередко готов заплатить кому-то, кто приготовил бы для него ужин. Для таких покупателей время дороже всего. Многие люди в США и Западной Европе один раз в неделю посещают крупные сетевые магазины, расположенные, как правило, на окраинах городов, делая большие покупки и отказавшись от посещения небольших магазинов около дома несколько раз в неделю. В развитых странах люди постепенно перестают готовить еду самостоятельно, приобретая в розничных магазинах полуфабрикаты, которые достаточно разогреть для употребления.

Вытеснение с рынка небольших независимых магазинов

Развитие сетевых технологий оказывает влияние на небольшие независимые магазины. В каждой стране, где не было суровых законов по защите мелких торговцев, как в Италии или Японии, с ростом числа сетевых супермаркетов закрылись тысячи мелких независимых магазинов. Типичный пример — Великобритания, где число независимых розничных торговцев бакалейными товарами снизилось со 116 000 —

в 1961 г. до 20 900 — в 1997 г. [Department for Environment, Food and Rural Affairs of UK, 1998]. И эта тенденция сохраняется. Другие независимые продовольственные и непродовольственные магазины тоже страдают. Маленькие торговые точки не могут выдержать ценовую конкуренцию с супермаркетами и их закупочной мощью.

В богатом обществе при огромном количестве собственных автомобилей большинство людей предпочитают ездить за покупками на личном транспорте. В Великобритании правительство провело исследование, в ходе которого выяснилось, что люди сначала принимают решение, на чем они поедут (чаще всего они предпочитают собственный автотранспорт), а затем — в какой магазин [Ibid.]. В США подсчитали, что потребители согласны пройти всего 200 ярдов (183 метра): если надо идти дальше — они садятся в машину [Сет, 2006, с. 224]. В Европе — аналогичная ситуация. Независимые магазины обычно находятся на главных улицах. Как правило, в таких зонах парковка запрещена или значительно затруднена. Поэтому при наличии выбора покупатели в основном предпочитают более дальнюю, но менее сложную поездку в супермаркет, где есть бесплатная парковка.

В подобных ситуациях небольшие независимые магазины могут существовать, если способны предложить покупателям особый выбор, качество или профессионализм или если законодательство ограничивает количество крупных магазинов, как во Франции.

В США из-за такого рода процессов исчезли магазины в определенных районах. Влияние Wal-Mart на небольшие города Америки достаточно хорошо документировано (см., например: *Ortega B.* In Sam We Trust. L.: Kogan Page, 1999). Один за другим мелкие независимые торговцы оказываются не в состоянии конкурировать с супермаркетом, находящимся за пределами города, и закрываются. С расширением ассортимента товаров и услуг супермаркеты вытесняют из бизнеса все больше специализированных магазинов. То же происходит и в Великобритании. Крупные форматы сетевых магазинов расширяют ассортимент товаров и услуг и составляют конкуренцию все большему числу местных независимых магазинов. Ассортимент непродовольственных товаров охватывает не только одежду, электротовары, видео и книги, но и многие другие продукты и услуги.

Вытеснение из отраслевой цепочки создания стоимости оптовых посредников

Бизнес-модели развития сетевой торговли зачастую основаны на экономичности и политике низких цен. Проблема возникает, когда

несколько сетевых компаний контролируют основную часть рынка. Это относится ко всем странам Западной Европы и США. Еще больше стран последуют данному примеру.

В начале XX в. власть в цепочке создания стоимости была сосредоточена в руках производителей. Чаще всего розничные торговцы закупали продукцию у оптовых посредников и не имели доступа к прямым поставкам (рис. 1), так как они не могли достичь уровня минимального заказа, установленного производителями. Более того, предприятия розничной торговли, как правило, назначали цену, предлагаемую производителем.

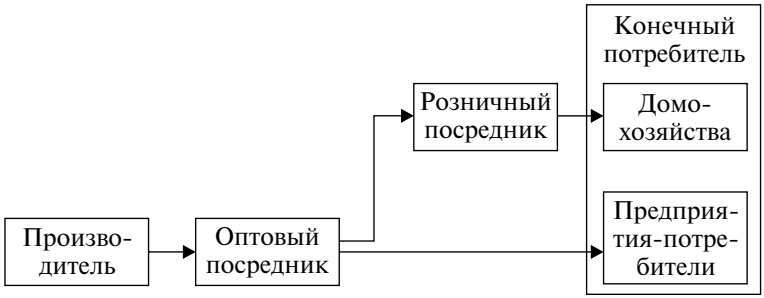

Рис. 1. Процесс продвижения товаров массового спроса в начале XX в.

Однако сегодня структура рынка в развитых странах существенно изменилась (рис. 2). Развитие сетевых технологий поставило под сомнение эффективность оптовых посредников между производителем и покупателем. В целях снижения цен сетевые розничные продавцы начали создавать оптовые базы (распределительные центры), самостоятельно, но с меньшими затратами выполняя функцию оптового посредника.

Активное развитие сетевой розничной торговли начинает изменять механизм дистрибуции непродовольственных товаров массового спроса. Для того чтобы оценить произошедшие изменения, обратимся к историям создания крупных сетей, в которых можно заметить определенную последовательность.

1. Сначала создавалась управляющая компания, где разрабатывались принципы организации дела.

2. По мере увеличения числа магазинов образовывался распределительный центр, занимающийся предпродажной подготовкой товаров и снабжением сети. Распределительный центр используется для управления товаропотоками, распределения товаров по магазинам и аккумулирования товаров.

3. Затем начиналось строительство магазинов, сосредоточенных исключительно на продажах. Впоследствии при освоении новых территорий для обслуживания магазинов создавалось необходимое количество распределительных центров.

4. Когда розничная сеть достигала размеров, достаточных для того, чтобы преодолеть уровень минимального заказа, установленного производителями, розничный торговец напрямую заключал, минуя оптовых посредников, контракт с производителем.

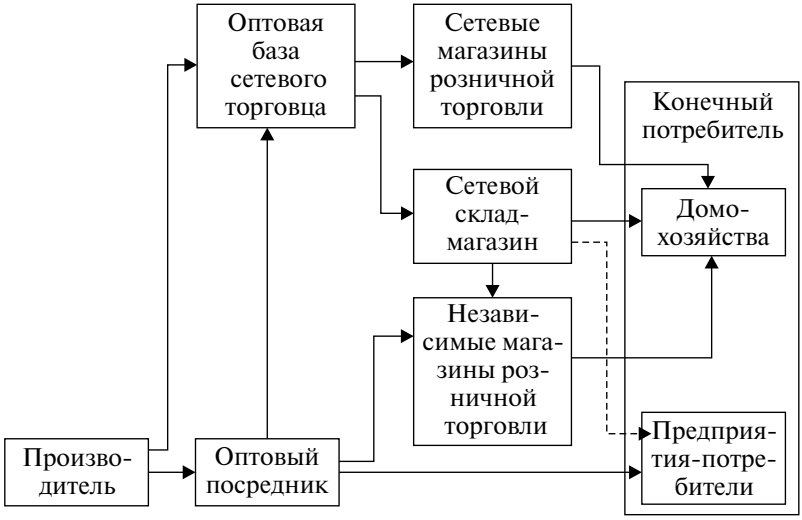

Рис. 2. Процесс продвижения товаров массового спроса в конце XX в.

Во многих странах повторяется следующая ситуация: потребители покупают товары у небольшой группы сетевых магазинов, а поставщики снабжают только нескольких закупщиков. Естественно, что при этом число оптовых посредников снижается — они вынуждены консолидироваться, чтобы быть интересными для производителей и розничных торговцев.

В 1993 г. в США учредили программу эффективного ответа потребителю. Целью ее было свести воедино все стороны, участвующие в цепочке снабжения, а также обнародовать процессы изъятия из этой цепи неэффективных звеньев и снижения себестоимости. В последующие годы она распространилась в Европе, и в настоящее время подобные программы существуют в 22 европейских странах.

Увеличение предложения товаров в бедных регионах

Ряд сетевых розничных предприятий активно включились в освоение областей, которые исторически предлагали своим потребителям меньший выбор продуктов [Competition Commission, 2000]. Например, стратегия роста американской компании Wal-Mart в первые годы функционирования заключалась в открытии новых магазинов в небольших населенных пунктах.

Развитие сетевой торговли и ожесточение конкуренции в развитых странах вынудило предприятия выйти на неосвоенные рынки: менее развитые зарубежные или рынки небольших населенных пунктов.

Влияние на предложение товаров

Как утверждают многие критики торговых сетей, сети притворяются, что предлагают то, что хочет покупатель, — на самом деле они сбывают то, что хотят продать. Это справедливо для стран с бедной гастрономической культурой. Там покупатели не могут отличить хорошее качество продуктов питания от плохого и будут покупать то, что им предлагают, если оно будет выглядеть привлекательно. К таким странам можно отнести Великобританию.

Зачастую в продаже имеются только крупные пакеты продуктов, и если потребителю нужно немного, ему все равно придется купить большой пакет. Там же, где еда — важная или даже основная часть жизни, трата времени и денег на покупку высококачественных продуктов питания является нормальной. А магазины должны отвечать запросам и не могут предложить товар среднего качества. Типичные примеры такой культуры — Франция и Япония.

В США в 1980-е гг. компания Rubbermaid (производитель товаров из пластика, в том числе емкостей для хранения продуктов питания и приспособлений для уборки помещений и территорий) попыталась поднять цены для своих агентов, отреагировав таким образом на увеличение собственных расходов. Wal-Mart продемонстрировала свою мощь, вычеркнув из списка весь ассортимент товаров этой фирмы и найдя другие источники поставок. В результате позиции Rubbermaid на рынке настолько ослабли, что спустя четыре года она сама превратилась в жертву и объединилась с компанией Newell.

Сегодня около 1/3 всех продаж P&G в США принадлежит Wal-Mart [Сет, 2006, с. 52].

Замещение брендов продукцией под торговой маркой сети

Почти все сетевые магазины предлагают рынку продукцию под собственной торговой маркой. Сегодня розничные сети сами развивают марочные товары, зачастую не уступающие по качеству и дизайну брендам фирм-производителей.

Часто один и тот же производитель может предлагать рынку продукцию под известной торговой маркой (брендом) и одновременно ту, которая продается сетевыми розничными торговцами под торговой маркой сети. Продукция, реализуемая под торговой маркой сети, может быть сравнима по качеству с товарами известной торговой марки (хотя и не всегда), но продается по более низкой цене. В среднем товары с торговой маркой сети на 15—20% дешевле их брендованных аналогов [Есютина, 2008, с. 226]. Это достигается благодаря экономии на маркетинге продукции. В компании IKEA собственный продукт настолько доминирует в магазине, что создается интеграция товарного бренда и магазина.

Доли торговых марок сети в общем ассортименте продукции неодинаковы для каждой компании и для каждой страны. Как правило, чем дольше компания работает на рынке, тем больше доля торговых марок сети в ассортименте. Собственные торговые марки наиболее часто используются для товаров, процесс покупки которых основан на низкой эмоциональной вовлеченности покупателя.

По результатам исследования [AC Nielsen PLMA Yearbook, 2004], проведенного AC Nielsen и представленного на международной конференции PLMA-2004 в Амстердаме, объем продаж товаров под собственными марками в общем товарообороте розничных сетей составил (%):

1) в Великобритании — 41;
2) Бельгии — 38;
3) Германии — 35;
4) Испании — 29;
5) Франции — 25;
6) Финляндии — 25;
7) Дании — 25;
8) Швеции — 22;
9) Нидерландах — 21;
10) Норвегии — 18;
11) Италии — 14.

Рост налоговых отчислений

Объемы продаж крупнейших торговых сетей мира составляют миллиарды долларов. Соответственно велики налогооблагаемая база и сам размер уплачиваемого налога. Согласно данным Forbes The Global 2000 по состоянию на 2009 г., объем продаж Wal-Mart в 2008 г. составил 405,61 млрд долл., Carrefour Group (Франция) — 121,04 млрд долл., Metro AG (Германия) — 93,92 млрд долл., Tesco (Великобритания) — 93,85 млрд долл.

Увеличение занятости населения

Эмек Баскер (Emek Basker) из университета штата Миссури, изучив 1750 магазинов Wal-Mart, заявил, что появление магазинов этой компании увеличивает занятость населения [Basker, 2005].

Нелегальное использование иммигрантов

Как правило, стратегии крупнейших сетевых розничных торговцев строятся на предложении товаров по низким ценам наибольшему числу людей. Стремление обойти конкурентов по предложению наименьших цен вынуждает сетевых розничных операторов экономить на всем, в том числе и на зарплатах сотрудников.

В 2004 г. адвокаты, представители 200 нелегальных иммигрантов, подали иск против Wal-Mart, утверждая, что сотрудники компании знали о том, что эти люди прибыли нелегально, и подговорили подрядчика платить им низкую заработную плату [Сет, 2006, с. 59].

Загрязнение окружающей среды

Сетевые розничные компании часто обвиняются в загрязнении окружающей среды. Основная упаковка продукции в розничных магазинах состоит из полимерных материалов. При этом из производимых в мире полимерных материалов утилизируется не более 10% (по данным научно-производственного предприятия «Симплекс»). В борьбе с «пластиковым загрязнением» в мире используют различные методы — от полного запрета на использование пластиковых пакетов до прекра-

щения выдачи в магазинах бесплатных пакетов и формирования в обществе негативного отношения к пакетам.

Таким образом, развитие сетевой торговли способно оказать как положительное, так и отрицательное влияние на экономику и общество. Защитники торговых сетей говорят, что они эффективны, а значит, приносят пользу всем. McKinsey утверждает, что британская экономика была бы более эффективной, если бы законы предоставляли больше свобод, чтобы крупные сети магазинов могли с меньшими усилиями вытеснять из бизнеса мелких и менее эффективных торговцев [McKinsey, 1998]. С одной стороны, такая тенденция приведет к сокращению выбора для потребителей, с другой — потребители сами делают свой выбор.

Тем не менее, учитывая многие аспекты жизни страны, а не только ее экономику, в целях уменьшения отрицательного воздействия сетевой торговли на экономику и общество в каждой отдельной стране на законодательном уровне регулируется поведение предприятий сетевой торговли. Например, им могут быть запрещены строительство новых больших магазинов или реклама.

Источники

Есютина А.А. Розничные торговые сети: стратегия, экономика и управление. 2-е изд., стереотип. М.: КНОРУС, 2008.

Сет Э. Розничная торговля: войны гигантов / пер. с англ. М.: Вершина, 2006.

AC Nielsen. PLMA Yearbook. 2004.

Basker E. Job Creation or Destruction? Labor Market Effects of Wal-Mart Expansion // Review of Economics and Statistics. 2005. Vol. 87. No. 1. P. 174—183.

Competition Commission. Supermarkets: A report on the supply of groceries from multiple stores in the United Kingdom. 2000.

Department for Environment, Food and Rural Affairs of UK. The Impact of Large Food Stores on Market Towns and District Centres. 1998.

Driving Productivity and Growth in the UK Economy. McKinsey, 1998.

© Борисов Е., 2010

А. Бутько
(Московский государственный областной университет)

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ УРОВНЯ ЗАПАСОВ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИБОРОСТРОЕНИЯ РОССИИ

Приборостроение является одной из отраслей машиностроительного комплекса, в значительной степени определяющих уровень научно-технического прогресса народного хозяйства. Поэтому развитие данной отрасли промышленности принципиально важно для развития экономики страны в целом.

По данным Федеральной службы государственной статистики, в объеме выпуска машиностроительной продукции России около 12,3% приходится на электротехнику и приборостроение; 27,4% — на автомобилестроение; 10,3% — на тяжелое, энергетическое и транспортное машиностроение; 6% — на химическое и нефтехимическое машиностроение; 2,4% — на машиностроение для легкой и пищевой промышленности; 2,1% — на строительно-дорожное машиностроение; 1,9% — на станкоинструментальную промышленность; 1,8% — на тракторное и сельскохозяйственное машиностроение; свыше 35% — на оборонные и другие подотрасли (рис. 1).

Предприятия приборостроения России в настоящее время развиваются в динамичной конкурентной среде, причем все более ужесточается конкуренция со стороны западных производителей приборов. Поэтому существует объективная необходимость в повышении конкурентоспособности продукции, производимой отечественными предприятиями приборостроения, прежде всего по ценовому критерию. Одним из резервов для снижения издержек на предприятиях является сокращение затрат на запасы.

Анализ финансовой отчетности приборостроительных предприятий России за I—II кварталы 2009 г. позволяет сделать вывод, что запасы составляют около 60% оборотных активов предприятий (рис. 2, табл. 1), т.е. около 60% средств предприятий являются «замороженными» в запасах и не используются. Это еще раз указывает на актуальность исследований, направленных на разработку механизма по минимизации запасов в допустимых пределах, приводящей к ускорению оборота собственных и привлеченных средств, а также к повышению на этой основе конкурентоспособности предприятия в целом.

Рис. 1. Доля подотраслей машиностроения
в общем объеме выпуска продукции отрасли, %

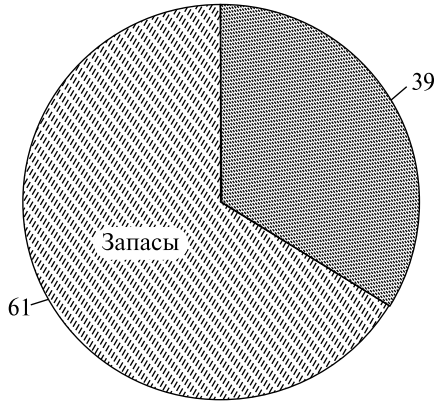

Рис. 2. Доля запасов в оборотных активах
в среднем по предприятиям приборостроения за 2009 г., %

Таблица 1

Доля запасов в оборотных активах российских предприятий приборостроения на начало II квартала 2009 г.

Название завода	Объем запасов, тыс. руб.	Объем оборотных средств, тыс. руб.	Доля запасов, %
ОАО «ЛОМО»	1 774 569	2 813 447	63,07
ОАО «Саранский приборостроительный завод»	202 963	289 406	70,13
ОАО «Старорусский приборостроительный завод»	63 310	82 014	77,19
ОАО «Тамбовский завод “Электроприбор”»	476 346	1 098 733	43,35
ФГУП «Производственное объединение “Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова”»	2 842 225	4 383 119	64,84
Федеральный научно-производственный центр ОАО «Красногорский завод им. С.А. Зверева»	1 838 280	3 191 270	57,60

Оценка эффективности работы предприятий приборостроения, как правило, основывается на анализе различных финансовых показателей, таких как чистая прибыль, рентабельность собственного капитала, экономическая рентабельность. В качестве первичного критерия экономической эффективности функционирования предприятия можно назвать максимизацию прибыли на единицу затрат и ресурсов при высоком качестве продукции, работ и услуг, обеспечении их конкурентоспособности.

Для того чтобы убедиться в принципиальной важности эффективного управления запасами на предприятиях приборостроения, необходимо выявить степень влияния объема запасов на показатели рентабельности. Для примера возьмем расчет таких показателей, как рентабельность собственного капитала, которая характеризует соотношение прибыли и капитала, используемого для получения этой прибыли, и экономическая рентабельность. Рассмотрим в качестве примера расчет рентабельности собственного капитала для ОАО «Лыткаринский завод оптического стекла». Расчет рентабельности собственного капитала будем проводить по формуле

$$RK_c = \frac{П_{чист} K_c}{(З + ДЗ + A_{пр} + A_в)^2},$$

где K_c — собственный капитал; $З$ — объем запасов; $ДЗ$ — дебиторская задолженность; $A_{пр}$ — прочие активы; $A_в$ — внеоборотные активы; $П_{чист}$ — чистая прибыль.

В таблице 2 приведены данные финансовой отчетности, необходимые для расчета. Полученные результаты зависимости величины рентабельности собственного капитала от объема запасов отражены на рисунке 3. Анализ рисунка 3 и таблицы 2 позволяет сделать вывод, что с увеличением объема запасов в оборотных активах предприятия происходит уменьшение рентабельности собственного капитала. Данный показатель важен, поскольку он характеризует качество и эффективность управления предприятием и всеми его ресурсами, включая запасы.

Таблица 2

Показатели деятельности ОАО «Лыткаринский завод оптического стекла», тыс. руб.

Год	Чистая прибыль	Собственный капитал	Объем запасов	Дебиторская задолженность	Прочие активы	Внеоборотные активы	Рентабельность собственного капитала, %
2006	65 071	492 296	412 337	196 703	38 997	386 799	2,99
2007	73 549	492 338	456 218	155 413	32 089	418 980	3,21
2008	63 485	492 338	501 739	158 601	32 040	462 516	2,34
II кв. 2009	16 626	482 115	563 444	156 361	27 009	482 806	0,53

На основании анализа данных финансовой отчетности предприятий приборостроения России мы рассчитали среднюю рентабельность собственного капитала предприятий приборостроения. Полученные результаты приведены в таблице 3 и на рисунке 4.

Снижение рентабельности собственного капитала говорит о том, что собственники предприятий получают меньше прибыли на каждый вложенный рубль. Увеличение уровня запасов в 2005—2009 гг. связано с увеличением объемов продукции, выпускаемой предприятиями, а также с ростом цен на материалы и комплектующие.

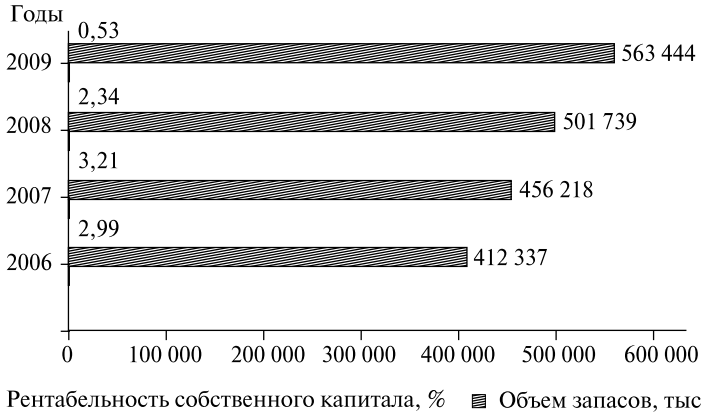

Рис. 3. Зависимость показателя рентабельности собственного капитала от объема запасов

Таблица 3

Показатели деятельности в среднем по приборостроению

Год	Объем запасов, тыс. руб.	Рентабельность собственного капитала, %
2005	279 932	3,47
2006	339 207	2,42
2007	439 485	2,32
2008	808 754	0,60
II кв. 2009	916 011	0,50

Рис. 4. Зависимость показателя рентабельности собственного капитала от объема запасов в среднем по приборостроению

Еще одним показателем, который позволит оценить степень влияния запасов на эффективность функционирования предприятий приборостроения, является показатель экономической рентабельности, который отражает доходность активов предприятия, зависимую от объема запасов. Расчет данного показателя мы будем проводить по формуле

$$R_{эк} = \frac{BR_{реал}}{З + ДЗ + A_{пр} + A_{в}},$$

где $З$ — объем запасов; $ДЗ$ — дебиторская задолженность; $A_{пр}$ — прочие активы; $A_{в}$ — внеоборотные активы; $R_{реал}$ — чистая рентабельность реализованной продукции; B — выручка от продажи товаров.

В таблице 4 приведены данные финансовой отчетности ФГУП «Производственное объединение “Уральский оптико-механический завод имени Э.С. Яламова”», необходимые для расчета. Полученные результаты зависимости величины экономической рентабельности от объема запасов отражены на рисунке 5. Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что с увеличением объема запасов в оборотных активах предприятия происходит уменьшение экономической рентабельности.

Таблица 4

Показатели деятельности Уральского оптико-механического завода, тыс руб.

Год	Прибыль чистая	Собственный капитал	Объем запасов	Дебиторская задолженность	Прочие активы	Внеоборотные активы	Рентабельность экономическая, %
2006	30 457	805 000	1 493 442	1 131 927	248 420	1 008 989	0,16
2007	36 161	178 000	2 076 994	907 611	455 029	1 178 772	0,05
2008	13 324	1 157 600	2 842 225	901 070	639 824	1 449 332	0,03
2009	13 324	1 261 010	2 842 225	901 070	801 133	1 449 332	0,03

В таблице 5 обобщены данные финансовой отчетности предприятий приборостроения России по годам. На основании данных таблицы мы получили рисунок 6, который позволяет более наглядно оценить зависимость показателя экономической рентабельности от объема запасов.

Рис. 5. Зависимость показателя экономической рентабельности от объема запасов по годам

Таблица 5

Показатели деятельности в среднем по приборостроению

Год	Объем запасов, тыс. руб.	Экономическая рентабельность, %
2005	279 932	10,00
2006	339 207	9,40
2007	439 485	8,90
2008	808 754	2,89
II квартал 2009	916 011	3,10

Рис. 6. Зависимость показателя экономической рентабельности от объема запасов по годам

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что при увеличении объема запасов показатель экономической рентабельности снижается. А поскольку данный показатель отражает эффективность использования всего имущества предприятия, т.е. величину прибыли, приходящейся на каждый рубль стоимости активов (независимо от источника их образования), то можно еще раз подчеркнуть, что снижение уровня запасов будет способствовать улучшению результатов деятельности предприятий приборостроения.

Формулы расчета показателей экономической рентабельности и рентабельности собственного капитала, которые зависят от уровня запасов, позволяют прежде всего количественно оценить оценить взаимосвязь разных переменных и на этой основе составить более качественный прогноз изменения показателей рентабельности в зависимости от уменьшения или увеличения объема запасов в оборотных средствах предприятия.

Таким образом, полученные в ходе исследования данные свидетельствуют о важности эффективного управления запасами, а рассмотренные нами показатели могут быть полезны для повышения конкурентоспособности предприятий приборостроения и улучшения результатов их деятельности.

Источники

Кулаговская Т.А. Проблемы и перспективы управления запасами в логистике // Логистика: современные тенденции развития: VII Международная научно-практическая конференция. СПб.: СПбГИЭУ, 2008.

Отрасли российской экономики: производство, финансы, ценные бумаги: бюллетень. АК&М. 2008. Вып. 100. 21 янв.

Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. М.: ИНФРА-М, 2009.

Материалы сайта: www.gks.ru.

© Бутько А., 2010

Введенский С.
(ГУУ)

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДДЕРЖКИ МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ г. МОСКВЫ

Структуризацию социально-экономической системы регионов и муниципальных образований России целесообразно рассматривать в тесной связи с развитием предпринимательства, и прежде всего его малых форм. При этом важно учитывать региональные особенности развития экономики, специализацию отраслей и предприятий сферы малого предпринимательства, изменения в системе исполнительной власти, в отношениях организационных структур, управления производством и смежных с ним отраслей.

В работе проанализировано современное состояние малого предпринимательства и инновационной деятельности в Московском регионе, дана характеристика специфики его развития, проведена оценка инновационной деятельности, а также механизмов поддержки и реализации комплексной целевой программы развития малого предпринимательства в Московском регионе.

Современный этап развития малого предпринимательства в наиболее развитых регионах, к которым относятся Москва и Московская область, можно охарактеризовать как период стабилизации численности малых предприятий, их структуризации. Следующий этап в деятельности малых предприятий, как показал зарубежный опыт, должен сопровождаться переходом к инновационному типу развития, что обусловлено требованиями рынка, обострением конкуренции, специфическими процессами в российской экономике (табл. 1).

Анализ структуры оборота малых предприятий в Московском регионе позволяет констатировать, что предпринимательство получило свое развитие в тех сферах, которые характеризуются малыми сроками оборота средств и высокими доходами от предпринимательской деятельности. В 2008 г. оборот малых предприятий в оптовой и розничной торговле и предоставлении услуг по ремонту в Московской области составил 56,3%, в г. Москве — 78,8%, в обрабатывающем производстве — соответственно 17,8 и 7,0%, в сфере операций с недвижимым имуществом, арендой — 5,1 и 9,0% (табл. 2). Увеличивается оборот малых предприятий, осуществляющих операции с недвижимым имуществом, арендой, предоставлением услуг. В то же время промыш-

ленное производство и инновационная деятельность остаются менее привлекательными для развития малого бизнеса.

Таблица 1

Динамика основных показателей развития малых предприятий г. Москвы (2007—2009 гг.)*

По всем видам деятельности (по всем формам собственности)	2007	2008	2009
Количество малых предприятий, ед.	196 678	201 651	207 834
Средняя численность работников малых предприятий, всего человек	1 927 568	1 987 757	2 001 840
Отгружено (передано) товаров в номинальных ценах (включая НДС и акцизы), млн руб.	572 174,8	696 422,7	432 343,6
Выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг в номинальных ценах (без НДС и акцизов), млн руб.	3 501 191,4	3 710 357,9	2 039 765,0
Объем розничной торговли в номинальных ценах, млн руб.	120 356,8	194 120,2	85 619,0
Инвестиции в основной капитал, млн руб.	6298,9	9056,1	4487,0

* По материалам интернет-портала Мосстат.ru за 2007, 2008, 2009 гг.

Таблица 2

Структура оборота малых предприятий в Московском регионе в 2008 г., %*

Показатели	Московская область	Город Москва
Обрабатывающие производства	17,8	7,0
Строительство	15,4	2,7
Оптовая и розничная торговля, ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования	56,3	78,8
Транспорт и связь	3,9	0,9
Операции с недвижимым имуществом, аренда, предоставление услуг	5Д	9,0

* Малое предпринимательство в России: статистический сборник. М., 2007.

Москва и Московская область располагают значительным научно-техническим потенциалом для инновационного развития малого бизнеса. Инновационная деятельность в регионе представлена исследованиями и разработками, приобретением новых технологий, правами на патенты и патентные лицензии, производственными проектно-конструкторскими работами, приобретением программных средств, обучением и подготовкой персонала, маркетинговыми исследованиями, приобретением машин, оборудования, установок, прочих основных фондов, связанных с внедрением инноваций. Так, в Московской области имеется 217, в Москве — 816 организаций, выполняющих научные исследования и научно-технические разработки. Число патентов на изобретения в 2008 г. составило 1397 — в Московской области и 4148 — в Москве; патентов на полезные модели — соответственно 518 и 2004.

На основе передового зарубежного опыта поддержки малого предпринимательства, внедрения современных информационных технологий значительное развитие получила городская инфраструктура поддержки малого бизнеса. Созданы сервисные центры для малых предприятий в различных сферах деятельности: жилищно-коммунальном хозяйстве, утилизации и переработке бытовых отходов, полиграфии, хлебопечении и т.д. Развивается деятельность технопарков «Зеленоград» и «Загорье», производственно-технологической зоны малого предпринимательства «Метромаш», осуществлена работа по созданию технико-внедренческой зоны для инновационных малых предприятий и размещения наукоемких производств в Зеленоградском административном округе г. Москвы.

В административных округах Москвы проделана определенная работа по совершенствованию внешней среды для развития предпринимательства, чему, в частности, посвящены регулярные заседания межведомственных комиссий. В Восточном административном округе с 2005 г. реализуется программа правовой поддержки предпринимателей. Проведена подготовка руководителей и специалистов субъектов малого предпринимательства по программам, связанным с осуществлением государственного контроля (надзора) в рамках Межотраслевой программы подготовки кадров для рыночной экономики. Департаментом поддержки и развития малого предпринимательства г. Москвы разработана комплексная программа развития и поддержки малого предпринимательства в г. Москве на 2007—2009 гг. (табл. 3).

Однако многие вопросы остаются нерешенными. В округе и его регионах есть существенные резервы для расширения малого предпринимательства за счет совершенствования механизмов взаимодействия государства и предпринимательства. Чтобы инновационная система

региона работала продуктивно, необходимо создать соответствующий механизм и информационную сеть в сфере инновационной деятельности, определить приоритетные формы стимулирования этой деятельности, обеспечить определенный уровень государственной поддержки в данной сфере, реализовать ряд мероприятий в области кадровой политики на малых инновационных предприятиях.

Таблица 3

Основные показатели, характеризующие поэтапное выполнение задач Городской целевой программы развития и поддержки малого предпринимательства в г. Москве на 2007—2009 гг.*

Показатель	2007	2008	2009	Отклонение 2009 к 2007, раз
Строительство объектов недвижимости для малых предприятий, тыс. кв. м	60,0	340,0	600,0	10
Объем привлеченных инвестиций для строительства объектов недвижимости для малого бизнеса, млрд руб. в год	2,74	9,86	17,40	6,3
Рост объема рынка, кредитных ресурсов для малого бизнеса, млрд руб.	4,3	8,8	15,5	3,6
Количество МП, получивших финансовую гарантийную поддержку из Фонда содействия кредитованию малого бизнеса на гарантийное обеспечение реализуемых проектов	600	600	600	0
Количество малых предприятий, получивших финансовую поддержку из Регионального венчурного фонда инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере г. Москвы	20	20	20	0
Объем налоговых поступлений от малых инновационных предприятий, получивших поддержку от города, млн руб.	80	150	360	4,5
Количество профинансированных молодежных проектов	50	100	180	3,6
Рост числа малых предприятий в социальной сфере городского хозяйства, % в год, не менее	20	20	20	0

Окончание табл. 3

Количество пользователей Системы информационного обеспечения малого бизнеса Москвы ежемесячно, млн	1,2	1,5	1,9	1,6
Количество публикаций в СМИ, популяризирующих малое предпринимательство (с учетом электронных изданий), ед.	6000	8000	10 000	1,6
Количество встреч, конференций и иных общественно-деловых мероприятий о обсуждением проблем малого предпринимательства и путей их решения	350	400	450	1,3
Количество субъектов малого предпринимательства, пользующихся услугами системы поддержки МБМ, % в год, не менее	30	50	70	2,3

* Составлено по материалам Городской целевой программы развития и поддержки малого предпринимательства в г. Москве на 2007—2009 гг.

По нашему мнению, основными *направлениями* развития инновационной деятельности на малых предприятиях является внедрение достижений научно-технического прогресса путем освоения научно обоснованных методов ведения хозяйства, предусматривающих:

- увеличение объемов производства товаров и услуг;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат и адаптацию производства к производственным и финансово-экономическим условиям;
- создание производственной и инновационной инфраструктуры;
- использование высокопроизводительного оборудования и технологий интенсивного типа и адаптированных к конкретным условиям;
- государственную поддержку предприятий, деятельность которых связана с выполнением социально значимых проектов;
- расширение сферы применения ресурсосберегающих, особенно энергосберегающих, технологий.

Программно-целевой подход к реализации концептуальных положений региональной научно-технической и инновационной политики позволит более эффективно использовать научный потенциал регионов России в развитии малого предпринимательства инновационного типа.

В процесс создания региональной инновационной системы Московской области целесообразно включить научные организации г. Москвы, имеющие государственный статус, региональные научные центры, университетские комплексы, научные организации интегрированных и корпоративных объединений, иные высокотехнологичные предприятия различной организационно-правовой формы, а также организации, финансирующие инновационную деятельность. Следует разработать механизмы координации работ и концентрации ресурсов на создание и реализацию программ в области научно обоснованного ведения малого предпринимательства, обустройства муниципальных образований, поселений, ресурсо- и энергосберегающих технологий.

Не менее важно сформировать единую региональную информационно-аналитическую сеть в сфере инновационной деятельности, включающую базы данных по новым технологиям, инновационным проектам, профильным сегментам рынков научной продукции и другим направлениям научно обоснованного ведения малого предпринимательства, по оптимальному размещению производства и услуг с учетом региональных условий, а также по состоянию производственного и научно-технического потенциала.

Мелкие формы разработки и освоения инноваций целесообразно создавать в сфере производства нововведений, не требующих значительных материальных и финансовых ресурсов. Преимущества мелких организаций, предприятий и фирм заключаются в том, что они способны более гибко реагировать на освоение оригинальных научных разработок, мобильно производить новые знания и научную продукцию. Такие фирмы обладают возможностями адаптации к риску, не подвержены бюрократическому воздействию, могут более эффективно использовать творческий потенциал научных работников.

Эффективность инновационного процесса в значительной степени определяется методами и формами стимулирования интеллектуальной деятельности. В настоящее время, когда созданы правовые основы для использования и защиты интеллектуальных ресурсов в России, целесообразно обратить внимание на формирование новой отрасли знания — экономики инновационного процесса. При этом важно учитывать такие факторы, как значительный риск освоения инноваций, сложность оценки эффективности их освоения на малых предприятиях, длительный период до получения результатов. Стимулирование инновационной деятельности до целесообразно рассматривать с позиций долевого участия в прибыли, стимулов или санкций в зависимости от конечного результата хозяйственной деятельности, осуществляемой с использованием инноваций и нововведений.

Основными механизмами реализации государственной политики в области развития региональной инновационной системы малого предпринимательства являются: формирование нормативно-правовой базы инновационной деятельности, регламентирующей создание, функционирование и регулирование продвижения в малое предпринимательство конкурентоспособной научной и научно-технической продукции, товаров и услуг; анализ состояния и прогнозирование инновационного и технологического развития отраслей и производств региона; оптимизация инфраструктуры региональной инновационной системы; координация разработки и реализации региональных межведомственных и межотраслевых целевых программ и проектов социально-экономического, научно-технологического и инновационного развития.

Объективные потребности развития экономики инновационного типа обусловливают формирование новой концепции подготовки кадров, в основе которой — становление и развитие творческой личности. Расходы на подготовку кадров для инновационного предпринимательства рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для развития любого малого предприятия. В этой области можно предложить новую стратегию, которая включает следующие направления развития кадровой политики на малых инновационных предприятиях:

- переориентацию кадровой политики инновационных предприятий за счет повышения квалификации собственных работников;
- отказ от массового использования низкооплачиваемых работников узкой специализации и приоритет высокооплачиваемых квалифицированных работников широкого профиля;
- сотрудничество малых предприятий с университетами, колледжами, училищами в области разработки учебных программ по новым технологиям, в деле подготовки специалистов новых профессий;
- использование системы непрерывного обучения и повышения квалификации кадров внутри малых предприятий, подход к обучению как к интегральной части современного производственного процесса.

В ходе исследования определены направления кадрового и научно-методического обеспечения малого и среднего предпринимательства.

Одной из важнейших проблем малого предпринимательства на региональном уровне остается недоступность для большинства предпринимателей услуг в сфере повышения квалификации по конкретным вопросам инновационной предпринимательской деятельности, услуг профессиональных консультантов, а также отсутствие доступа к актуальной информации. В целях решения этих задач предлагаются следующие меры:

• создание специализированных организаций, оказывающих предпринимателям образовательные и информационно-консультационные услуги с учетом характера запросов и финансовых возможностей;

• внедрение на региональном уровне эффективных технологий обучения, консультирования и информационной поддержки предпринимателей, основанных на применении современных информационных и интернет-ресурсов.

Перспективы развития малого предпринимательства в Москве, намечавшиеся на 2007—2009 гг., отражены в таблице 4.

Таблица 4

Варианты развития и поддержки малого предпринимательства в г. Москве (на 2007—2009 гг.)*

Факторы	Пессимистический прогноз	Базовый (реалистический)	Оптимистический (инновационный)
Интенсивность и направления государственной поддержки малого бизнеса на федеральном и городском уровнях	Снижение темпов и объемов поддержки малого бизнеса в Москве и на федеральном уровне, отказ от отдельных мер поддержки	Сохранение действующих тенденций государственной политики, направленной на развитие малого бизнеса	Принятие Пятого национального проекта «Развитие малого предпринимательства в России»
Состояние и тенденции социально-экономического развития России и Москвы	Недостижение утвержденных стратегических показателей состояния экономики на федеральном и городском уровнях	Достижение утвержденных стратегических показателей состояния экономики на федеральном и городском уровнях	Превышение утвержденных стратегических показателей состояния экономики на федеральном и городском уровнях
Экономические факторы	Существенное снижение либо превышение прогнозируемого уровня инфляции, неустойчивый курс рубля, падение роста производства, снижение	На уровне официально прогнозируемых показателей	Стабилизация инфляции в оптимальных пределах, стабилизация курса рубля, прирост темпов производства, доходов населения выше

	темпов роста доходов населения		прогнозных показателей
Внешнеполитические факторы	Происходит присоединение России к ВТО	Не происходит присоединения	Не происходит присоединения
Действующее законодательство	Происходят изменения законодательства, ухудшающие положение СМП по сравнению с действующим законодательством	Изменений законодательства по вопросам предпринимательства не происходит	Принимается пакет федеральных законов и нормативных подзаконных актов, обеспечивающий условия ускоренного развития малого бизнеса
Уровень налогов и налоговая политика	Возрастание налогового давления на малое предпринимательство	Не изменяется	Налоговая нагрузка снижается в соответствии с прогнозными показателями среднесрочной программы Правительства РФ
Уровень и динамика изменения цен на производственно-технологические ресурсы	Рост цен на ресурсы выше темпов роста доходности субъектов малого предпринимательства	Стабилен на уровне общего прогноза	Обеспечение льготных условий на приобретение ресурсов для развития малого предпринимательства
Уровень динамики изменения цен на недвижимость	Рост цен на недвижимость выше темпов роста доходности	Стабилен на уровне прогнозируемой инфляции	Рост цен на недвижимость ниже темпов роста доходности
Состояние финансового рынка, степень его ориентации на потребности малого бизнеса	Отсутствие изменений на финансовом рынке в интересах малого предпринимательства. Форс-мажор — кризис рынка	Сохранение обеспеченности финансовыми ресурсами на имеющемся уровне	Развитие финансового рынка происходит до уровня удовлетворения основных потребностей

Окончание табл. 3

Факторы	Пессимистический прогноз	Базовый (реалистический)	Оптимистический (инновационный)
Государственный заказ и степень участия малого бизнеса в его исполнении	Невыполнение законодательной нормы размещения 15% госзаказа у субъектов малого предпринимательства	Выделяемая доля госзаказа соответствует уровню 15%	Выделяемая доля госзаказа превышает установленную норму

* Составлено по материалам Городской целевой программы развития и поддержки малого предпринимательства в г. Москве на 2007—2009 гг.

Формирование инновационной сферы поддержки субъектов малого предпринимательства предполагает:

• создание условий для эффективной реализации венчурных инновационных проектов, снижения рисков за счет создания распределенной системы сквозной экспертно-консультационной поддержки, организации деления рисков между участниками инновационной деятельности, включая государство;

• обеспечение системности поддержки инновационных проектов малых предприятий и ее взаимосвязи с областной и федеральной системами поддержки малого предпринимательства;

• содействие в создании элементов инновационной инфраструктуры, в том числе территориальных сфер научно-технического развития и особых экономических зон;

• управление, координацию, информационное обеспечение и мониторинг реализации региональных целевых программ инновационного развития малого предпринимательства.

Эффективная поддержка инновационной деятельности требует и таких новых услуг, которые не могут существовать отдельно, а взаимосвязаны и являются эффективными лишь при комплексной реализации. Системные консультационные услуги по способам защиты и передаче интеллектуальной собственности, оценке ее стоимости, инновационному, финансовому менеджменту, другим вопросам инновационной деятельности, основанные на исследованиях и анализе прогрессивного опыта, позволят значительно снизить риски инновационных проектов.

Источники

Андрианов В.Д. Россия: экономический и инвестиционный потенциал. М.: Наука, 2005.

Городская целевая программа развития и поддержки малого предпринимательства в городе Москве на 2007—2009 гг. Утв. постановлением Правительства Москвы от 20 июня 2006 г. № 420-ПП.

Изряднова О., Фомина Е., Казанцев Д. Малое предпринимательство в России: состояние и проблемы. Режим доступа: // http://smao.ru.

Комков Н.И. Анализ динамики условий перехода к экономике, основанной на инновациях // Тезисы к семинару по проекту ЕС «Наука и коммерциализация технологий». М.: ИНП РАН, 2005.

Малое предпринимательство в России: стат. сборник. М.: Росстат, 2007, 2008.

Николаев О.В. Кадровый потенциал наукоемких производств: пути выхода из кризиса. М.: Экономика, 2005.

Отчет о семинаре «Финансовое обеспечение инновационной деятельности: российский и европейский опыт». М.: РАГС при Президенте РФ, 2005.

Рыбина М.Н. Основные этапы становления малого предпринимательства в условиях современных радикальных рыночных реформ в России. Режим доступа: // http://www.cfin.ru.

Российский статистический ежегодник. М.: Росстат, 2007, 2008, 2009.

Фияксель Э. Эра инноваций // Управление компанией. 2007. № 1 (68).

Ходов Л.Г. Государственное регулирование национальной экономики. М.: Экономистъ, 2005.

Информационно-аналитический сайт Ресурсного центра малого предпринимательства: http://www.rcsme.ru/.

© Введенский С., 2010

Н. Зеленцов
(ГУ ВШЭ)

КРЕДИТОВАННЫЙ ВЫКУП КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ: ИСТОРИЯ, ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Основной задачей стратегического управления организацией является разработка такого комплекса мероприятий, который бы обеспечивал организации устойчивый рост. Реализация данной цели может быть выражена в достижении устойчивого положения на рынке, росте оборота организации, росте размера бизнеса и в конечном счете в увеличении его стоимости. Современная модель стратегического управления рассматривает рост акционерной стоимости бизнеса как один из основных критериев оценки его эффективности, а действия, предпринимаемые руководством организации, оцениваются с точки зрения их влияния на стоимость бизнеса.

В рамках данного подхода к оценке эффективности стратегического управления организацией важную роль играет такой инструмент, как слияния и поглощения. Действительно, слияния и поглощения позволяют организации быстрыми темпами расширить масштабы бизнеса, увеличить его эффективность и, наконец, его стоимость. Вопросу слияний и поглощений в современной научной литературе уделено достаточное внимание, на эту тему регулярно проводятся новые исследования, что подтверждает актуальность и эффективность использования данного инструмента. Однако слияния и поглощения в общем виде являются слишком обширным объектом для изучения: современная теория выделяет их стратегическую направленность, а также множество различных видов поглощений и вариантов их осуществления. В целом можно сказать, что корпоративные поглощения (и как частный вариант — слияния) — это универсальный инструмент реализации стратегии корпоративного уровня. Независимо от того, применяет ли конкретная организация стратегию диверсификации, либо интегрируется в знакомую для себя отрасль, она с высокой вероятностью будет использовать поглощения для реализации выбранной стратегии. *На современном этапе развития глобальной экономики приобретение уже существующего бизнеса в выбранной отрасли является более рациональным решением, чем создание бизнеса «с нуля», что требует больших усилий (как финансовых, так и трудовых, технологических, маркетинговых).*

Говоря о поглощениях как инструменте реализации стратегии, необходимо учитывать ряд критических аспектов. Осуществление поглощения — процесс, требующий значительных капитальных затрат. Для многих компаний подобные затраты являются сильным сдерживающим фактором в процессе реализации корпоративной стратегии путем осуществления поглощений.

Для любой фирмы, выбравшей данный путь, становятся актуальными следующие вопросы.

1. Резкое увеличение капитальных затрат в коротком периоде негативно сказывается на стоимости и эффективности бизнеса, что можеь иметь неприятные последствия в случае недостижения поставленных целей.

2. Поиск ресурсов для осуществления поглощения — вопрос, особенно актуальный для компаний среднего и малого масштаба и тех, которые не имеют больших запасов денежных средств.

Исходя из конкретных особенностей компаний, применяющих поглощения как инструмент реализации корпоративной стратегии, важно различать виды поглощений, подходящие к конкретным условиям. Самым распространенным является выделение поглощений и слияний: в первом случае одна компания полностью или частично приобретает другую, во втором — происходит дружественное объединение активов, что приводит к созданию нового игрока на рынке. Безусловно, существует и более детальное разделение видов поглощений, в частности, в зависимости от способности приобретающей компании оперировать денежными средствами. Поглощения могут финансироваться либо целиком за счет денежных средств (наличности) на счетах приобретающей компании, либо посредством выпуска новых акций и их последующего обмена на акции компании-цели, либо за счет привлечения заемного капитала. В то время как использование собственных наличных средств является наименее рисковым, далеко не каждая компания может позволить себе такие разовые расходы (особенно с учетом необходимости финансирования текущей деятельности и текущих выплат по обязательствам перед поставщиками и работниками). Эмиссия акций, в свою очередь, «размывает» доли существующих акционеров, а в совокупности с неминуемым снижением стоимости приобретающей компании в коротком периоде негативно сказывается на их благосостоянии. Последний из перечисленных вариантов, хотя и является наиболее рисковым, позволяет приобретающей компании получить необходимые средства для осуществления покупки, не «размывая» доли акционеров и не изымая из бизнеса дефицитные денежные средства.

Поглощения, осуществляемые посредством привлечения заемного капитала, получили название «кредитованный выкуп» (leveraged buyout). Данный метод был очень популярен в 80-е гг. XX в., во время сильного роста рынков долгового капитала, в частности рынка облигаций. В пик бума рынков заемного капитала в 1988 г. в США было совершено более 460 кредитованных выкупов (с учетом высокой степени переоцененности большинства активов на рынке). После краха финансовых рынков в конце 1980-х гг. кредитованный выкуп потерял свою популярность, оставшись, однако, эффективным методом осуществления поглощений.

У данного метода существуют как сторонники, так и противники. В основном критика его метода основана на неоправданном увеличении доли заемных средств приобретающей компании — бремени, которое после заключения сделки ложится на купленную компанию. При этом осуществление кредитованного выкупа оказывает значительное положительное влияние на бизнес приобретающей компании. Можно выделить следующие положительные аспекты.

1. Увеличение долговой нагрузки заставляет менеджмент принимать более эффективные решения, нацеленные на повышение отдачи бизнеса.

2. Привлечение заемного капитала позволяет оптимизировать структуру капитала таким образом, чтобы максимизировать стоимость бизнеса.

3. Применение кредитованного выкупа дает возможность компаниям среднего и малого масштаба, а также компаниям, не имеющим избыточных денежных средств, полностью реализовать выбранную стратегию роста и достичь поставленных стратегических целей.

Хотя в числе многих организаций, использовавших кредитованный выкуп в 1980-е гг., были и такие, которые перенесли дефолт, большинство компаний смогли успешно реализовать свою стратегию и погасить образовавшуюся задолженность за счет сильного увеличения притока денежных средств, что свидетельствовало об эффективности подобного подхода. Очевидно, что важную роль в эффективности кредитованного выкупа играет состояние рынков заемного капитала, а наличие инвесторов, готовых профинансировать LBO, является важнейшим фактором на стадии его реализации.

Позднее кредитованный выкуп стал активно применяться фондами прямых инвестиций, так как его использование позволяло фондам, не имеющим нужного объема денежных средств, аккумулировать необходимые суммы для покупки привлекательных активов. Задача фонда прямых инвестиций — приобрести недооцененный актив, имеющий

сильный потенциал роста, и продать его через 5—10 лет, за которые данный актив сможет полностью реализовать свой потенциал. До последнего времени фонды прямых инвестиций были на рынке поглощений серьезными игроками, получающими высокие прибыли (в данном случае маржу, получаемую путем перепродажи активов) за счет стратегического выбора активов и активного использования финансового рычага. Безусловно, с наступлением в 2008 г. финансового кризиса и «замораживанием» рынков заемного капитала эффективность фондов прямых инвестиций существенно снизилась. Стоит отметить, что по мере «затухания» финансово-экономического кризиса и «разморозки» на рынках заемного капитала деятельность фондов прямых инвестиций стала набирать прежние обороты.

Возвращаясь к вопросу реализации корпоративной стратегии, необходимо сказать, что метод, ранее применявшийся фондами прямых инвестиций, представляет значительный интерес для компаний из реального сектора экономики.

С одной стороны, оборот многих компаний в настоящий момент заметно снизился, что негативно сказалось на их запасах наличности, с другой — сильное падение рентабельности всей экономики и, как следствие, высокая степень недооцененности активов на финансовых рынках открывают широкие возможности для приобретения активов в любых отраслях, а значит, и для реализации стратегии агрессивного роста. В подобных условиях финансирование поглощений за счет выпуска облигаций является весьма привлекательным по ряду причин. Во-первых, низкие ставки в экономике позволяют избежать завышенной долговой нагрузки, а во-вторых, облигации, будучи менее рисковыми инструментами, чем акции, больше привлекают инвесторов в моменты падения финансовых рынков, таким образом, спрос на облигации, выпущенные для финансирования поглощения, должен быть относительно устойчив.

Из всего вышесказанного можно заключить, что для российских компаний сегодня и в последующие годы потенциально перспективным инструментом реализации корпоративной стратегии должен стать кредитованный выкуп, поскольку несмотря на определенные недостатки он позволяет компаниям реального сектора экономики привлечь средства для приобретения активов, необходимых для обеспечения роста бизнеса в посткризисные годы.

Настоящая работа опирается на результаты исследования, проведенного в 2008 г. в рамках написания выпускной квалификационной работы. Задачей исследования была оценка эффективности LBO, проведенная российской компанией. Была изучена «Группа компаний Протек», совершившая LBO сети аптек 03. В процессе стратегического (SPACE-матрица) анализа и анализа финансового состояния «ГК Протек» было опре-

делено, что положительная отдача от LBO в рамках реализации стратегии вертикальной интеграции перевешивает такие негативные стороны, как увеличение долгового бремени и расходов на его обслуживание.

Таким образом, настоящая работа нацелена на дальнейшее изучение данного аспекта в отечественной экономике. На основе исследования западного опыта (преимущественно США) будут выделены отрасли, где LBO дает наибольшую отдачу, а также определены характеристики компаний, для которых LBO является наиболее оптимальным инструментом реализации корпоративной стратегии. Исходя из этих заключений мы предпримем попытку разработать модель выбора компании-цели для LBO и оценки его дальнейшей эффективности для приобретающей компании. В качестве примера будет взята российская компания, удовлетворяющая критериям, определенным на основе анализа западной практики применения LBO.

Источники

Анализ ликвидности высокодоходных облигаций на биржевом рынке // Рынок ценных бумаг. 2005. № 13.

Рид С.Ф., Рид Лажу А. Искусство слияний и поглощений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

Роль инвестиционного банка при реализации сделок M&A и новые возможности LBO // Рынок ценных бумаг. 2006. № 22.

Томпсон А. (мл.), Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2007.

Эванс Ф.Ч., Бишоп Д.М. Оценка компании при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

LBO по-русски I // Слияния и поглощения. 2004. № 19.

LBO по- русски II // Слияния и поглощения. 2006. № 3.

Aktas N., de Bodt E., Roll R. Hubris, Learning and M&A Decisions. Los Angeles: University of California, 2005.

Gabilondo J. Managing Liquidity Risk in a Changing Debt Environment: the Issuer's Perspective. Berkley: University of California, 2007.

LBO Firms Deal with a Changing Market // Quality Services Company. 2004. Oct. 10.

Return of the LBO // Business Week. 2000. Oct. 16.

© Зеленцов Н., 2010

А. Каменева
(Пермский филиал ГУ ВШЭ)

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА НА ОСНОВЕ ЦЕПОЧКИ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТИ

Управление в российских компаниях, в том числе и банковской сферы, зачастую строится на харизматичности лидера. В результате все внутрифирменные процессы замыкаются на топ-менеджменте, которому приходится постоянно решать текущие производственные вопросы вместо стратегических. При этом возникает целый ряд проблем, замедляющих работу компании, ее реакцию на изменения внешней среды, а в случае отсутствия руководителей деятельность организации может и вовсе остановиться.

В нашей работе мы попытались ответить на вопрос: как наладить управление банком, чтобы его деятельность осуществлялась бесперебойно и позволяла максимально удовлетворить потребности клиентов?

Современные теории предлагают новый подход к управлению организацией, смысл которого скрыт в слове «процессы». Финансовая организация рассматривается «не как совокупность функций, а как совокупность бизнес-процессов» [Андерсен, 2003, с. 24]. Результат работы направлен не вверх по вертикали иерархии, а по горизонтали — к потребителю, в результате чего деятельность компании осуществляется последовательно и направлена на достижение единой цели.

На наш взгляд, для внедрения процессного подхода к управлению коммерческим банком необходимо сформировать сеть бизнес-процессов на основе цепочки формирования ценности. Соответственно на подготовительном этапе должен быть проведен стратегический анализ, который позволит выявить проблемы, требующие решения. В рамках стратегического анализа необходимо сформировать идеальную цепочку создания ценности для потребителя, на основе которой будет выстроен бизнес-процесс.

Рассмотрим практический пример введения новой бизнес-единицы ОАО «Акционерный коммерческий банк содействия коммерции и бизнесу» — системы овердрафтного кредитования юридических лиц на территории Екатеринбурга.

Стратегическая диагностика овердрафта к расчетному счету СКБ-банка позволила сделать вывод, что данная бизнес-единица, выведенная на рынок Екатеринбурга в апреле 2009 г., является потенциальным двигателем прибыли и удовлетворяет потребность клиентов банка в «быстрых деньгах».

Первым шагом было проведение *анализа движущих сил отрасли*. Основными движущими силами можно назвать: изменение типа конкуренции (переход от ценовой конкуренции к брендовой); развитие интерактивных технологий (внедрение системы «интернет — банк» и «клиент — банк»); объединения и слияния, происходящие в отрасли; общую экономическую ситуацию в стране (финансовый кризис); политику властей (внедрение системы страхования вкладов, участие в формировании политики банка).

Конкурентный анализ был начат с составления карты стратегических групп, параметрами для которой стали срок кредитования и стоимость кредита (суммарный показатель процентной ставки и комиссий). Таким образом, выделились три основные стратегические группы. Первая — Сбербанк — неизменный лидер по доле рынка. Вторую группу составили УБРиР (два продукта) и Альфа-Банк, предлагающие кредиты на один год по средней стоимости. В третью группу вошли СКБ-банк, Банк 24.ru, Уралтрансбанк и УБРиР (один продукт), предлагающие денежные средства на шесть месяцев по средней стоимости.

Федеральные банки-конкуренты Банк Москвы и КМБ-банк нацелены на работу с региональными представительствами московских фирм. Альфа-Банк приобрел банк «Северная казна», чтобы заполучить местных клиентов. Но они, предпочитая работать с банками домашнего региона, уходят из Альфа-Банка, несмотря на различные программы лояльности. Банк 24.ру и ВУЗ-банк нацелены на работу с малым и средним бизнесом, в качестве основного конкурентного преимущества выделяют скорость взаимодействия с клиентом.

Среди возможных реакций банков на введение СКБ-банком овердрафта — увеличение рекламной активности и маркетингового воздействия. Со стороны УБРиР можно ожидать дальнейшего внимания к рекламной политике банка с целью выявления прецедентов для обращения в ФАС.

Анализ пяти сил Портера показал, что наибольшее влияние на конкуренцию в отрасли оказывают существующие конкуренты, поставщики, за счет вкладов которых формируется кредитный ресурс банка, и государство (в том числе в лице ФАС и Центробанка). Клиенты имеют среднее воздействие. Товары-субституты и компании-новички оказывают минимальное воздействие, так как первые (залоговые и беззалоговые кредиты) удовлетворяют другую потребность, а для вторых отрасль не привлекательна ввиду высоких издержек вхождения в нее.

Анализ заинтересованных сторон показал, что конечный бенефициар и Администрация Свердловской области способны непосредственно влиять на формирование стратегии банка. Необходимо отслеживать

выступления в СМИ, поведение клиентов и политику Центробанка, своевременно реагируя на все изменения.

Ключевые факторы успеха необходимы для победы в конкурентной борьбе. Основными из них являются количество действующих программ кредитования, имидж банка, филиальная сеть и скорость перечисления денежных средств. Первый и второй факторы требуют постоянного развития, а соответственно дополнительного внимания со стороны банка.

SWOT-анализ показал, что банк имеет все необходимые ресурсы и возможности для противостояния угрозам внешней среды. Те угрозы, влияние которых нельзя устранить полностью, удается минимизировать. В свою очередь возможности внешней среды позволяют сгладить слабые стороны банка.

На основе проведенной диагностики можно сформулировать основные проблемы, требующие решения:

• излишняя централизация власти и перегруженность топ-менеджмента текущими вопросами;

• чрезмерная длина информационных каналов, замедляющая процесс принятия решений и обслуживания клиентов.

В связи с этим целесообразно рассмотреть клиентоориентированную цепочку создания ценности, на основе которой будет описан межфункциональный бизнес-процесс.

Цепочка создания ценности СКБ-банка в рамках услуги «овердрафт» к расчетному счету, составленная на основе модели М. Портера, представлена на рисунке 1. Цепочка отражает работу отделов, занятых в процессе создания и предоставления услуги, и выполняемые ими операции.

Сформированная цепочка создания ценности является оптимальной с точки зрения затрат на создание услуги и донесения ее до потребителя. Свою ценность потребитель получает на этапе использования счета и непосредственного получения и использования денежных средств. Банк формирует эту ценность на этапе технического оснащения, а также этапе разработки и поддержания продукта, когда создается продукт, способный удовлетворить потребности клиента, и обеспечивается основа для его своевременного получения.

Описание бизнес-процесса. Для начала рассмотрим, какое место овердрафт занимает в дереве бизнес-процессов СКБ-банка (рис. 2).

Общая схема процесса «овердрафт» представлена на рис. 3. На входе процесса дается информация о клиентах, конкурентах и рынке, необходимая для проведения стратегического анализа бизнес-единицы, на выходе — информация о клиентах, отказавшихся от услуги, и причинах отказов, а также отчеты о денежных потоках. Отчеты о де-

нежных потоках будут направлены в финансово-экономический отдел и бухгалтерию для определения прибыли по процессу. Информация о клиентах и отказах поступает в отдел маркетинга для анализа и, таким образом, становится входом для нового цикла процесса.

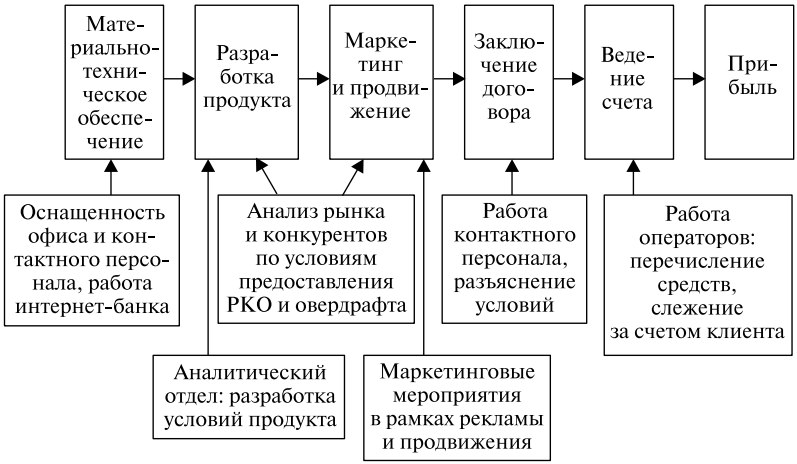

Рис. 1. Цепочка формирования ценности услуги «Овердрафт» к расчетному счету СКБ-банка. Составлена на основе модели М. Портера [Томпсон, Стрикленд, 2006].

A0: Банковская деятельность
- A1: Обслуживание физических лиц
- A2: Обслуживание юридических лиц
  - A21: Расчетно-кассовое обслуживание
  - A22: Кредитование
    - A221: Кредит малому и среднему бизнесу
    - A222: Кредит
    - A223: Овердрафт
  - A23: Депозиты
  - A24: Аренда сейфовых ячеек
  - A25: Инкассация
  - A26: Банковские карты
  - A27: Дистанционное банковское обслуживание
  - A28: Внешнеэкономическая деятельность
- A3: Работа на межбанковских и финансовых рынках
- A4: Информационно-техническое обеспечение и связь
- A5: Юридическое обеспечение

Рис. 2. Дерево бизнес-процессов СКБ-банка

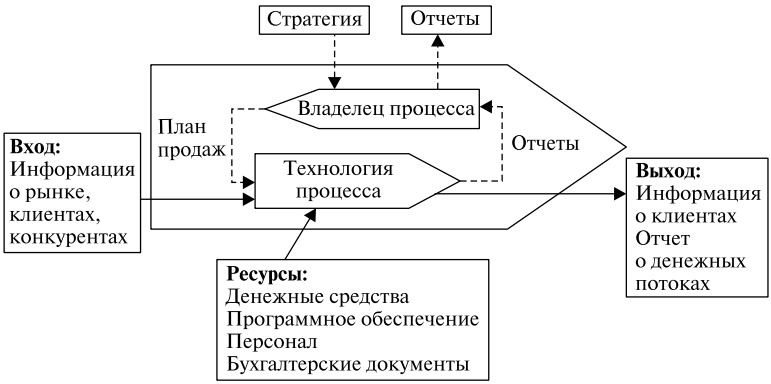

Рис. 3. Краткая схема процесса «овердрафт». Составлена по методике, представленной в работе В.Г. Елиферова и В.В. Репина [Елиферов, Репин, 2005].

Рассмотрим межфункциональный бизнес-процесс «овердрафт» подробнее, использовав методику, представленную в работе В.В. Репина [Репин, 2007]. Как видно из схемы (рис. 4), данный процесс удовлетворяет циклу PDCA Деминга — Шухарта. Разработав и внедрив систему оценочных показателей в добавление к информации об отказах, банк сможет максимально эффективно изменять продукт.

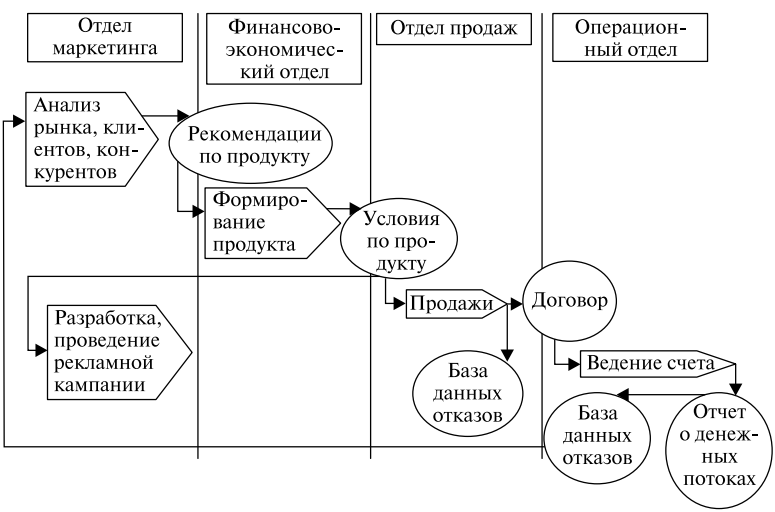

Рис. 4. Схема межфункционального бизнес-процесса «овердрафт»

С учетом выводов стратегического анализа были определены проблемы в сфере управления банком, построена цепочка ценности овердрафта. На ее основе был описан межфункциональный процесс «овердрафт». Реализация данного процесса на практике позволит

в рамках дальнейшего развития:

• обозначить базу для внедрения системы показателей, по которым производится оценка качества деятельности банка в рамках бизнес-процесса «овердрафт» к расчетному счету;

• тиражировать вид деятельности банка при открытии филиалов;

• обучив персонал банка при внедрении нового продукта, распространить процессный подход на остальные виды деятельности;

в рамках управления и работы с персоналом:

• разгрузить топ-менеджмент банка, делегировав ответственность за текущую деятельность владельцу процесса, что в свою очередь позволит каждому уровню менеджмента выполнять свои функции и уменьшит зависимость контактного персонала от руководителей;

• повысить прозрачность, управляемость и контролируемость деятельности банка;

• точно описать функциональные обязанности участников процесса и составить четкую должностную инструкцию для каждого сотрудника;

в рамках оптимизации издержек:

• упорядочить информационные потоки внутри процесса, чтобы сократить длину информационного канала и избежать искажения информации;

• сократить время реакции банка на изменения внешней среды и предпочтений клиентов за счет функционирования обратной связи.

Источники

Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2005.

Портер М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: ИД «Вильямс», 2006.

© Каменева А., 2010

О. Корякина
(МГУ имени
М.В. Ломоносова)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

На протяжении последних лет термины «государственно-частное партнерство» (ГЧП) и «инновации» стали чрезвычайно популярными как в научной литературе, так и в деловой прессе России. В данной статье мы постараемся определить российскую специфику совместного управления инновационными проектами со стороны государства и бизнеса, а также описать роль ГЧП в инновационной инфраструктуре страны.

Прежде всего следует сказать несколько слов о перспективности государственно-частного партнерства. Частный сектор обеспечивает предпринимательскую инициативу, управление коммерческими рисками, экономию затрат и сжатые сроки реализации проекта. Государственный сектор обеспечивает согласование публичных интересов, дает долгосрочные гарантии установления справедливых тарифов, в случае если тарифы регулируемые, обеспечивает управление рисками, связанными с социально-экономическим развитием, а также устанавливает стандарты на качество услуг и осуществляет контроль. По этим причинам государственно-частное партнерство может быть одним из самых успешных способов реализации масштабных, чаще всего инфраструктурных, проектов внутри отдельной страны.

Что касается инновационного развития, то устойчивой тенденцией осуществления государственной инновационной политики во многих развитых странах является стимулирование частного инвестирования в НИОКР. Так, по данным статистического института ЮНЕСКО[1], с 1996 по 2004 г. соотношение государственных и частных инвестиций в США сохранялось на уровне 30—65%, в Японии — 18—73%, а в Финляндии — 25—70%. Во многих европейских странах наблюдается сокращение доли государства в финансировании НИОКР: например, с 38% в 1996 г. до 30% в 2004 г. в Германии и с 41 до 35% — во Франции. Доля же частного капитала при этом растет: с 60 до 67% — в Германии, с 48 до 52% — во Франции. Примечательно, что Эстония до вступления в ЕС значительно изменила соотношение частных и государственных

[1] www.uis.unesco.org.

инвестиций в НИОКР: с 23—63% в 1998 г. до 37—44% в 2004 г. Россия, по данным ЮНЕСКО, устойчиво сохраняет баланс 30—60%.

В последние годы государственная инновационная политика развитых стран, ориентированная на стимулирование инноваций в частном секторе, принимает формы ГЧП. Исключительно важную роль в понимании принципов ГЧП сыграли законы Бея — Доуля и Стивенсона — Уайдлера, принятые в 1980-х гг. в США. Оба закона ориентированы на коммерциализацию НИОКР.

Закон Бея — Доуля относится к сфере прав собственности на запатентованные результаты НИОКР, которые финансировались правительством, но были получены в неправительственных учреждениях, например в университетах, некоммерческих исследовательских лабораториях и др. Закон Стивенсона — Уайдлера определяет права собственности на изобретения, созданные в процессе совместных научных исследований частных предприятий и правительственных лабораторий. Главной нормой, заложенной в данном законе, является создание тесных связей между лабораториями, принадлежащими федеральному правительству и проводящими фундаментальные исследования, и частными промышленными предприятиями. Впоследствии важность этого инструмента поняли и в Европе, где стали апробироваться юридические нормы, поддерживающие ГЧП в сфере инноваций [Семенова, 2007, с. 16]. Так, например, во Франции закон 1999 г. по инновациям устранил многие имевшие место препятствия в области регулирования ГЧП. Закон предусматривает стимулы для исследователей в создании фирм spin-off и облегчает мобилизацию исследователей в подобные фирмы [Public-Private Partnerships.., 2003].

В Японии — мировом лидере по стимулированию частных инициатив в сфере инновационной деятельности — основной закон по науке и технологии был принят в 1995 г. В 1996 г. вступил в силу «Первый план по науке и технологии». Частные компании стали заказывать все больше исследований университетам с того времени, как исследователям национальных университетов разрешили заниматься техническим консультированием в качестве дополнительной работы. В 1998 г. был введен закон о развитии трансферта технологии от университетов к промышленности, что привело к учреждению организаций по лицензированию технологий (TLO). В 1999 г. принят закон о специальных мерах промышленного «оживления» — так называемая японская версия закона Бея — Доуля, — который сделал возможным для подрядчиков правительственных исследовательских проектов получение прав на интеллектуальную собственность, вытекающую из данных исследований. В апреле 2000 г. Закон об укреплении промышленного техни-

ческого потенциала устранил барьеры в области регулирования для преподавателей или исследователей национальных и государственных университетов и разрешил им работать руководителями частных компаний [INNO-Policy, 2007].

В правовой системе Российской Федерации в настоящее время отсутствуют какие-либо специальные законодательные акты, поддерживающие развитие государственно-частного партнерства. Более того, целый ряд положений российского законодательства сдерживают развитие ГЧП в инновационной сфере. Наиболее существенными являются вопросы участия в подобных программах государственного исследовательского сектора, а также владения и распоряжения интеллектуальной собственностью, созданной с использованием средств федерального бюджета.

Однако попытки развивать ГЧП в инновационной сфере в Российской Федерации проводились неоднократно. Ключевыми нормативно-правовыми актами, регулирующими отношения в данной сфере, являются: бюджетное законодательство, Федеральные законы «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», «О приватизации государственного и муниципального имущества», «О защите конкуренции», а также четвертая часть Гражданского кодекса РФ.

За сравнительно короткую историю Российской Федерации как самостоятельного государства можно выделить три этапа в развитии государственного подхода к имплементации принципов ГЧП в инновационной сфере, которые были отмечены значительными изменениями условий взаимодействия государства и бизнеса при реализации крупных инновационных проектов. Итак, мы можем выделить следующие этапы развития ГЧП в сфере научно-технических инноваций:

1) 2003—2006 гг. — инфраструктурный этап;

2) 2006—2007 гг. — этап развития приоритетных направлений;

3) 2007—2008 гг. — технологический этап.

На первом этапе постановлением Правительства РФ от 5 августа 2005 г. № 2473п-П7 были утверждены «Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года», согласно которым устанавливается (п. 3), что политика Российской Федерации в области развития инновационной системы базируется на равноправном ГЧП и направлена на объединение усилий и ресурсов государства и предпринимательского сектора экономики для развития инновационной деятельности.

Согласно «Основным направлениям...» (п. 9) целью государственной политики в области развития инновационной системы является

формирование экономических условий для вывода на рынок конкурентоспособной инновационной продукции в интересах реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации.

В рамках данного этапа были реализованы крупные инфраструктурные проекты, например, началось создание сети Центров трансферта технологий (ЦТТ). Осуществление подобных проектов прямо предполагалось документом «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники» на 2002—2006 гг., который был принят в качестве федеральной целевой научно-технической программы.

Бывшее Министерство промышленности, науки и технологий совместно с Министерством образования и Российской академией наук приняли решение о создании в 2003 г. в шести федеральных округах шести пилотных ЦТТ для коммерциализации результатов научных исследований и разработок, полученных с использованием средств федерального бюджета. ЦТТ должны сопровождать научно-техническую разработку практически на всех этапах ее реализации.

Общий бюджет программы на 2003 г. составил 18 млн руб., т.е. по 3 млн руб. на каждый проект. Однако предполагалось частное софинансирование организаций (в размере как минимум 50% от бюджета). В 2004 г. работы продолжились, и при содействии структур Минобрнауки было образовано 18 новых ЦТТ, а в 2005 г. Роснаука и Рособразование поддержали создание еще более 40 ЦТТ. В 2006 г. в докладе руководителя Роснауки С.Н. Мазуренко на Всероссийском совещании «Повышение инновационной активности регионов» были озвучены амбициозные планы Роснауки по расширению сети ЦТТ и их ориентации на международное сотрудничество и коммерциализацию российских разработок за рубежом [Мазуренко, 2006]. Для полного охвата исследовательского сектора России необходимо создание примерно 400 организаций, ведущих трансфер технологий. Расчет идет из соотношения 2000 исследователей на один ЦТТ (такое соотношение сложилось в европейских странах) [INNO-Policy, 2007]. Но во второй половине десятилетия темпы создания ЦТТ замедлились. За 2006 г. количество ЦТТ удалось довести до 86, затем деятельность по расширению сети и вовсе была приостановлена, так как МЭРТ наложил запрет на поддержку инновационной инфраструктуры в рамках новой ФЦНТП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники» на 2007—2012 гг. [Мазуренко, 2006].

На втором этапе развития ГЧП при реализации инновационных проектов государство уже концентрирует свои усилия на приоритетных направлениях. Так, в указанной выше ФЦНТП «Исследования и

разработки...» на 2007—2012 гг. в блоке «Коммерциализация технологий» предусмотрены следующие направления.

1. Реализация важнейших инновационных проектов государственного значения по приоритетным направлениям Программы. Такие проекты предусматривают концентрацию финансовых ресурсов в отношении ограниченного числа приоритетных проектов, которые формируются на условиях партнерства государства с бизнес-сообществом, включая распределение между ними рисков по реализации проектов. Общий объем финансирования проекта за счет средств федерального бюджета — 1—2 млрд руб., при этом объем внебюджетного софинансирования должен составлять не менее 60% общего объема финансирования. Продолжительность реализации проекта составляет не более четырех лет. В соответствии с условиями государственного контракта исполнители проекта обязаны обеспечить пятикратное превышение объемов продаж созданной новой и усовершенствованной высокотехнологичной продукции относительно затраченных на проект бюджетных средств.

2. Реализация инновационных проектов в интересах бизнеса по предлагаемой им тематике на условиях ГЧП. Со стороны бизнеса в качестве инициаторов проектов в рамках мероприятия выступают высокотехнологичные промышленные организации любых организационно-правовых форм и форм собственности, а также инновационные промышленные взаимосвязанные компании, научно-исследовательские и образовательные организации, взаимодополняющие друг друга и обеспечивающие конкурентные преимущества. Срок реализации проекта — не более трех лет. Объем финансирования проекта за счет средств федерального бюджета составит до 100 млн руб. в год, предполагаемый уровень внебюджетного софинансирования — не менее 70% общего объема финансирования проекта. В рамках проектов государство финансово обеспечивает часть научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, при условии, что остальные расходы (связанные с подготовкой производства, рекламой, маркетингом и др.) несут компании.

В качестве примера подобного взаимодействия государства и бизнеса можно привести реализацию десяти так называемых важных инновационных проектов («вип-проектов»), одним из которых стала разработка и производство особого типа морозоустойчивых труб для прокладки нефте- и газопроводов в условиях Крайнего Севера совместно с ЦНИИ «Прометей».

И наконец, еще один тип партнерства государства и бизнеса который на сегодняшний день, был реализован в Российской Федера-

ции, — это комплексные проекты. Согласно Концепции ФЦП «Национальная технологическая база» (утв. распоряжением Правительства РФ от 18 декабря 2006 г. № 1761-р) предполагается реализация технологических проектов бизнес-сообществом с участием государства на основе принципов ГЧП. Концепция предусматривает концентрацию бюджетных средств на ограниченном количестве наиболее важных направлений технологического развития, в каждом из которых средства федерального бюджета идут на реализацию важнейших комплексных проектов, существенно влияющих на достижение целей социально-экономического развития страны. Ярким примером участия государства в технологическом совершенствовании наукоемкого бизнеса в Российской Федерации является организация производства микрочипов по технологии EEPROM с топологическим размером 0,18 микрон на заводе «Микрон» компании «Ситроникс» (дочернем предприятии АФК «Система»).

Начиная с 2003 г. государственное участие в инновационных проектах по мере их инициации и реализации существенно менялось. Так, в конкурсные комиссии и экспертные советы стали включаться представители наукоемкого бизнеса с целью оценки коммерческой привлекательности проектов; срок рассмотрения заявок был продлен от 10 дней до одного месяца; внедрена уникальная информационно-аналитическая система для учета всех изменений в реализуемых проектах, изменена концепция распределения прав интеллектуальной собственности и проч.

Таким образом, развитие ГЧП в сфере инноваций в Российской Федерации происходило нелинейно, осуществлялся поиск возможных форм взаимодействия государства и бизнеса на различных этапах инновационного процесса: от фундаментальных разработок до внедрения новых технологий в производство. Оценка первых результатов совместных проектов станет возможной лишь по прошествии некоторого времени. Однако уже сейчас очевидно, что и в дальнейшем при воплощении в жизнь утвержденной в 2008 г. «Концепции долгосрочного социально-экономического развития до 2020 года» принцип управления инновационными проектами при участии органов государственной власти останется актуальным и востребованным.

Источники

Мазуренко С.Н. Доклад на Всероссийском совещании «Повышение инновационной активности регионов» 23 марта 2006 г. Режим доступа: www.fasie.ru.

Семенова Е.А. Партнерство государства и бизнеса в интересах инновационного развития в странах ОЭСР // Аналитические обзоры Российского института стратегических исследований. 2007. № 4 (17).

INNO-Policy TrendChart — Policy Trends and Appraisal Report. Japan, 2007. URL: www.proinno-europe.eu.

Public-Private Partnerships for Innovation: Policy Rationale, Trends and Issues. Organization for Economic Cooperation and Development, 2003. Режим доступа: www.oecd.org.

© Корякина О., 2010

О. Котомина
(Пермский филиал ГУ ВШЭ)

ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В МУНИЦИПАЛИТЕТАХ ПЕРМСКОГО КРАЯ

Существующая сегодня форма организации деятельности системы управления агропромышленным комплексом не отвечает новым требованиям экономических отношений в данной области. Прежде всего объективному характеру рыночных отношений в АПК не соответствуют структура, функции и задачи действующей региональной системы управления. В связи с этим сельское хозяйство не рассматривается бизнесом как интересная и прибыльная отрасль, тем более в Пермском крае, который является в первую очередь индустриальным регионом. Сельскому хозяйству необходимы серьезные перемены. Существует острая потребность инновационного развития в данной сфере. На самом деле грамотное управление, хорошо налаженные связи, а также создание и развитие инфраструктуры бизнеса в АПК могут кардинально изменить ситуацию.

В настоящей статье будет рассмотрен вопрос оптимизации функциональных структур управлений (отделов) сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края для максимально полного достижения целевых показателей развития АПК Пермского края.

Функциональная структура представляет собой совокупность функций, логически распределенных между работниками с точки зрения эффективности их выполнения и достижения цели организации. В качестве основного подхода к изучению функциональных структур управлений (отделов) сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края была использована концептуальная модель, построенная нами на основе изучения теоретических работ таких авторов, как Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова, Е.А. Митрофанова и др.

Итак, Пермский край состоит из 37 сельскохозяйственных муниципальных районов. В каждом из них есть управление сельского хозяйства либо отдел сельского хозяйства при администрации муниципального района, которые осуществляют руководство сельскохозяйственной деятельностью на уровне муниципальных районов. Типовая функциональная структура районных управлений (отделов) сельского хозяйства представлена на рисунке 1.

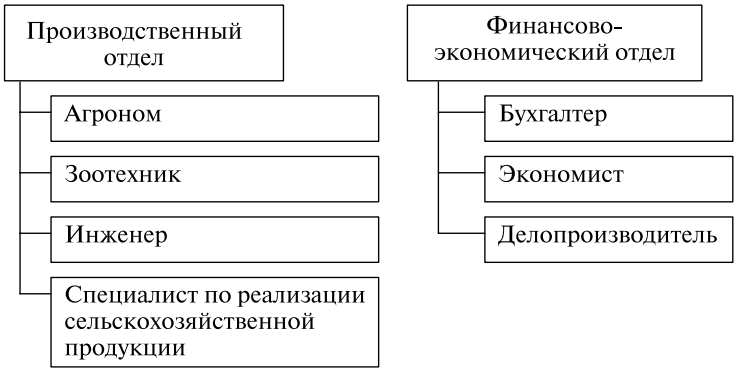

Рис. 1. Типовая структура районных управлений сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края

На основании внутренних документов и информации с официального сайта Министерства сельского хозяйства Пермского края[1] мы выяснили, какие функции должны выполняться сотрудниками управлений и отделов.

Перечень декларируемых функций включает: перспективное планирование и прогнозирование; разработку муниципальных целевых программ; реализацию полномочий по господдержке; работу с малыми формами хозяйствования; составление отчетности по различным направлениям деятельности и др.

Далее с помощью анкетирования и диагностического наблюдения за серией совещаний в Министерстве сельского хозяйства Пермского края мы провели анализ функций, в действительности выполняемых сотрудниками управлений сельского хозяйства. При этом были выявлены следующие особенности.

В «Программе социально-экономического развития Пермского края»[2] для сельского хозяйства предусмотрено три целевых показателя: число рабочих мест, средний уровень заработной платы во внебюджетной сфере, производительность труда.

В управлениях говорили о других целевых показателях — о сохранении села и предприятий вне зависимости от уровня их эффективнос-

---

[1] Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Пермского края. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.agro.perm.ru.

[2] Программа социально-экономического развития Пермского края на 2009—2012 годы и на период до 2017 года. [Электронный ресурс] // Пермский региональный сервер. Режим доступа: http://www.perm.ru/economiq/pser.

ти, о введении в оборот новых земель. Сотрудники производственных направлений деятельности, как правило, считают первоочередной целью своей работы повышение продуктивности скота, увеличение урожайности сельскохозяйственных культур в муниципальном районе.

С каждым последующим совещанием становилось ясно, что управления оповещают сотрудников о теме разговора, а те, в свою очередь, готовятся и говорят заученные фразы, которые, как им кажется, хотят слышать в министерстве. Прежде всего это касается целевого показателя. Начальник управления декларировал, что целевой показатель — это фонд оплаты труда в сельском хозяйстве во внебюджетной сфере, но ни один из сотрудников пяти управлений не смог пояснить, как его деятельность может прямо или косвенно влиять на этот показатель.

Следующая особенность, которую удалось выявить в процессе исследования, заключается в том, что должностные инструкции предусматривают перспективное прогнозирование и планирование развития различных направлений деятельности. Однако, к сожалению, планирование основывается не на целевых показателях, выработанных на основании определенных критериев. Наоборот, сотрудники управления сельского хозяйства муниципального района получают от производителей сельскохозяйственной продукции их планы на следующий год, суммируют показатели и получают плановый районный показатель на следующий отчетный период. Такой алгоритм планирования сложно назвать перспективным.

Должностная инструкция работников производственного отдела предусматривает и такую должностную обязанность, как участие в разработке условий трудового соревнования среди сельхозпредприятий района. Проведение трудовых соревнований — это дань традициям. Часть подобных соревнований были модифицированы согласно современным условиям. Например, конкурс операторов машинного доения. Другие же трудовые соревнования десятилетиями не претерпевали изменений. Например, трудовое соревнование техников-осеменаторов, конкурс «Пахарь».

Что касается последних, следует отметить, что подведение итогов по трудовому соревнованию является довольно сложной задачей, поскольку разные предприятия используют различную технику отечественных и иностранных производителей, да и производительность самой техники тоже неодинакова. Однако сотрудники управлений отмечают, что участие в таких соревнованиях является престижным.

И еще один важный пункт должностной инструкции: она предусматривает ответственность работников за качественное выполнение возложенных на них обязанностей. В действительности же сложно

представить, какое взыскание будет возложено на сотрудника, если рекомендованные им меры окажутся неэффективными.

При анализе имеющейся информации по муниципальным районам становится очевидной проблема иждивенчества сельхозпредприятий из-за чрезмерной опеки управлений сельского хозяйства. Считая своей первоочередной задачей сохранение села, а следовательно, и сельскохозяйственных предприятий, сотрудники управлений зачастую берут на себя функции, которые предприятия должны выполнять самостоятельно. Можно привести целый ряд примеров. Среди управлений распространена практика проверки отчетов сельхозпредприятий в «сыром» виде. Специалист отдела проверяет отчет, связывается с предприятием для разъяснения некоторых моментов и уточнения цифр, затем отправляет отчет обратно на предприятие для подписания руководителем.

В случае отсутствия на предприятии того или иного специалиста (агронома, зоотехника и проч.) работники управления могут оказывать эту услугу, но абсолютно бесплатно для производителя сельскохозяйственной продукции. Безусловно, установка на ограниченную самостоятельность сельхозпредприятий и зависимость их от сотрудников управления сельского хозяйства в корне неверная. Управление не должно брать на себя функции сельхозпредприятия и оказывать им услуги бесплатно, по большому счету за муниципальные деньги. А те, кто оказывают услуги, должны получать от предприятий соответствующее вознаграждение и нести ответственность за качество этой услуги.

Безусловно, у сельскохозяйственных товаропроизводителей могут отсутствовать средства, для того чтобы содержать в штате специалиста на полную ставку или постоянно обучать своего сотрудника, в целях использования на предприятии новых, более совершенных знаний, современных достижений науки. Кроме того, обученные специалисты не едут «на село» из-за проблемы с жильем, а также из-за того, что уровень предлагаемой зарплаты не соответствует их знаниям и амбициям. Однако пока сельхозпроизводитель имеет возможность получить эту услугу бесплатно, хоть и без гарантии качества, он не будет осуществлять «дополнительные» с его точки зрения затраты.

Итак, налицо определенное противоречие. Сотрудники управления замещают функционал предприятия, утверждая, что без этого предприятие не сможет выжить, однако тем самым изолируют его от условий, в которых оно будет вынуждено покупать данную услугу на рынке, для того чтобы сохранить свою конкурентоспособность.

У сотрудников управлений сельского хозяйства нет понимания того, что сельское хозяйство района необходимо поддерживать не лич-

ным, бесплатным для сельхозпредприятия, трудом, а развитием данной сферы, привлечением высококвалифицированных кадров, средств федеральных и региональных целевых программ, частных инвестиций.

Следующим важным фактом, который удалось выявить в процессе исследования, является дублирование функций сотрудниками управлений. Сразу несколько работников управления занимаются составлением отчетов по различным направлениям, что включает получение отчетов от предприятий и составление единого сводного отчета управления. Дублирование наблюдается и в работе с документацией по субсидированию сельскохозяйственных товаропроизводителей, что включает проверку документов предприятий и составление документа на перечисление средств. Распределение обязанностей осуществляется по функциональному признаку. Как отметил агроном одного из управлений: «Если в программе есть слово земля, значит, отчет будет делать агроном». В действительности же эти функции не требуют высокой специализации в определенной сфере (в данном случае в сфере агрономии). Это операторская работа, для которой необходимо лишь ознакомиться с нормативно-правовыми документами и иметь навыки работы с компьютером.

В процессе исследования мы столкнулись с недостоверностью предоставляемых данных. Так, например, консультант финансового отдела в анкете исследователя указал, что он затрачивает на консультирование предприятий 50% своего времени, а в ходе анкетирования министерства, которое проводилось немного ранее, указал цифру 20%. В результате, по данным нашей анкеты, сотрудники управления затрачивают на консультирование в среднем 42% рабочего времени, а согласно анкете министерства — 25%.

Здесь важно иметь в виду специфику российской действительности. Сельское хозяйство в России — отрасль крайне консервативная. Внедрение какого-либо изменения наталкивается на мощное сопротивление со стороны персонала. В частности, оптимизация функциональной структуры рассматривается как грядущее сокращение сотрудников управлений. Несовпадение данных, на наш взгляд, может объясняться тем, что увеличивая процент времени, сотрудники одних управлений пытались подчеркнуть свою важность и необходимость, а уменьшая — доказать, что не выполняют лишних функций, чтобы отвести от себя угрозу увольнения.

Интересно, что все управления говорят о готовности к изменениям, только нужно сказать, что делать и как делать. Они действуют по старому хорошо известному принципу. Однако вовсе не рассматривают вариант самостоятельного выступления с инициативой по оптимизации управ-

ления или отдела, его структуры и распределения функциональных обязанностей. Другими словами, управления, как и раньше, хотят получать указания сверху, потому что так было десятилетиями. И принципиально иной подход к этому процессу еще не сформировался.

Полученная в ходе данного исследования информация легла в основу разработки рекомендаций по оптимизации функциональной структуры управлений сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края.

Безусловно, ситуация с ограниченной самостоятельностью сельхозпредприятий и зависимостью их от сотрудников управления в корне неверная. Решением проблемы с точки зрения функциональной оптимизации является исключение функций, которые реализуются в виде бесплатных услуг производителям сельскохозяйственной продукции, из функционала управления сельского хозяйства муниципального района и развитие рынка аутсорсинговых услуг в АПК.

Польза аутсорсинга для сельхозяйственного товаропроизводителя состоит в том, что он за приемлемую цену получает услугу, за качество которой несет ответственность компания-аутсорсер. В свою очередь аутсорсеры, обслуживая несколько предприятий, могут получать достойную прибыль и постоянно совершенствоваться в своей сфере деятельности.

Оказывать аутсорсинговые услуги могут и работники управлений, в том случае, если покинут муниципальную службу, и создадут свою организацию по оказанию услуг предприятиям муниципального района. Плюс данной ситуации в том, что уже налажены связи, хорошо известны особенности предприятий, минус же — в том, что муниципальная служба, даже при небольшой заработной плате, является местом более стабильным, чем частный бизнес в условиях конкуренции, и более того, довольно престижным.

Следующим предложением по оптимизации структуры управлений является группировка однородных функций в функционал отдельной должности. Так, например, в управлениях может быть специалист, который будет заниматься исключительно составлением отчетов. Безусловно, количество специалистов зависит от количества производителей сельскохозяйственной продукции в муниципальном районе и составляемых отчетов.

Важным элементом выполнения данных функций станет постепенный переход на электронный документооборот. Идея заключается в создании такого программного продукта, который позволит опуститься до уровня сельскохозяйственного товаропроизводителя. При этом предполагается прием отчетов от предприятий исключительно

в электронном виде и в установленной форме. Программа позволит уменьшить количество ошибок в составляемых первичных документах и отчетах. Безусловно, это облегчит и сократит время составления конечного сводного отчета в управлении сельского хозяйства муниципального района. Высвободившееся время может быть потрачено на непосредственные функции управления сельским хозяйством.

На рисунке 2 представлена новая структура, рекомендованная районным управлениям сельского хозяйства Пермского края.

Рис. 2. Рекомендованная структура управлений сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края

Таким образом, основным механизмом развития сельскохозяйственной отрасли является стимулирование привлечения внебюджетных инвестиций и наращивание эффективности менеджмента с позиции современных технологий. Одним из шагов на пути повышения эффективности деятельности агропромышленного комплекса должно стать усовершенствование системы управления предприятиями и личными подсобными хозяйствами путем оптимизации функциональной структуры управлений и отделов сельского хозяйства муниципалитетов Пермского края. Внедрение предложенной структуры в практичес-

кую деятельность районных управлений сельского хозяйства позволит переориентировать сотрудников управлений с процесса на результат.

Данное исследование легло в основу проекта Министерства сельского хозяйства Пермского края.

Источники

Никонова Т.В., Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. М.: Альфа-Пресс, 2006.

Sharpe M. Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work // Journal of Labor Research. 1997. No. 4.

Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Пермского края. Режим доступа: www.agro.perm.ru.

Программа социально-экономического развития Пермского края на 2009—2012 годы и на период до 2017 года // Пермский региональный сервер. Режим доступа: http://www.perm.ru/economiq/pser.

© Котомина О., 2010

К. Круссер
(ГУ ВШЭ)

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ПЯТИ СИЛ ПОРТЕРА В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ

Еще недавно туристическая отрасль России переживала период роста, связанный с повышением уровня доходов населения. Кризис умерил амбиции туроператоров и турагентств. Снижение числа клиентов, долги авиакомпаний и сложности с финансированием вынуждают компании отказываться от планов по расширению бизнеса и сокращать персонал. В данной статье будет рассмотрена ситуация, сложившаяся в одном из сегментов российской туристической отрасли — детском и молодежном туризме.

Детский и молодежный туризм является своеобразной и довольно обособленной частью туристической отрасли. Он кардинально отличается от взрослого туризма по ряду причин. Прежде всего, следует отметить, что потребитель услуг в этом сегменте, как правило, не является заказчиком: выбирает, куда поехать, платит за выбранную поездку, а также при необходимости обращается с претензиями в суд вовсе не тот, кто едет отдыхать. Конкуренция в данной области довольно велика, несмотря на то что в этом сегменте сравнительно немного компаний, работающих на рынке в течение длительного срока и имеющих опытных специалистов. Отметим также, что заказчики, воспользовавшись услугой определенной организации и получив положительную реакцию ребенка, склонны в следующий раз вновь обращаться к услугам той же компании. Стремление угодить ребенку и быть уверенным в его безопасности подталкивает родителей к постоянству выбора. Кроме того, дети растут, становятся самостоятельными, но путешествовать не перестают.

Таким образом, становится понятно, что в данной сфере особую роль играет лояльность клиентов. Компании должны стремиться сохранять высокий уровень качества туристических услуг и регулярно предлагать новые программы поездок, способные заинтересовать как детей, так и подростков. Для этого каждой из них необходимо обладать ясным видением целей и задач, которые они перед собой ставят, и реализовывать продуманную стратегию, направленную прежде всего на сохранение лояльности постоянных клиентов (хотя важно и привлечение новых потребителей).

Основой разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде, однако далеко не все российские компании понимают,

насколько важен анализ конкуренции в отрасли и как правильно его провести. Из работ М. Портера известно, что в борьбе за долю рынка участвуют не только игроки этого рынка [Porter, 1979; Портер, 2005]. Потребители, поставщики, потенциальные игроки и товары-заменители — это конкуренты, в той или иной степени оказывающие влияние на отрасль. Уровень конкуренции в любой отрасли зависит от взаимодействия пяти основных сил, представленных на рисунке 1, — потенциальных конкурентов, существующих конкурентов, поставщиков, потребителей и услуг-субститутов. Именно эти силы определяют потенциальную прибыльность отрасли, а их влияние колеблется от интенсивного до незначительного.

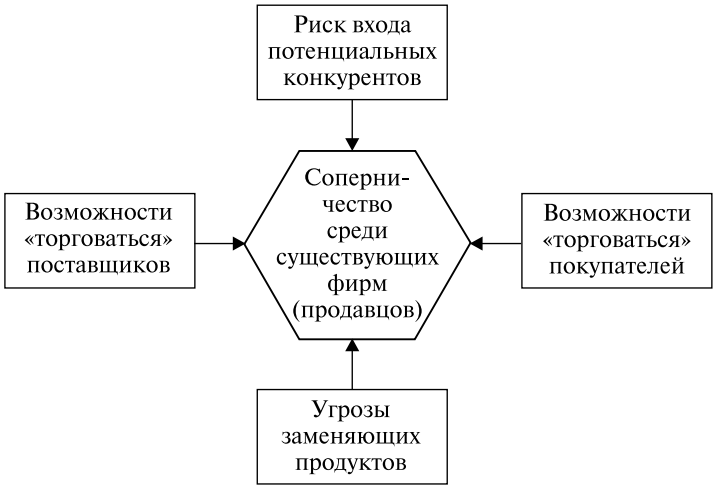

Рис. 1. Модель пяти сил Портера

Модель пяти конкурентных сил Портера позволяет выявить наиболее влиятельные силы, воздействующие на компании в отрасли, и дать стратегические рекомендации по развитию бизнеса и корректировке стратегии.

Существующая конкуренция между турфирмами

Реальность современного российского туристического бизнеса такова, что достоверной информации о структуре и объеме рынка нет.

Все данные закрыты и доступны очень ограниченному кругу лиц. Поэтому при анализе конкуренции мы используем экспертные оценки.

Среди компаний, работающих на рынке детского и молодежного туризма, эксперты выделяют следующие [Сонина, 2008]: «12 месяцев», «Ирида-ИН», «ЛГМ-Тур», «Пирамида-тур», «Согласие», «Спектрум», «Солвекс-Трэвэл», «Турбазар», «Ютем», «Mr. English», «English Club» и др. Всего можно выделить 17 специализированных компаний. Помимо данных фирм на рынке работают и неспециализированные турагентства, также способные формировать туристический продукт для детского и молодежного отдыха.

Лидерами эксперты считают следующие четыре компании:

- «Согласие» (турагентство, которое существует на рынке уже 17 лет и занимаются исключительно детским и молодежным отдыхом);
- «Пирамида-тур» (отдых для детей и молодежи);
- «Солвекс» (развивает собственную сеть лагерей под общим брендом «Коктейль-клуб»);
- «Ост-Вест» (специализируется еще и на автобусных турах по Европе, причем как детских, так и взрослых).

Близкое положение к лидерам занимает компания «Спектрум».

Ситуация в данном сегменте туротрасли характеризуется тем, что, во-первых, детским и молодежным туризмом занимается большое число компаний, а во-вторых, объемы предоставляемых услуг сопоставимы. Это позволяет говорить об интенсивной конкуренции между фирмами. Многие компании имеют продуманные, информативные интернет-страницы, предоставляющие возможность онлайн-бронирования путевок, а также связи с менеджерами компаний по интересующим вопросам. Большинство турагентств предлагают туры в одни и те же места отдыха — это молодежные базы и детские лагеря в России, на Украине, в Болгарии, Турции, и кроме того, образовательные программы в Великобритании, Канаде, США и на Мальте.

Издержки переключения для потребителей туристических услуг не являются высокими, поэтому важно понимать ценность каждого постоянного клиента. Однако, как показывает практика, в реальности это осознают далеко не все менеджеры турагентств. Недостаточность их знаний и отсутствие развитых коммуникативных навыков приводят к потере потенциальных клиентов и ухудшению репутации компаний. Именно поэтому между турагентствами наблюдается постоянная конкуренция за специалистов, понимающих структуру бизнеса и умеющих работать с людьми.

Таким образом, интенсивная конкуренция между существующими компаниями подстегивает фирмы к предоставлению все более разно-

образных услуг, отличающихся по срокам, стоимости, экскурсионным программам и предполагаемым целям, к заключению долгосрочных договоров с руководством лагерей и молодежных баз, повышению издержек на рекламу, и главное — на обучение персонала.

Влияние на конкуренцию турфирм, планирующих выйти на рынок

Еще одним фактором, влияющим на бизнес компаний, является угроза со стороны потенциальных игроков. По мнению многих экспертов, сегодня можно говорить о том, что рынок почти сложился, опытных и надежных турагентств немало, существует известная специализация по странам, и новым игрокам выходить на рынок довольно сложно.

Следует отметить, что и до кризиса в этом бизнесе было трудно рассчитывать на высокий уровень прибыли, хотя спрос на услуги турагентств, специализирующихся на детском и молодежном отдыхе, являлся самым стабильным во всей туристической отрасли. Многие компании по внутреннему туризму устанавливали минимальную норму прибыли, обеспечивая ее должный уровень за счет больших объемов продаж. Пока еще рано говорить о том, какой уровень прибыльности отрасль показала в 2009 г., но уже очевидно, что большинство турагентств покажут нулевую прибыль или вовсе уйдут с рынка. Возможно, в 2010 г. ситуация изменится к лучшему и уровень прибыльности достигнет докризисных показателей: все будет зависеть от того, насколько быстро восстановятся наблюдавшиеся ранее высокие темпы роста.

Что касается барьеров входа на рынок, то вполне возможно, что кризис приведет к их снижению, и высокие темпы роста в туристической отрасли при восстановлении экономики подтолкнут компании к выходу на рынок. Однако по-прежнему велика будет роль таких негативно влияющих факторов, как отсутствие налаженных «неформальных» связей с менеджерами туроператоров и отсутствие квалифицированных кадров, которых не хватает даже на существующие агентства и операторов.

Многие топ-менеджеры туриндустрии, занимающиеся детским и молодежным отдыхом, отмечают, что, несмотря на огромное число вузов, готовящих специалистов в этой области, знания последних минимальны и носят устаревший характер [Сиротин, 2007]. Зачастую агентства, имеющие вакансии, предпочитают нанимать не выпускников вузов с высшим образованием в туристической сфере, а десяти- и одиннадцатиклассников, которых обучают непосредственно у себя в компании, объясняя как азы, так и особенности работы.

Пока действующие на рынке турагентства не боятся новых соперников. До кризиса долгосрочные контракты и налаженные связи, личные контакты с менеджерами операторов, а также опыт, значение которого в детском турбизнесе трудно переоценить, позволяли им не опасаться за долю рынка и прибыль. Кроме того, постоянно растущий спрос на организацию детского и молодежного отдыха позволял сохранить стабильное число клиентов даже при успешном появлении новых игроков. Однако на сегодняшний день ситуация поменялась, и вскоре степень угрозы со стороны потенциальных конкурентов может возрасти.

Влияние поставщиков

Поставщиками турагентств являются туроператоры, продающие собственные туры нескольким десяткам фирм, находящимся на всей территории нашей страны. Именно операторы «производят то, что принято называть туристическим продуктом: выкупают номера в гостиницах, заказывают чартерные рейсы, планируют туры и экскурсионные маршруты, организуют встречи» [Сычев, 2009]. Несмотря на то что число современных операторов весьма значительно, власть их над турагентствами довольно высока.

Наиболее важными являются три фактора.

Во-первых, у многих туроператоров есть собственные сети турагентств или аффилированные структуры, которые имеют возможность продавать туры по более низким по сравнению с обычными компаниями ценам. Более того, именно «своим» турагентствам поставляются самые привлекательные туры. Впрочем, преимущество турагентства — в реальной возможности взять все самое лучшее у разных операторов, а следовательно, обладать наиболее полным и разнообразным ассортиментом предложений.

Во-вторых, важным фактором является то, что после разгара сезона, когда цены начинают постепенно снижаться, операторы, занимающиеся продажей туров частным лицам, т.е. таким же туристам, с которыми работают агентства, обычно предоставляют своим покупателям скидки, в то время как связанные ограничениями контракта турагентства без специального разрешения оператора этого сделать не могут. Конечно, такое ограничение вскоре снимается, однако за те несколько недель, пока цены снижены только туроператором, агентства находятся в уязвимом положении.

Наконец, третьим фактором следует считать сложившуюся в сегменте туриндустрии специализацию операторов. Если агентству необходимо приобрести для своих клиентов путевку в лагерь на чер-

номорском побережье, оно обладает широким выбором операторов, предоставляющих разнообразные по длительности, комфорту и программам туры. Однако если родители мечтают, например, чтобы их ребенок летом месяц учился в английском колледже, то найти оператора гораздо сложнее.

Оптимальна ситуация, когда агентство имеет нескольких стабильно сотрудничающих с ним туроператоров и разбирается в предлагаемом ему ассортименте услуг. Но на практике, к сожалению, часто существует непонимание между менеджерами туроператорских и турагентских компаний, т.е. между производителем и распространителем «детского и молодежного продукта».

Турагентства высказывают следующие претензии к туроператорам.

• Недостоверная или некорректная информация. Примером недостоверной информации может служить незнание менеджером туроператора деталей вылета или недостаточно полное описание бассейна лагеря.

• Проблема с сопровождающими или работающими с детьми взрослыми (персонал, вожатые, педагоги). Эта проблема стоит очень остро. Во многих стандартных крымских и российских лагерях сотрудники постоянные и состоят из местных жителей. Персонал таких лагерей лично не заинтересован в том, чтобы на следующий год вернулись клиенты именно определенного турагентства.

• Размещение, сервис. При выборе таких стран, как Греция или Турция, отели, в котором планируется размещение детских групп, часто меняются за неделю до вылета. Даже в том случае, если новый отель ничем не хуже, возникает проблема убедить в этом клиентов.

• Отсутствие заявленной программы. Такое случается даже у самых хороших компаний. Вариантов довольно много: иногда это связано с невозможностью точного расчета времени движения автобуса, иногда с неожиданным закрытием памятников, музеев и других планируемых мест посещения. Причины могут не зависеть от оператора, но его менеджеры должны держать турагентство в курсе изменений программы.

• Дорога и сопровождение в дороге. Основное, с чем приходится сталкиваться, — это перенос рейса самолета на более поздний срок или в другой аэропорт, нежелание родителей отправлять детей в плацкартных вагонах, особенно при разделении группы, а также «неудобные», т.е. задние, места в автобусах и длинные переезды на трансфертах.

• Отсутствие связи с лагерем. Агентства должны знать варианты наличия телефона в лагерях, организуемых туроператорами. Иногда родители считают просто обязательным лично удостовериться в благополучии ребенка.

Для предотвращения подобных претензий компаниям следует заключать договоры с четко прописанными условиями и налаживать «неформальные» связи с менеджерами туроператоров.

Влияние покупателей и предпочтений молодежной и детской аудитории

Потребителями услуг компаний, работающих в сфере детского и молодежного туризма, по данным маркетинговых исследований за 2007 г., проведенных для сайта www.dety.info, являются преимущественно дети от 6 до 12 лет (47%). На основе всех данных была построена диаграмма (рис. 2).

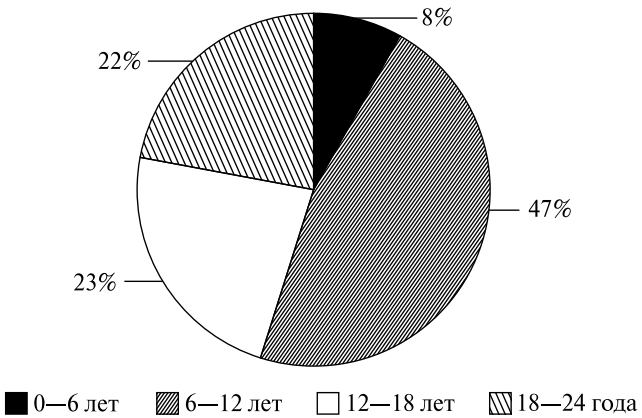

Рис. 2. Возрастная структура потребителей

Еще недавно влияние покупателей на данном рынке можно было считать несущественным, что объяснялось тем фактом, что, хотя при повышении цен покупатели приобретают более дешевые туры, объем проданных путевок сокращался в незначительной степени. Кроме того, предпочтения потребителей уже сформировались, и часто семьи предпочитают экономить на чем-то другом, но не лишать ребенка удовольствия поехать в любимый лагерь. На сегодняшний день влияние покупателей возросло вследствие общего снижения спроса на услуги турагентств.

Влияние услуг-субститутов

Покупку туров непосредственно у туроператоров, минуя турагентства, нельзя считать субститутами, так как в обоих случаях именно туроператор формирует готовый «продукт», который получает потребитель. Характеристики продукта, а часто и цена на него независимо от места приобретения путевки одинаковы.

Влияние услуг-субститутов отражает тот факт, что родителям вовсе не обязательно отправлять детей отдыхать в одиночестве или с классом: можно поехать всей семьей как в тур по Европе, так и на две недели в Турцию. И чем чаще будет совершаться подобный выбор, тем менее выгодно это для «детских» турагентств. В то же время всегда остается два ограничения:

- фактор длительности отпуска: дети заканчивают учебу в школе и свободны все лето, а родители могут отдохнуть лишь две-три недели, и лишать ребенка возможности побывать за оставшееся время где-то еще немногие считают справедливым;
- несовпадение образа летнего отдыха родителей с ви́дением их ребенка: взрослые хотят на Алтай, в горы, а ребенок — в Диснейленд или на море. В таком случае опытное турагентство поможет им всем отдохнуть так, как им хочется.

Определенным заменителем поездки в летний лагерь может стать также посещение ребенком летней «площадки» в школе.

Однако все подобные субституты не заменяют ребенку увлекательной поездки с ровесниками на автобусе по европейским странам. С увеличением материального достатка российских семей спрос на услуги турагентств, занимающихся детским и молодежным отдыхом, будет только расти.

Выводы

Проанализировав с помощью метода пяти конкурентных сил Портера ситуацию на рынке детского и молодежного туризма, можно сделать следующие выводы.

Несмотря на то что сейчас в силу кризиса повысилась роль ценовой конкуренции (усилившаяся конкуренция на рынке заставляет компании снижать цены, чтобы компенсировать возросшую чувствительность спроса), в будущем конкуренция будет по-прежнему возни-

кать в основном за счет установления личных связей с менеджерами туроператора, повышения рекламных расходов, обучения персонала организации.

Перспективы для входа новых игроков на рынок существуют, однако необходимо тщательно выбирать соответствующие курсы и программы, а также нанимать опытный персонал.

Влияние покупателей в связи с кризисом возросло, хотя еще недавно было незначительным. Предпочтения потребителей менялись не слишком быстро, и агентства зачастую опережали желания клиентов, расширяя географию услуг и подбирая индивидуальные туры для детей и подростков. Сегодня снижение спроса вынуждает турагентства искать пути снижения издержек и привлечения покупателей.

Наибольшее влияние на отрасль способны оказать поставщики — туроператоры, формирующие туристический продукт. Именно от этой силы агентства должны уметь защититься в первую очередь, налаживая многолетние связи и подписывая долгосрочные контракты.

Опасности со стороны услуг-заменителей нет. Они оказывают минимальное влияние на деятельность и рентабельность турагентств.

Становится ясно, что молодой компании-турагентству приходится в первую очередь защищать себя от покупателей, существующих конкурентов и поставщиков. При разработке стратегии именно на эти факторы следует обратить наибольшее влияние. Необходимо повышать узнаваемость бренда, увеличивать дифференциацию предоставляемых услуг, создавать базы постоянных клиентов и серьезно работать с ними. Успеху будет способствовать заключение долгосрочных контрактов с туроператорами, а также укрепление неформальных связей с их менеджерами. Кроме того, неоценимую помощь могут оказать юридические консультации и тренинги для менеджеров, проводимые опытными специалистами в сфере детского и молодежного туризма.

Источники

ГОСТ Р 50690-2000. Туристические услуги. Общие требования.

Портер М.Э. Конкуренция. М.: ИД «Вильямс», 2005.

Сиротин Б. Business Story // Туристический бизнес. 2007. № 7-7. 15.06.2007 (по материалам базы Интегрум).

Сонина М.М. Тревел Эксперт. Все секреты детского туризма. М.: Тревел Эксперт, 2008.

Сычев В. Приехали // Lenta.ru. 02.02.2009. Режим доступа: http://www.lenta.ru/articles/2009/02/02/tour.

Шарапа И., Семчишин М. Операторы и их агенты. Режим доступа: http://directorinfo.ru/Archive/DI/2004/23/2/.

Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. 1979. March-April.

© Круссе К., 2010

К. Левыкина,
Д. Начинкин
(ГУ ВШЭ)

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГЕРМАНСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Введение

В современном бизнесе при оценке стоимости крупных компаний все чаще стали обращать внимание на эффективность корпоративного управления (далее — КУ). Следует отметить, что эффективность КУ не только значительно варьируется в зависимости от характеристик каждой конкретной организации, но и находится под сильным влиянием национальной модели КУ — модели, типичной для страны, в которой действует организация.

Обычно выделяют три основных модели КУ: англосаксонская, японская и континентальная. Последнюю зачастую называют германской моделью КУ, так как именно в Германии она проявляется наиболее ярко. Однозначного ответа на вопрос, какая из этих моделей наиболее эффективна, нет, так как модели КУ развиваются в привязке к определенной экономико-правовой среде.

Среди ученых Германии в последние время активно обсуждался вопрос о том, существуют ли признаки «отмирания» германской модели КУ и необходим ли переход к англосаксонской модели. Однако мировой финансовый кризис показал состоятельность германской модели. Благодаря своему консерватизму и социальной направленности, она помогла Германии пережить кризис с минимальными потерями.

Целью предпринятого нами исследования было выявление отличительных особенностей германской модели КУ и оценка перспектив ее развития. Объектом исследования являются корпорации Германии, предметом выступает германская модель КУ.

Предпосылки существования модели

Причины возникновения рассматриваемой модели уходят корнями в «традиции германской экономической системы, ориентированной на кооперацию и социальное сознание для достижения национального процветания и богатства» [Мильнер, Лиис, 2001, с. 390]. Германская экономика издавна считается прототипом «корпоративизма» или, говоря современным языком, «скоординированной рыноч-

ной экономикой» [Когут, Уокер, 2004, с. 64]. Поэтому можно сказать, что для Германии характерен «принцип социального взаимодействия» [Дементьева, 2008, с. 128]. Он заключается в том, что все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации (акционеры, менеджеры, трудовой коллектив, банк, различные общественные организации), имеют право участвовать в процессе принятия решений. Следует особо отметить расширенные права сотрудников компании. Это выражается в ко-детерминации, суть которой будет раскрыта чуть позже. Кроме того, существует относительно сильный уклон в сторону защиты прав кредиторов [Фэйрлэмб, 2003] (особенно хорошо это можно проследить в процедурах банкротства, а также в структуре корпоративного управления предприятием).

В отношении германского фондового рынка можно сказать, что он обладает средней ликвидностью, по сравнению с Великобританией и США недостаточно развит рынок корпоративных ценных бумаг. Для Германии характерна сильно сконцентрированная структура акционерного капитала (в крупных компаниях «на долю 5 крупнейших акционеров приходится более 40% акций» [Ключко, 2006, с. 59]). В более чем 71% АО собственник контролирует свыше 50% акций. Распыленность акций среди частных инвесторов небольшая (на них приходится лишь 17% акций [Дементьева, 2008]), тогда как корпоративные инвесторы контролируют 64% акций германских компаний. При этом сравнительно невелика также доля иностранных инвесторов (14%) и государства (5%) [Дементьева, 2008; Ключко, 2006]. Можно говорить и о «высокой кластерной стоимости» (т.е. высокой доле фирм, привязанных через общих собственников к данной фирме) [Когут, Уокер, 2004].

Отметим, что центральную роль в экономике Германии играет банковский сектор. Официально (напрямую) «банки владеют более 20% акций 33 ведущих корпораций Германии» [Ключко, 2006, с. 59]. Однако на деле эту цифру стоит умножить как минимум на 2, поскольку коммерческие банки имеют «право голосовать по доверенности акциями, депонированными банками» [Мильнер, Лиис, 2001, с. 391] (правда, есть ограничение — обновлять доверенность каждые 15 месяцев и получать инструкции по голосованию). Таким образом, в Германии исторически сложилась система «анонимного» банковского контроля над корпорациями. При IPO банки выступали в качестве андеррайтеров и часто приобретали акции в большем количестве, чем могли разместить. Следовательно, чем больше финансовых средств хотела привлечь компания через IPO, тем больше была вероятность того, что банк станет крупным акционером и будет представлен в наблюдательном совете.

К условиям существования модели можно отнести также среднюю стоимость капитала и оплату менеджмента, «сложный тип инноваций» и «длинный горизонт инвестиций» [Мильнер, Лиис, 2001, с. 397].

Основные характеристики модели

Как было показано выше, система КУ в Германии в целом характеризуется как «закрытая», деятельность ее определяется банками.

Отметим, что в Германии существует «трехзвенная модель управления» (или, как чаще встречается в англоязычных источниках, но отрицается германскими исследователями, так называемая двухуровневая, или двухпалатная, структура совета директоров). Здесь есть три принципиально разных по составу и функциям органа управления (рис. 1): собрание акционеров (далее — СА), Наблюдательный совет (далее — НС) и Управленческий совет (далее — УС).

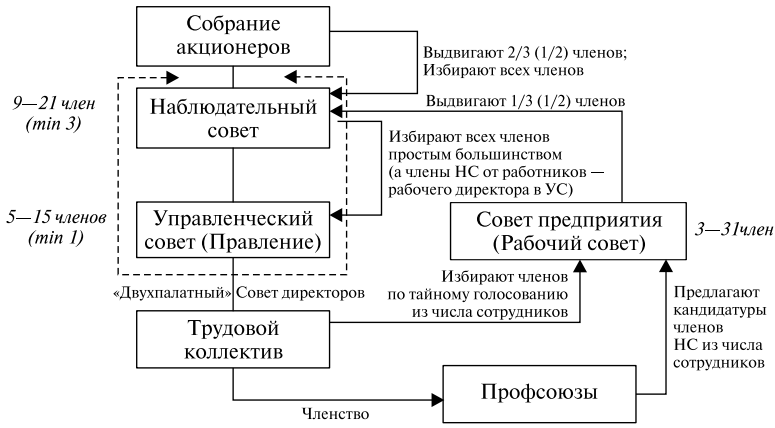

Рис. 1. Структура КУ в АО

Для германской экономики характерно «перекрестное владение акциями» [Дементьева, 2008, с. 129]. В настоящее время основной целью взаимного владения акциями является укрепление долгосрочных отношений и взаимозависимости между разными компаниями и инвестиционными структурами. Такая система позволяет компаниям участвовать в сложных системах взаимосвязанных холдингов и тем самым обеспечивать «самую высокую плотность связей» и «малую длину пути между фирмами» (т.е. среднее число связей по собственности,

которые разделяют любые две фирмы) [Когут, Уокер, 2004]. При этом зачастую бывает сложно определить головную компанию, она может постоянно меняться. Так, например, до 2000 г. страховая компания Allianz состояла в 12 из 33 крупнейших управленческих пирамид Германии, причем до 2001 г. Dresdner Bank владел компанией Allianz, а с 2001 г. — наоборот.

Стоит отметить одну важную особенность: закон об акционерных обществах предусматривает полную экономическую ответственность учредителей, прячущихся за подставными лицами. Крупные компании раскрывают фактических акционеров, что более-менее позволяет понять расстановку сил на общем собрании акционеров.

Центральное место в германской системе занимают банки и страховые компании, стоящие во главе этих холдингов и осуществляющие так называемый многоярусный контроль и КУ в пирамиде (в эти пирамиды включены до 2/3 всех крупных фирм в Германии). Универсальные банки здесь выступают зачастую в качестве основного источника финансирования компаний [Дементьева, 2008; Мильнер, Лиис, 2001]. Стоит отметить и такое явление, как «личная уния между банками и корпорациями» [Ключко, 2006, с. 60], т.е. внешнее оформление взаимоотношений между ними через взаимное представительство в УС и НС. При этом, в отличие от других моделей КУ, информационная асимметрия наблюдается не только у менеджеров, но и у «домашнего» (головного) банка [Мильнер, Лиис, 2001].

Что касается трудового коллектива, то мы уже упоминали о ко-детерминации, под которой подразумевается активное участие сотрудников в управлении компанией. Эта система состоит из двух уровней [Дементьева, 2008]:

- ***1-й уровень*** — образование советов предприятий, или рабочих советов, которые имеют право участвовать во всех персональных и социальных делах компаний, а также обладают широкими правами в сфере трудовых отношений. Отметим, что право работников на образование совета предприятия требует проявления инициативы с их стороны. В 2000 г. среди компаний с числом занятых свыше 1000 человек советы были созданы в 95% случаев;
- ***2-й уровень*** — система прямого присутствия работников в органах управления предприятий. Согласно закону о ко-детерминации, в компаниях с числом сотрудников более 500 человек работники выбирают своих представителей на 1/3 всех мест в НС, а при численности сотрудников более 2000 — вообще 50% мест в НС. Кроме того, закон устанавливает обязательность избрания простым большинством членов наблюдательного совета от работников одного из членов УС — так

называемого рабочего директора, который отвечает за социальные вопросы и вопросы, связанные в персоналом и трудовыми отношениями.

Таким образом, можно говорить о том, что НС является основным механизмом реализации принципа социального взаимодействия.

Правовая база

КУ Германии базируется на ряде правовых актов, главные из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1

Правовая база, лежащая в основе КУ в Германии

Сущность документа	Официальное название на немецком языке
Закон об АО	Aktiengesetz
Коммерческий кодекс	Handelsgesetzbuch, HGB
Гражданский кодекс	Burgerliches Gesetzbuch, BGB
Закон о реорганизации	Umwandlungsgesetz, UmwG
Законы о ко-детерминации (об участии наемных работников в управлении предприятием): • Закон о ко-детерминации в горной промышленности и на предприятиях стале- и чугунолитейного производства, 1951 • Конституциональный закон наемных работников, 1952, 1972 и 2001 • Закон о ко-детерминации, 1976	Mitbestimmungsgesetze: • Mitbestimmungsgesetz, 1951 • das Betriebsverfassungsgesetz, 1952, 1972, 2001 • Mitbestimmungsgesetz, 1976
Закон о слиянии и поглощении через покупку ЦБ	Wertpapierbemahmegesetz, WpG
Закон о торговле ЦБ	Wertpapierhandelsgesetz, WpHG
Закон о контроле и прозрачности в корпоративном секторе, 1998	KonTraG 1998
Закон о голосующих акциях и передаче права на голос	NaStraG
Закон о прозрачности и раскрытии информации	TransPuG

Кодекс КУ

Кодекс определят стандарты для УС и НС компаний, прошедших листинг. Соблюдение Кодекса является добровольным (фондовый рынок не имеет права принудить компании следовать ему, любая компания может в любой момент начать или прекратить соблюдение установленных в нем норм), однако компании вынуждены следовать Кодексу под давлением требований инвесторов и иных стейкхолдеров.

Большинство принципов Кодекса являются повтором обязательных правил, установленных законом об АО. По закону об АО компания обязана сделать заявление о том, следует ли она принципам Кодекса, и назвать те рекомендации, которым она не согласна следовать. Таким образом, Кодекс в Германии — это, по сути, «маркетинговый ход» для привлечения иностранных инвесторов (он знакомит их с моделью КУ).

Отметим, что Кодекс КУ постоянно обновляется, в него вносятся поправки с учетом новой сложившейся ситуации в экономике и требований рынка. Так, последние изменения были внесены в него на момент написания данной статьи 18 июня 2009 г. в связи с мировым финансовым кризисом.

Структура КУ в германских акционерных обществах схематично представлена на рис. 1. Рассмотрим теперь основные моменты, касающиеся отдельных органов этой трехзвенной модели.

Собрание акционеров (СА)

В Германии существует правило «одна акция — один голос». Как минимум раз в год СА созывается по вопросам, поставленным УС.

Сфера правомочий СА такова. Собрание акционеров:

- выбирает представителей в НС, а также аудиторов;
- принимает решения, касающиеся Устава (в том числе внесения изменений в Устав) общества, целей компании;
- решает вопросы насчет внутрифирменных соглашений и трансформаций; принимает решения об эмиссии акций, в частности конвертируемых и обеспеченных ценных бумаг, а также разрешает выкуп собственных акций.

Управленческий совет (УС), или Правление, отвечает за управление компанией и связи с третьими лицами. Каждый из членов ответствен за определенное направление бизнеса корпорации, или административную функцию. Кроме того, УС:

- согласовывает с НС текущее внедрение стратегических изменений, а также стратегию в целом для организации;

• в случае поглощения утверждает совместно с НС общую позицию, для того чтобы акционеры могли принять обоснованное решение по поводу сделки;

• в определенных случаях инициирует внеочередное общее собрание акционеров;

• докладывает в годовом отчете о КУ предприятия;

• несет ответственность за независимое управление предприятием (обязан действовать в интересах организации);

• в установленные сроки всесторонне оповещает НС обо всем, имеющем значение для предприятия, с точки зрения планирования, развития и соотношения рисков;

• следит за тем, чтобы внутренняя политика компании соблюдалась и работала на достижения согласия среди группы компаний;

• следит за тем, чтобы риск оставался на приемлемом уровне.

Наблюдательный совет (НС) — основной механизм реализации принципа социального взаимодействия в управлении. Он формируется таким образом, чтобы отразить все ключевые деловые связи в корпорации, и состоит из представителей акционеров и представителей трудового коллектива. Сфера ответственности НС такова. Наблюдательный совет:

• подбирает, назначает и снимает с должности членов УС (может назначать и председателя УС);

• подтверждает (определяет) условия по сделкам особой важности;

• уточняет обязанности и информацию для УС;

• следит за долгосрочным планированием в компании (совместно с УС);

• периодически информирует УС и отслеживает его работу;

• утверждает основные капитальные затраты;

• принимает решения по вопросу закрытия предприятия;

• утверждает баланс и годовой отчет компании;

• определяет дивидендную политику компании;

• формулирует регламент и процессуальные нормы.

Комитеты в НС образуются в целях более эффективного функционирования НС и для работы над сложными вопросами. Комитеты назначаются НС и подотчетны НС. Председатели комитетов докладывают НС о результатах деятельности комитетов.

Согласно германскому законодательству в компаниях с численностью работников более 2 тыс. является обязательным Представительский комитет. Его функция — предлагать кандидатуры в УС в том случае, если необходимое большинство в 2/3 НС не было собрано. С 2007 г. в Кодексе появились рекомендации по созданию комитета по

номинациям, который включает только членов НС, выбранных акционерами. Этот комитет подготавливает предложения от НС по кандидатурам представителей от акционеров в НС.

Заключение по общей оценке модели КУ

Как было показано выше, германская модель обладает рядом уникальных черт, дающих ей определенные преимущества. Но у людей есть и недостатки. К ним относятся:

- недостаточная гибкость компании, которая выражается в невозможности быстро принимать ряд важных для развития решений (таких как реорганизация, сокращение штатов, ликвидация или продажа неэффективных бизнесов);
- стремление избежать рисков и участие работников в управлении (низкая доходность);
- недостаточность социального взаимодействия (в то время как наблюдается сильная защита кредиторов и трудового коллектива, слабо защищены интересы миноритарных акционеров, что нарушает саму сущность социального взаимодействия, предполагающего соблюдение баланса интересов);
- отсутствие у акционеров возможности осуществлять полный контроль за деятельностью членов УС.

На протяжении нескольких лет, до того как разразился мировой финансовый кризис 2008 г., исследователи ставили вопрос о кризисе системы КУ Германии, что выражалось:

- в «бегстве» немецких компаний (в другие страны ЕС);
- начале ликвидации системы перекрестного владения акциями (с 2002 г. доходы от продажи акций между корпорациями практически освобождены от налогов);
- продаже пакетов акций банками и постепенном снижении присутствия банков в НС компаний.

Предполагалось, что у модели КУ Германии могут быть следующие тенденции:

- приближение стандартов к требованиям международных инвесторов;
- постепенная ликвидация системы перекрестного владения акциями;
- реструктуризация и дезинтеграция корпоративных сетей и холдингов;
- уменьшение влияния работников на принятие корпоративных решений;

• укрепление позиций миноритариев и постепенное снижение концентрации капитала;

• развитие рынка корпоративных ЦБ и повышение ликвидности фондового рынка.

Иными словами, прогнозировали, что германская модель будет медленно дрейфовать в сторону международных стандартов КУ и трансформироваться в англосаксонскую модель КУ.

Однако мировой кризис перечеркнул или как минимум отсрочил эти перспективы. Как и многие страны, Германия предприняла некоторые шаги по защите своей экономики от кризиса, в частности в области КУ.

Так, 18 июня 2009 г. были внесены поправки в Кодекс КУ, преследующие своей целью повысить уровень ответственности членов УС и НС за принимаемые решения, а также повысить их мотивацию, ориентированную на долгосрочную перспективу. Приводим список основных поправок:

• при страховании ответственности членов НС или УС должен устанавливаться нестрахуемый минимум (15% от размера вознаграждения);

• ежегодно НС и УС должны отчитываться по Кодексу КУ компании и сохранять все его версии в открытом доступе на сайте в течение пяти лет;

• НС (в полном составе) должен определять и систематически пересматривать размер вознаграждений каждого из членов УС;

• переменная часть УС должна быть мотивирована на достижение целей в долгосрочной перспективе и учитывать как достижения, так и неудачи члена УС, а также иметь установленный предел (максимум) работы в этой должности;

• можно обойтись без раскрытия информации о вознаграждениях, только если 75% акционеров проголосуют за это на ОСА;

• главой комитета по аудиту не может быть бывший член УС, если с того времени прошло менее двух лет;

• член УС не должен иметь более трех мандатов в НС АО из других групп компаний.

Кроме того, был принят акт о модернизации закона об АО (3 марта 2009 г.), который возложил ответственность по контролю за финансовой отчетностью на НС:

• среди членов НС или УС должен быть хотя бы один независимый специалист по БУ или аудиту;

• НС ответствен за мониторинг финансовой отчетности и эффективности внутренних систем контроля, риск-менеджмента и аудита, а также за аудит финансовой отчетности.

Немецкая комиссия по КУ заявила в начале этого года, что немецкая система корпоративного управления «доказала свою ценность в ходе нынешнего кризиса». Она сыграла роль своеобразного «буфера» для экономики Германии, защитив ее от возможной затяжной рецессии. Ряд характеристик модели, ранее воспринимаемых многими как недостатки, оказались преимуществами в условиях кризиса. К ним относятся:

- стремление избежать рисков;
- отсутствие масштабных сокращений рабочих мест;
- вовлечение работников в принятие трудных решений;
- небольшая доля иностранных инвесторов;
- весьма сконцентрированная структура акционерного капитала.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что на модели КУ Германии рано «ставить крест». Она показала и еще покажет свои преимущества. Возможно даже, что англосаксонская модель КУ начнет перенимать некоторые особенности германской, чтобы адаптироваться к новой среде.

Источники

Ачалова Л. Особенности банковской системы ФРГ // Экономист. 2007. № 5.

Беликов И. Противоречия корпоративного управления // Со-Общение. 2003. № 5. Режим доступа: http://aafnet.integrum.ru/artefact3/ia/ia5.aspx?lv=5&si=OCfYji2R&qu=7242&st=0&bi=1711&dis=20030515.

Воробьев Н.Н. Предпосылки формаирования сегментарного учета в корпоративной системе управления // Все для бухгалтера. 2007. № 16. Режим доступа: http://aafnet.integrum.ru/artefact3/ia/ia5.aspx?lv=5&si=OCfYji2R&qu=7242&st=0&bi=4456&dis=20070831.

Гутник В. Политика хозяйственного порядка в Германии. М.: Экономика, 2002.

Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 3.

Ключко В.Н. Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 6.

Когут Б., Уокер Г. Корпоративная сеть в Германии: реструктуризация или дезинтеграция? // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 4.

Константинов Г. Как сделать корпорацию эффективной / Лекция для менеджеров ТЭК // Мировая энергетика. 2004. № 4. Режим доступа: http://aafnet.integrum.ru.

Лукашин А.В. Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление // Управление корпоративными финансами. 2005. № 3.

Матыцын А.К. Институциональная диверсификация: ответ корпоративных структур на вызов глобализации. Режим доступа: http://rassianglobalclub.com/gw_02_spca3.htm. 2001.

Международные модели корпоративного управления // Международный бухгалтерский учет. 2003. № 5. Режим доступа: http://aafnet.integrum.ru.

Мильнер Б., Лиис Ф. Управление современной компанией. М.: ИНФРА-М, 2001.

О некоторых проблемах корпоративного управления в России. Ученый Совет, ИЭПП, 18 декабря 2001 г. Режим доступа: http://www.iet.ru/ru/o-nekotory-problema-korporativnogo-upravleniya-v-rossii.html.

Пособие по корпоративному управлению: в 6 т. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. Т. 1, 2, 3.

Потанин В.О. Корпоративное управление: на пути к «российской модели» // Россия в глобальной политике. 2003. № 3 (4). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://aafnet.integrum.ru/artefact3/ia/ia5.aspx?lv=5&si=OCfYji2R&qu=7242&st=0&bi=6854&dis=20030715.

Практика избрания и вознаграждения независимых директоров в российских компаниях. АНД, МФК, 2004.

Радыгин А.Д., Гонтмахер А.Е., Межераупс И.В., Турунцева М.Ю. Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления. М.: Институт экономики переходного периода, 2004. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iet.ru/ru/ekonomiko-pravovye-faktory-i-ogranicheniya-v-stanovlenii-modelei-korporativnogo-upravleniya-2.html.

Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Межераупс И.В. Особенности формирования национальной модели корпоративного управления. М.: Институт экономики переходного периода, 2003. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iet.ru/ru/osobennosti-formirovaniya-nacionalnoi-modeli-korporativnogo-upravleniya-nauchnye-trudy-55.html.

Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Шмелева Н.А. Корпоративное управление и права собственности: актуальные направления реформ. М.: Институт экономики переходного периода, 2001.

Управление акционерными обществами за рубежом: историко-правовые аспекты // Российское предпринимательство. 2005. № 6. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://aafnet.integrum.ru/artefact3/ia/ia5.aspx?lv=5&si=OCfYji2R&qu=7232&st=0&bi=4882&dis=20050624.

Фэйрлэмб Д. В центре внимания — Commerzbank // Профиль. 2003. № 46. С. 72—73.

Хохлов Б. Наемные работники и корпоративное управление // Человек и труд. 2005. № 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://aafnet.integrum.ru/artefact3/ia/ia5.aspx?lv=5&si=OCfYji2R&qu=7232&st=0&bi=5610&dis=20050317.

Хугати З. Роль банковского кредита и рынка бумаг в экономике Германии // Мировая экономика и международные отношения. 2005. № 12. С. 94—96.

Энтов Р., Радыгин А., Межераупс И., Швецов П. Корпоративное управление и саморегулирование в системе институциональных изменений. М.: ИЭПП, 2006. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iet.ru/ru/korporativnoe-upravlenie-i-samoregulirovanie-v-sisteme-institucionalny-izmenenii-nauchnye-trudy-101.html.

Adams M. Cross-holdings in Germany // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 1999. Vol. 1. No. 155.

Bucki T., Shahrimi A., Winter S. Executive Stock Options in Germany: The Diffusion or Translation of US-Style Corporate Governance? // Journal of Management and Governance. 2004. No. 8.

Comparative Corporate Governance. Shareholders as a Rule-maker. Springer Berlin / Heidelberg. URL: http://www.springerlink.com/content/t06355m36q704005/fulltext.pdf. 2005.

Corporate Governance: A Survey of OECD Countries. OECD, 2004.

Edwards J.S.S., Eggert W., Weichenrieder A.J. Corporate Governance and Pay for Performance: Evidence from Germany. Springer Berlin / Heidelberg, Economics of Governance. URL: http://www.springerlink.com/content/v1r6p53541416269/fulltext.pdf. 2007.

German Corporate Governance Code (convenience english translation) as amended on June 6, 2008. Government Commission, Germany.

Grundei J., Talaulicar T. Company Law and Corporate Governance of Start-ups in Germany: Legal Stipulations, Managerial Requirements, and Modification Strategies // Journal of Management and Governance. 2002. No. 6.

Mullineux A., Terberger E. The British Banking System: A Good Role Model for Germany? Anglo-German Report. York. June 2006.

Plessis J., Luttermann C. German Corporate Governance in International and European Context. Springer Berlin / Heidelberg. URL: http://www.springerlink.com/content/t55731424j813651/fulltext.pdf. 2007.

Siebert H. The German Economy: Beyond the Social Market. University Press of California, Columbia and Princeton, 2005.

Significant Differences in Corporate Governance Practices for Purposes of Section 303A.11 of the New York Stock Exchange Listed Company Manual («NYSE Manual»)

© Левыкина К., Начинкин Д., 2010

РАЗДЕЛ II

НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ван Линцзин,
К. Колкова
(МГУ имени
М.В. Ломоносова)

МАРКЕТИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КЛАСТЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

В данной работе рассматриваются маркетинговые аспекты конкурентоспособности кластеров предприятий. Основой исследования стал анализ деятельности кластеров предприятий в Китае.

Теоретической базой в нашем случае служит концепция маркетинга партнерских взаимоотношений. Поэтому прежде чем перейти непосредственно к теме данной работы, следует сказать несколько слов о развитии концепции маркетинга в целом и о сетевом подходе в маркетинге.

Сегодня в маркетинге — и в теории, и в практике — одновременно сосуществуют разные парадигмы: традиционная концепция «4Р», основы которой были заложены еще в первой половине XX столетия, и новая, стремительно развивающаяся парадигма маркетинга партнерских взаимоотношений, которая делает акцент на целенаправленном создании и поддержании долгосрочных связей, удовлетворяющих все заинтересованные группы (потребителей, поставщиков, дистрибьюторов и других субъектов рыночного взаимодействия). Сторонники данного подхода подчеркивают, что на современных рынках все чаще речь идет не о борьбе отдельных компаний, а о борьбе «группа против группы» (group versus group) [Gomes-Casseres, 1994, 2003]. Долгосрочные взаимоотношения компаний в этих условиях имеют приоритетное значение для создания коллективного конкурентного преимущества и обеспечения устойчивого ведения бизнеса. Разные формы сетевого взаимодействия (стратегические альянсы, сети поставщиков, кластеры, и т.д.) помогают фирмам объединять ресурсы, проводить согласованную маркетинговую политику и завоевывать хорошие позиции на мировых рынках.

За основу мы взяли определение кластера, данное М. Портером. кластер — это «группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [Porter, 1990; Porter, 2003]. Свойства кластеров, выделенные М. Портером, можно суммировать следующим образом [Шерешева, 2006].

1. **Географическая локализация.** Масштабы кластера могут варьироваться от одного города или региона до страны и даже ряда стран.

2. **Взаимосвязь между предприятиями.** Кластер является особой формой сети взаимосвязанных предприятий, и более глубокое развитие связей свидетельствует о степени развития самого кластера.

3. **Технологическая взаимосвязанность отраслей.** В кластере присутствуют предприятия разных отраслей, технологически связанные между собой. Обычно это компании, производящие готовую продукцию; поставщики специализированных факторов производства, компонентов, машин, а также сервисных услуг; финансовые институты; фирмы, обеспечивающие движение продукции по каналам сбыта; производителей сопутствующих продуктов.

Как показал международный опыт, за счет мобилизации ресурсов, в том числе малых и средних предприятий, за счет региональных усилий по сближению промышленности, научных разработок и образования кластерная политика позволяет повысить конкурентоспособность и компаний, и целых территорий, и национальную конкурентоспособность в целом. Кластеры вносят вклад в развитие региона, способствуя увеличению занятости, росту заработной платы и отчислений в бюджеты различных уровней, улучшению отраслевой структуры.

В данной работе была поставлена задача рассмотреть маркетинговые аспекты кластеризации на примере Китая. На наш взгляд, в этой стране есть ряд регионов, позволяющих говорить об интенсивной кластеризации предприятий. В частности, мы остановились на регионе Guang Dong, о котором и пойдет речь.

После реформ 1979 г. экономика Китая перестала быть закрытой и начала приобретать черты рыночной. Это привело к образованию большого количества малых и средних предприятий. Опыт региона Guang Dong показывает, что с ростом числа малых и средних предприятий возникла тенденция к их объединению в межфирменные сети территориально-отраслевого характера, что, в свою очередь, способствовало развитию экономики всего региона.

Сейчас в регионе Guang Dong, как и в Китае в целом, широко распространены межфирменные сети малых и средних предприятий. Принято, чтобы каждый поселок специализировался на отдельном производстве, каждая деревня — на отдельном виде продукции. По статистике из 1551 малых территорий региона Guang Dong примерно 500 считаются кластерами малых предприятий, при этом более 50% ВВП региона приходится на кластеры, имеющие совокупный экономический масштаб 2 трлн юаней.

Относительно приведенной статистики необходимо заметить, что специализация региона далеко не обязательно означает наличие

кластера, и число реальных кластеров в Guang Dong, возможно, не так велико. Однако многие межфирменные сети, образующиеся в так называемых районах специализации, демонстрируют характерные черты кластеров по М. Портеру. Как показывает анализ, в Guang Dong можно выделить около 100 таких сформировавшихся районов специализаций (табл. 1). В частности, на правом берегу реки Zhu Jiang, в городах Shen Zhen и Dong Wan, существует кластер по производству компьютерной техники, и этот район стал одним из самых крупных в сфере информатики и электроники по региону в целом (экономический масштаб — более 400 млрд юаней). На левом берегу реки Zhu Jiang (в городах Fou Shan, Zhong Shan, Jiang Men, Zhu Hai) образованы кластеры по автоматизации, механизации и электронике, занимающиеся производством бытовой техники.

Таблица 1

Специализации с прослеживающимися чертами кластеров в регионе Guang Dong

Город в регионе Guang Dong	Район города	Специализация кластера
Guang Zhou	Shi Ling	Кожаные изделия
	Hua Du	Ювелирные изделия
	Hua Du	Автомобили, мотоциклы
	Zeng Cheng	Джинсы
	Tian He	Программное обеспечение
	Fan Yu	Ювелирные изделия
Fou Shan	Luo Cun Zheng	Кожаные изделия
	Guan Yao	Игрушки
	Zhang Chai	Ткани (текстиль)
	Le Cong Long Jiang	Мебель
	Cheng Cun	Карликовые растения
	Da Li	Алюминий (стройматериалы)
	Ping Zhou Zheng	Обувь
	Yan Bu	Нижнее белье
	Shi Wan Nan Zhuang	Керамика, фарфор
	Lun Dun	Столярные, токарные станки

Окончание табл. 1

	Jin Sha	Металлические изделия (стройматериалы)
	Xi Hao	Ткани (текстиль)
Dong Wan	Da Lang Zheng	Шерстяные изделия
	Hu Men	Одежда
	Hou Jie	Мебель
	Shi Long	Электроника
Zhong Shan	Gu Zheng	Лампы, светильники
	Sha Xi	Молодежная одежда
	Huang Pu Zheng	Обработка пищевой продукции
	Xiao Lan	Металлические изделия (стройматериалы)
	Da Yong	Элитная мебель
	Ming Zhong Zheng	Фруктовые плантации
Jiang Men	Eng Ping	Микрофоны
	Shi Qu	Мотоциклы, комплектующие детали
	He Shan	Типография, печатное производство
	He Shan	Обувь
	Kai Ping Shui Kou	Водонагреватель
	Du Yuan	Толчок, бак (детали туалета)
	Kai Ping Shi	Одежда

Для более подробного рассмотрения нами была выбрана специализация по производству игрушек. Данный выбор связан с тем, что в настоящее время это одна из самых динамичных отраслей китайской экономики, имеющих высокую международную конкурентоспособность. Объем выпуска игрушек в Китае неуклонно растет, с 2006 по 2008 г. этот показатель увеличился на 15,3%, и уже около 75% игрушек, представленных на мировом рынке, произведены в Китае (рис. 1).

Одним из примеров кластеров в Guang Dong является кластер игрушек в Guan Yao. Его история началась в 1984 г., когда гонконгская фирма игрушек Mei Tai по договоренности с администрацией Guan Yao разместила там свое производство и открыла компанию мягких иг-

рушек Zhong Mei. Производство игрушек в Guan Yao — специализация этого района, данное производство является там ведущим, а компания Zhong Mei — лидер отрасли. Многолетний опыт работы и межфирменные связи позволили Guan Yao стать одним из главных центров по производству игрушек не только в Guang Dong, но и во всем Китае. Сегодня в Guan Yao базируется 27 производств данного вида товара, из них восемь компаний являются такими же крупными, как Zhong Mei. При этом каждая из компаний имеет более узкую специализацию (куклы Барби, игрушечные модели, мягкие игрушки и т.д.).

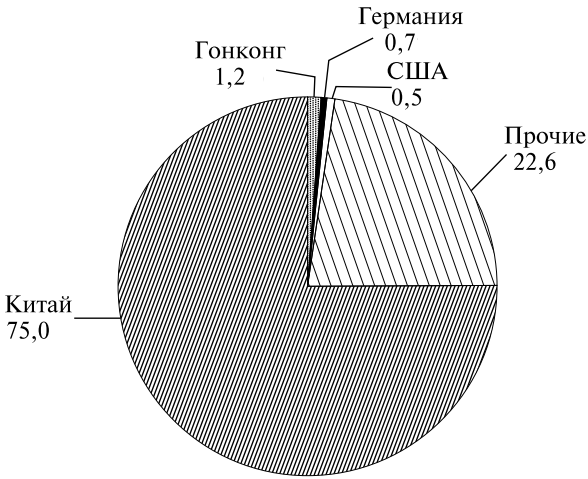

Рис. 1. Доли стран на мировом рынке игрушек в 2008 г., %

Производство игрушек является центральным звеном кластера, а сам он, разумеется, значительно шире: в него входят и фирмы — поставщики материалов, и компании, разрабатывающие дизайн продукции, и фирмы, занимающиеся связями с общественностью, и компании, реализующие произведенную продукцию за рубежом. Наряду с компанией по производству мягких игрушек Zhong Mei (стоимость годовой произведенной продукции — 927 млн юаней) одной из самых крупных в этом регионе является компания по производству игрушечных автомобилей Hua Xuan (стоимость годовой произведенной продукции — 785 млн юаней, это 130 млн игрушек) (рис. 2).

Говоря о причинах возникновения кластера в Guang Dong, следует особо отметить некоторые геополитические и экономические особенности региона. Расположение в дельте реки Zhu Jiang, недалеко от

Южно-Китайского моря, способствовало становлению Guang Dong как одного из первых регионов, открытых для международных связей (к примеру, в Guang Dong располагается крупный грузовой порт). Кроме того, Guang Dong имеет хорошую связь с соседними регионами посредством скоростных автомагистралей, в регионе есть аэропорт и железная дорога. Хорошо развитая инфраструктура способствует возникновению и развитию кластеров. Большую роль играет и расположение региона возле крупных экономических центров, таких как Гонконг и Тайвань.

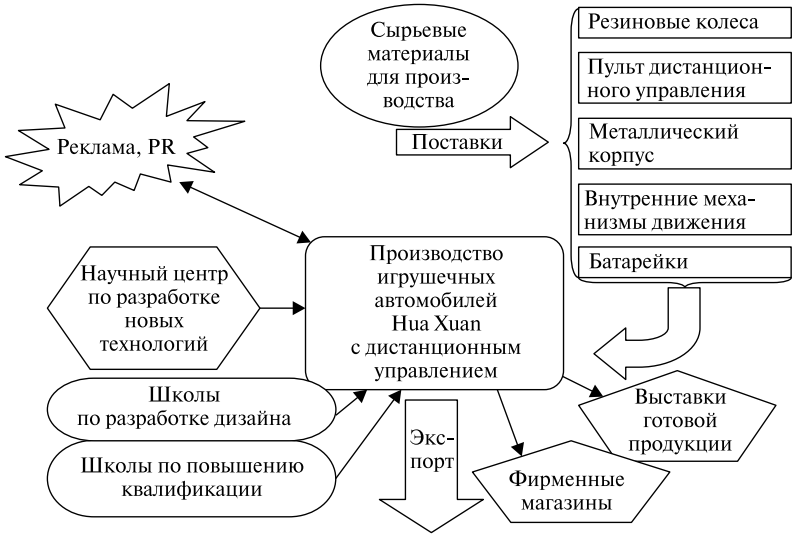

Рис. 2. Производство игрушечных автомобилей Hua Xuan в регионе Guan Yao

Государство создает благоприятную среду для межрегиональных и особенно иностранных инвестиций. Успех первой зарубежной компании послужил поводом для прихода в сферу производства игрушек других компаний, которые, в свою очередь, нуждались в фирмах, производящих сопутствующие товары, и фирмах-поставщиках, что стало прекрасной базой для формирования кластеров. Стремительный экономический рост обеспечивает много частных инвестиций в производство. Большое количество свободной рабочей силы позволяет с успехом размещать на национальной территории трудоемкие производства. Содействие со стороны администрации региона и примеры производства Гонконга и Тайваня стали своего рода опорой для пер-

вопроходцев малого бизнеса, чей пример, в свою очередь, привлекает в отрасль новых производителей. В результате складываются благоприятные условия для формирования межфирменных сетей. Концентрация производства в границах одного региона способствует улучшению кооперации, поскольку люди обладают сходным менталитетом и спецификой культуры, следовательно, им проще договориться между собой, сотрудничать.

Следует также отметить определенную специфику размещения различных производств в Китае: это невысокая в среднем капиталоемкость; достаточно узкая специализация; размещение трудоемкого производства в регионах с большим количеством рабочей силы. Высокая степень дифференциации продукции позволяет произведенным товарам успешно конкурировать на рынке с точки зрения неценовой конкуренции. Большинство товаров имеют низкие транспортные издержки, что позволяет осуществлять основную ориентировку на экспорт.

Теперь перейдем к маркетинговым аспектам кластеризации и выделим ряд особенностей, которые прослеживаются на примере деятельности кластера игрушек и свидетельствуют о наличии ряда позиций, способствующих наращиванию международной конкурентоспособности.

1. *Создание единого бренда.* В состав кластера входят различные компании, но они работают под одним брендом и за счет этого способны достигать экономии на издержках по продвижению бренда на мировом рынке. В частности, существенно снижаются их совокупные коммуникационные издержки: создается имидж не каждой отдельной компании, а всего кластера в целом. Присутствуют также положительные внешние эффекты для членов кластера: при успехе одной из компаний, входящих в его состав, улучшается имидж всего кластера. Отметим, однако, что не исключены и отрицательные экстерналии: негативное отношение к одной компании может переноситься на кластер. Поэтому важно следить за поддержанием необходимого уровня отношения к бренду.

2. *Общие исследования рынка* (спрос, потребности покупателей, изменение структуры рынка, стратегия конкурентов и т.д.). Издержки на анализ рынка для кластера в целом ниже, а качество исследований выше, нежели в том случае, когда каждая фирма занимается этим самостоятельно. Предприятия, формируя единый комплекс, нуждаются в сходной, а иногда просто в одной и той же информации по рынку и отрасли.

3. *Трансфер технологий.* Внутреннее поле взаимодействия позволяет проводить более интенсивный обмен технологиями. На первом

этапе это было получение технологий от иностранных фирм, входящих в кластер. В настоящее время речь идет уже и об обмене опытом и технологиями между местными компаниями.

4. *Развитие инновационных технологий.* Современные технологии позволяют обеспечить единое информационное пространство. Существует тенденция к возникновению межорганизационной информационной системы, которая облегчает взаимодействие между звеньями кластера, а также позволяет совершенствовать каналы обмена информацией с покупателями, получать более полную информацию об их потребностях.

Таким образом, одним из главных факторов международного успеха кластера является лежащая в основе его деятельности логика маркетинга партнерских взаимоотношений. Это относится как к внутренним аспектам (устойчивая взаимосвязь между фирмами внутри кластера позволяет снижать трансакционные издержки, а также улучшает взаимный контроль фирм, входящих в состав кластера), так и к внешним (единый имидж, объединенный бренд кластера, совместные исследования международных рынков).

В заключение хотелось бы, однако, предостеречь от абсолютизации преимуществ кластерного подхода и указать на некоторые слабые, на наш взгляд, стороны кластеризации экономики Китая, а также на потенциальные возможности, которые используются пока недостаточно.

1. Качество значительной части китайской продукции не очень высокое. Следовательно, повышение качества производимой продукции является одним из условий роста международной конкурентоспособности. Необходимо создавать собственные внутренние бренды, изначально нацеленные на поддержание определенного уровня качества и соответствующего имиджа.

2. Производство оказывает негативное влияние на окружающую среду, а китайская продукция нередко воспринимается в мире как вредная для здоровья. Необходимо уделять внимание повышению экологичности производства, чтобы наносить наименьший вред природе страны и одновременно улучшать имидж китайской продукции.

3. Порой сложно сформировать полноценный кластер, способствующий развитию «своих» компаний. Поскольку специфика экономики Китая обусловливает привлекательность размещения своих производств для зарубежных компаний, возникает производство товаров, разработанных за рубежом. Для того чтобы обеспечить конкурентоспособность собственных предприятий, следует развивать научный сектор, самостоятельно разрабатывать и внедрять инновационные технологии, а не заимствовать их из-за границы. Кроме того, нужно

усилить связи с университетами, бизнес-школами, инновационными институтами, чтобы сформировать полноценные кадры для поддержания международной конкурентоспособности.

Источники

Праздничных А.Н. Кластеры и конкурентоспособность: роль бизнеса и властей. Тезисы доклада // Материалы межрегиональной конференции. 2002. 27—28 нояб.

Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006. Гл. 5.

Breault R. The Evolution of Structured Clusters // Photonics Tech Briefs. 2000. May.

Gomes-Casseres B. Competitive Advantage in Alliance Constellations // Strategic Organization. 2003. Vol. 1. No. 3.

Gomes-Casseres B. Group vs. Group: How Alliance Networks Compete // Harvard Business Review. 1994. July-Aug.

Ketels Ch. European Clusters // Structural Change in Europe 3 — Innovative City and Business Regions. Hagbarth Publications. 2004.

Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. N.Y.: The Free Press, 1990.

Porter M.E. The Economic Performance of Regions // Regional Studies. 2003. Vol. 37. No. 6—7.

Ruigrok W., Tulder R. van. The Logic of International Restructuring. L.; N.Y.: Routledge, 1995.

Источники на китайском языке

Ван Гуо Хон. Система посредничества услуг в развитии кластеров малых предприятии // Научный журнал Университета технологии Da Lian. 2004. № 1.

Ван Щиао Фэй. Развитие науки и технологии в развитии системы кластеров Zhu Jiang. // Университет промышленности Guang Dong. 2006.

Вэй Шоу Хуа. Преимущество конкурентоспособности кластера. // Современная экономика. 2006. № 5.

Диа Мин Диан. Этапы развития кластера предприятии // Мягкая наука. 2004. № 6.

Диан Щин. Инновация системы и развитие кластера // Универси-

тет иностранного языка и иностранной торговли. 2007.

Иу Шао Бо. Исследование кластера в области дельты реки Zhu // Наука Guang Dong. 2005. № 11.

Ли Щин Цун. Специальные городки и инновация системы сети // Общественные науки Guang Dong. 2008. № 6.

Лин Дин Цзин. Экономика кластера и развитие малого бизнеса. // Исследование финансов. 2005. № 4.

Пэн Цун Хуа. Исследование регионального кооперирования в Guang Dong // Академический журнал Лин Нан. 2008. № 5.

Фу Цэн Пин. Условии и механизм формулирования кластера // Экономика промышленности Китая. 2002. № 10.

Хэ Цан Фэй. Издержки информации, экономика кластера и иностранные инвестиции. // Инновация. 2007. № 9.

Цай Вэй Бин. Влияние формулирования кластера на повышение конкурентоспособности предприятии. // Университет Si Chuan. 2006.

Ши Ион Мин. Развитие кластера в области дельты реки Zhu // Общественные науки Guang Zhou. 2005. № 2.

Юу Цзэн Лай. Классификация и оценки кластера // Статистика и стратегия. 2008. № 3.

© Линцзин Ван, Колкова К., 2010

А. Власов
(МИЭТ (ТУ))

МАРКЕТИНГ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

Создание конкурентных преимуществ в высокотехнологичных отраслях и построение цивилизованного рынка наукоемкой продукции в России невозможно без коммерциализации бизнеса в сфере высоких технологий, принятой во всем мире.

На основании исследований, проведенных в одном из наукоемких регионов России[1], мы рассмотрели специфику российского рынка научно-технической продукции с позиций соответствия требованиям коммерциализации. Анализ показал, что степень реализации основных требований коммерциализации при организации бизнес-системы и бизнес-процессов является недостаточной. Кроме того, следует отметить неразвитость посреднических структур, системы поставок и маркетинговой инфраструктуры, слабую обеспеченность бизнеса нормативами и стандартами, создающими условия для его коммерциализации. Таким образом, существует необходимость комплексного инновационного подхода к коммерциализации высокотехнологичного бизнеса.

Коммерциализация бизнеса высокотехнологичной продукции включает следующие процессы:

- изучение потребности рынка в инновационных товарах;
- разработку новой продуктовой политики;
- выбор правильного времени выхода на рынок;
- определение последовательности и объема деятельности на разных сегментах высокотехнологичного рынка;
- выбор эффективного метода распределения и продвижения высокотехнологичных изделий;
- разработку стратегического и оперативного планов маркетинга.

Процессы адаптации товаров, созданных в высокотехнологичных отраслях, к их коммерческому использованию требуют инновационных маркетинговых решений и корректировки существующих маркетинговых концепций. При этом необходимо сформулировать принципы и основные положения концепции инновационного маркетинга.

---

[1] Исследование состояния и тенденций развития малого инновационного предпринимательства на примере региона России — город Зеленоград. Аннотированный отчет. Открытое акционерное общество «Зеленоградский инновационно-технологический центр». М., 2009.

Концепция инновационного маркетинга — это философия управления маркетингом, основанная на принципах удовлетворения запросов таких специфических сегментов рынка, как потребители высокотехнологичных изделий, с более эффективными по сравнению с компаниями-конкурентами процессами создания, освоения и реализации инновационной продукции.

Основными общесистемными **принципами инновационного маркетинга** при коммерциализации процессов создания и освоения новой техники являются:

- соблюдение действующего законодательства в части инновационных процессов;
- высокая культура обслуживания потребителей высокотехнологичных товаров;
- оптимальность коммерческих решений при выходе на рынок высоких технологий;
- доходность, прибыльность и рентабельность инновационной продукции;
- конкурентоспособность товаров и услуг, созданных в наукоемких отраслях;
- выполнение качественно и в срок договорных обязательств контрагентов на рынке высокотехнологичных отраслей.

К коммерциализации создания наукоемкой продукции и освоения рынка высокотехнологичных товаров предъявляется ряд специфических требований, которые необходимо соблюдать при коммерциализации бизнеса на основе внедрения инновационной маркетинговой концепции как обязательного условия перехода на товарообменные отношения в сфере науки и научного обслуживания.

В таблице 1 представлен основной перечень требований с указанием целей, инструментов и результатов, достигаемых при коммерциализации процессов создания и освоения новой техники с использованием инновационной концепции маркетинга.

Как видно из таблицы 1, процесс коммерциализации высокотехнологичного предприятия на основе инновационного маркетинга связан с введением новых, адаптированных к наукоемкой продукции, коммерческих бизнес-процессов. К типичным коммерческим бизнес-процессам относятся:

- концентрация и рассредоточение товаров;
- накопление, сортировка и размещение товаров;
- переход владения товаром от продавца к покупателю;
- обеспечение сохранности и защиты товара, находящегося на хранении или в процессе перехода владения;

• поддержание контактов, ведение переговоров и сделок между покупателями и продавцами;

• передача права собственности на товар от продавца к покупателю.

Таблица 1

Требования к коммерциализации наукоемкого бизнеса и механизм их реализации

№	Требование	Достигаемая цель	Инструменты, реализующие требование	Результаты соблюдения требования
1.	Реструктуризация бизнес-процессов на основе инновационной маркетинговой концепции	Коммерциализация процессов создания и освоения новой высокотехнологичной продукции	Анализ и совершенствование цепочки создания ценности посредством инновационного комплекса маркетинга	Комплексная коммерциализация высокотехнологичного производства
2.	Коммерциализация отношений с бизнес-средой наукоемких предприятий	Создание деловых партнерских взаимоотношений с агентами макро- и микросреды	Использование принципов маркетинга взаимодействий и социально-этической концепции маркетинга	Достижение взаимовыгодных договорных условий в конкурентной среде
3.	Формирование коммерческой внутренней инфраструктуры высокотехнологичного бизнеса	Обеспечение наукоемкого бизнеса сервисными процессами для достижения коммерческих целей компании	Разработка комплексной целевой программы создания инновационной маркетинговой инфраструктуры для коммерциализации бизнеса	Внедрение системы коммерческих и маркетинговых вспомогательных и обслуживающих бизнес-процедур и процессов
4.	Определение стратегии развития наукоемкого бизнеса	Коммерциализация стратегического развития бизнеса	Построение стратегических карт развития бизнеса на основе инновационного маркетинга	Миссия, цели, план и система сбалансированных показателей долговременного развития бизнеса

Окончание табл. 1

5.	Разработка оперативного маркетингового плана и сбытовой политики инновационного бизнеса	Коммерциализация текущего управления компанией на базе инновационного маркетинга	Определение ключевых инновационных компетенций бизнеса	Маркетинговый план достижения коммерческих целей бизнеса

Эти функции необходимы в связи с несовпадением местоположения, времени и видов процессов производства и продажи товаров и услуг, что связывает между собой вопросы: «Где, когда и что производит предприятие?» и «Где, когда и что желает приобрести покупатель?» Для адаптации перечисленных коммерческих бизнес-процессов к специфике инновационного бизнеса рассмотрим принципы инновационного маркетинга при создании и освоении высокотехнологичной продукции. Поскольку инструментарий маркетинга включает четыре элемента, разработку новых подходов лучше осуществлять в рамках маркетингового комплекса.

Так, для **товарной составляющей комплекса инновационного маркетинга** специфическими принципами являются следующие:

- коррекция «маркетинговой близорукости», т.е. ориентация на потребности, удовлетворяемые технологичными товарами, а не на их материальную оболочку;
- синергизм как следствие соблюдения принципов целостности и системности при конструировании и создании наукоемкого изделия;
- соблюдение социально-этического аспекта при формировании товарной политики;
- создание конкурентных преимуществ в инновационном товаре, обеспечивающих его приоритетом на конкурентном высокотехнологичном рынке;
- формирование ключевых компетенций в корпоративной микро- и субмикросреде для реализации генерируемых конкурентных преимуществ;
- обеспечение конкурентоспособности высокотехнологичных изделий не только за счет функциональных, но и за счет экономических и социально-этических характеристик.

Ценовая политика инновационного маркетинга должна строиться исходя из принципов:

• оптимизации затрат на весь цикл создания, освоения и вывода на рынок высокотехнологичной продукции;

• безубыточности и окупаемости затрат за весь инновационный процесс;

• рентабельности хозяйственной деятельности наукоемкого бизнеса;

• обеспечения конкурентоспособности наукоемкой продукции за счет введения конкурентных цен.

В основу рациональной организации **товародвижения инноваций** должно быть положено соблюдение принципов:

• оптимизации логистических затрат при движении высокотехнологичных товаров от производителя к потребителю;

• выбора оптимальной формы и рациональной звенности движения высокотехнологичных товаров с широким применением централизованной доставки в розничную торговую сеть;

• выбора рациональных бизнес-процессов при транспортировке и складировании наукоемкой продукции;

• совершенствования и оптимизации технологической цепи товародвижения.

При разработке инновационных **маркетинговых коммуникаций (МК)**, предназначенных для освоения рынка высокотехнологичной продукции, необходимо соблюдать принципы:

• креативности рекламных обращений и других видов коммуникаций;

• адаптации коммуникативных мероприятий к специфике инновационной продукции;

• целевой ориентации МК, реализуемой на основе процессов сегментации и позиционирования наукоемкой продукции;

• рационализации и соизмеримости инновационного маркетингового бюджета с результатами коммуникативной кампании;

• соблюдения принципов маркетинга взаимодействий и социально-этических норм.

Механизм инновационного маркетинга представлен в виде совокупности взаимосвязанных процедур, которые объединены в процессную модель коммерциализации наукоемкого бизнеса на основе цепочки создания стоимости М. Портера [Портер, 1993], и процессов создания и освоения новой техники (СОНТ). Цикл СОНТ в традиционном, а не в коммерческом варианте состоит из следующих этапов:

• финансирование НИОКР;

• описание идеи «ноу-хау»;

• проведение конкретной научно-исследовательской работы (НИР) и выражение изобретения или идеи в определенной натуральной форме;

• проведение опытно-конструкторской работы (ОКР);

• опытное производство (изготовление продукции, выпуск всего комплекта документации, проект условий);

• промышленное производство с решением задач качества, количества и сроков поставки и т.п.;

• реализация продукции;

• гарантийные обязательства относительно продукции.

В традиционной трактовке цикл СОНТ привязан только к жизненному циклу изделия — промежутку времени от замысла изделия до снятия его с производства. Основным недостатком традиционной модели СОНТ является то, что в ней опущены важнейшие этапы, связанные с коммерческой деятельностью наукоемкой компании, что недопустимо в условиях рыночной экономики.

Исходя из этого предлагается модель, связанная с полным циклом производства и освоения новой продукции, включающая все этапы коммерческой деятельности по продвижению товаров к потребителю, созданию спроса и стимулированию сбыта, процессов заготовки, поставки и контроля материалов, сырья, комплектации, а также договорных отношений с поставщиками и потребителями.

На рисунке 1 показана модель цепочки преобразования материальных, информационных и других потоков на входе процесса создания и освоения высокотехнологичной продукции — в потребительскую ценность на выходе бизнес-системы.

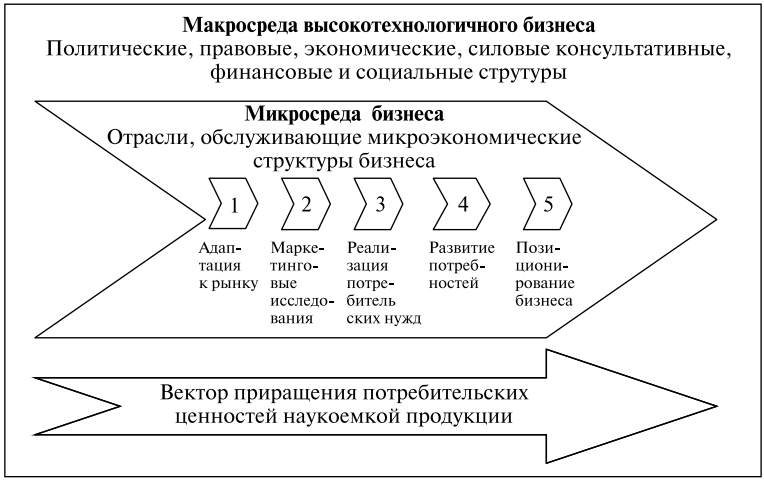

Рис. 1. Роль маркетинговой составляющей в процессе создания потребительских ценностей высокотехнологичного бизнеса

Как видно из рисунка 1, коммерциализация высокотехнологичного бизнеса представляет собой специфический технологический процесс, связанный с реализацией маркетинговых бизнес-процедур в цепочке создания и освоения новой продукции. К последним относятся:

• адаптация к высокотехнологичному рынку, связанная с изучением его специфики и факторов, влияющих на его функционирование и развитие;

• маркетинговые исследования, направленные на корректировку «маркетинговой близорукости», т.е. с отходом от стереотипных представлений о способах удовлетворения потребностей;

• исследование специфики потребностей в высокотехнологичных товарах и реализация потребительских нужд в части инновационных товаров;

• процессы формирования и развития инновационных потребностей.

Конечным звеном цепочки приращения потребительских ценностей за счет маркетинговой составляющей является этап позиционирования высокотехнологичного бизнеса, связанный с изучением реакции потребителей на коммуникативную политику компании с помощью обратной связи.

Таким образом, рациональная организация коммерческих бизнес-процессов, опирающихся на принципы и концепцию инновационного маркетинга на всех стадиях СОНТ, должна обеспечить повышение эффективности высокотехнологичного производства.

На рисунке 2 показаны стадии создания потребительской стоимости [Портер, 1993], адаптированные для высокотехнологичного товара. Все виды научно-технической деятельности объединены в так называемую **цепочку создания ценности**, представляющую собой последовательность бизнес-процессов, каждый из которых вносит свой вклад в потребительную стоимость инновационного товара или услуги.

Согласно концепции М. Портера, компания приходит на рынок для того, чтобы создать ценность или набор ценностей для целевой группы своих клиентов. При этом она рассчитывает на определенную финансовую компенсацию (в виде выручки). В создании ценности для потребителей, как правило, участвуют основные и вспомогательные бизнес-процессы.

К основным бизнес-процессам наукоемкого производства относятся те, которые непосредственно участвуют в создании прибавочного продукта, т.е. трудовой стоимости (затраты труда научного и производственного персонала, работников, обслуживающих покупателей и клиентов, а также прибавочная стоимость в виде прибыли с продаж).

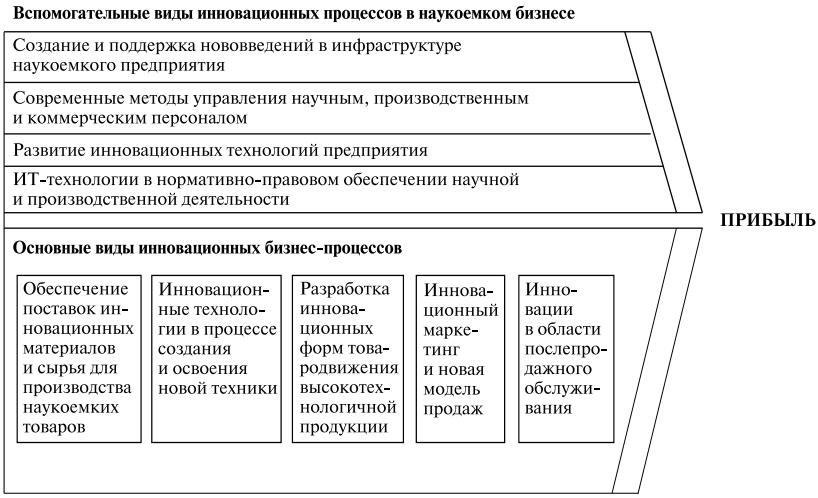

Рис. 2. Место и роль инновационных процессов в цепочке создания ценности высокотехнологичного бизнеса

Вспомогательные бизнес-процессы не участвуют в создании ценностей для клиентов напрямую. К вспомогательным относятся: управленческие бизнес-процессы; процессы, обеспечивающие обслуживание основной деятельности (инфраструктура); процессы развития технологий; наконец, нормативно-правовое обеспечение деятельности наукоемкого предприятия.

Рассмотрим роль инновационных процессов, относящихся к основным бизнес-процессам в наукоемком бизнесе. Цепочка создания ценности по основным бизнес-процессам начинается с группы операций, обеспечивающих *поставки инновационных материалов и сырья наукоемким предприятиям* для разработки и создания сложной продукции. Для инновационных фирм важным является поиск и обеспечение новыми композиционными материалами и сырьем, нужным для производства новых видов изделий. Такие процедуры, как поиск партнеров, сбор и обработка информации об их надежности, оперативности, пунктуальности, ответственности и финансовой устойчивости, качестве поставляемой ими продукции, необходимы для обоснования целесообразности взаимодействия с потенциальными партнерами, прогнозирования рисков, связанных с этим взаимодействием. До совершения сделок с потенциальными поставщиками следует договориться о ценах и ценовой политике с целью обеспечения эффективных финансовых результатов.

Большое значение для работы в условиях свободного рынка высокотехнологичных товаров имеет порядок заключения договоров с партнерами, призванных застраховать фирму от непредвиденных обстоятельств.

К бизнес-процессам, связанным с *инновационными технологиями создания и освоения новой техники*, относятся: конструирование, технологическая и организационная подготовка, освоение в опытном производстве и переход на серийное производство высокотехнологичной продукции, а также ее транспортировка и хранение, складирование и комплектация.

Реализация этих процессов для технологичных фирм связана с необходимостью учитывать специфику продукции, разрабатывать и внедрять новые средства и способы, обеспечивающие ее конкурентоспособность, надежность, функциональность, сохранность, безопасность, комплектацию и маркировку. Первостепенное внимание нужно уделять выбору инновационных стратегий. Среди наиболее популярных стратегий в области инноваций можно назвать: стратегию непрерывной инновации, стратегическую инновацию, системную инновацию, радикальную инновацию, управление новыми венчурными предприятиями, управление интеллектуальными активами. Особо следует отметить стратегию формирования стратегических партнерств, оптимизированное производство, эко-инновацию, кайдзен-инновацию. Основа последней — сокращение времени, расходуемого на операции, не добавляющие «ценности» конечному продукту или уменьшающие ее. К таковым относятся хранение, накопление, перемещение, а также процессы ожидания, лишней транспортировки, излишней обработки, процессы, приводящие к избытку запасов, содержащие лишние движения и создающие дефекты, процессы, обусловленные отрицанием человеческого фактора.

Большое значение в венчурных инновационных фирмах имеют стратегии сбережения расходов, так называемый Lean-подход, который заключается в выявлении лишнего «жирка» в производственных процессах (брак, простои оборудования, перепроизводство, лишний пробег транспорта, ненужные перемещения товарно-материальных ценностей и людей) и его ликвидации.

Инструментами реализации выбранных стратегий могут служить классические инструменты оптимизации бизнес-процессов (диаграмма Ишикавы, анализирующая причинно-следственные связи, IDF-планирование), сотовая организация рабочих мест, визуализация производства и другие японские методы.

Этап *обеспечения сбыта высокотехнологичной продукции* является наиболее важным, так как именно на данном этапе создается добав-

ленная стоимость в виде прибыли с продаж. Соответственно требуются условия для осуществления деловых контактов продавца и покупателя, в процессе которых происходит уторговывание продукции и покупка с проведением кредитно-финансовых расчетов. Реализация высокотехнологичной продукции в современных условиях жесткой конкуренции является одной из сложных и ответственных рыночных операций, поскольку все предшествующие инновационные процессы создания, освоения и производства наукоемкой продукции производились с целью ее реализации и получения прибыли. Инновационность этих процессов может быть обеспечена путем создания новых интегрированных сетей товародвижения и современных организационных форм торговли.

Инновационный маркетинг и новые модели продаж — следующие основные бизнес-процессы в цепочке создания ценности в сфере науки и производства инноваций. Для достижения коммерческих целей высокотехнологичного бизнеса используется весь арсенал инновационных маркетинговых инструментов. К ним относятся: выбор целевых квалифицированных рынков и новой маркетинговой стратегии; внедрение новейших ценовых методов воздействия на покупателя; новые организационные решения относительно форм продвижения инновации; креативные маркетинговые коммуникации, в том числе CRM (управление взаимодействием с клиентами), EDI (электронный обмен данными), ERP (планирование маркетинговых ресурсов). Организация продаж наукоемкой продукции должна соответствовать критериям ее эффективности: быть наиболее рентабельной для продавца и наименее затратной для покупателя.

Последнее звено в основной части цепочки создания ценности высокотехнологичного бизнеса — это операции по *послепродажному обслуживанию потребителей наукоемкой продукции*. В постиндустриальной высокотехнологичной экономике значение этих операций возрастает в связи с тем, что конкуренция из области производства все больше перемещается в сферу услуг. В итоге выигрывает тот, кто создаст больше удобств и сервиса для конечного потребителя. Поэтому сервисные функции, которыми сопровождает свою продукцию инновационная фирма, часто играют решающую роль в выполнении сбытовой функции маркетинга.

При анализе инновационности всей цепочки создания ценности (бизнес-процессов), а также процессов, связанных с инновационным маркетингом, высокотехнологичная компания должна оценить уровень реализации инноваций как в основных бизнес-процессах, так и во вспомогательных. Такой анализ называется *анализом ключевой компетенции и ключевых слабых мест высокотехнологичного бизнеса*.

При анализе бизнес-процессов оцениваются, как правило, затраты на их выполнение, скорость выполнения и качество процессов. Возможно также экспертное оценивание бизнес-процессов по комплексу критериев, с присвоением коэффициентов значимости каждому из них. Такой анализ позволяет менеджменту предприятия сделать выводы, касающиеся уровня инновационности соответствующих бизнес-процессов, и разработать программу кардинального улучшения тех, что получили наихудшие оценки.

Источники

Исследование состояния и тенденций развития малого инновационного предпринимательства на примере региона России — город Зеленоград. Аннотированный отчет. Открытое акционерное общество «Зеленоградский инновационно-технологический центр». М., 2009.

Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2004.

Короткова Т.Л. Коммерческая деятельность / под ред. Н.К. Моисеевой. М.: Финансы и статистика, 2007.

Короткова Т.Л. Создание цепочки ценности в сфере обращения наукоемкой продукции. Материалы МНТК «Электроника и информатика». М.: РИО МИЭТ, 2005.

Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.

© Власов А., 2010

А. Габисов
(ВШМ СПбГУ)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ ЧАСТНЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК

В работе рассматриваются основные особенности брендинга частных торговых марок (далее — ЧТМ). Представлены классификация частных торговых марок, факторы, определяющие особенности брендинга данных товаров, рассматриваются вопросы поведения потребителя при выборе продукта под частной торговой маркой.

ЧТМ очень давно используются зарубежными ритейлерами, а теоретические аспекты проблематики являются предметом пристального изучения. В России ЧТМ уже прошли период становления. В последние пять лет российские ритейлеры стали активно создавать ЧТМ, и сейчас никого не удивишь наличием в ассортименте крупной сети нескольких сотен наименований товаров под собственным брендом. Тем не менее основная фаза развития еще впереди. Можно прогнозировать, что выход сетей в регионы будет способствовать бурному внедрению в ассортимент сетей все новых товаров под ЧТМ, ведь именно в регионах, где уровень жизни не так высок, актуальны дешевые товары. В Санкт-Петербурге и Москве развитие товаров под ЧТМ в сегменте «премиум» позволит отвоевать часть рынка у брендов производителей. Но для этого необходимо знать все особенности продвижения ЧТМ. Ошибки в этой области чреваты потерей лояльности потребителей к бренду сети. Именно активное применение данной концепции на практике и недостаточная проработанность этой проблематики в российской научной литературе делает заявленную тему актуальной.

В научной литературе встречается множество определений частной торговой марки. Мы предлагаем использовать определение, сформулированное С.А. Старовым. Частная торговая марка «подразумевает прикрепление торговым предприятием (оптовым или розничным) своего ярлыка на товар, чтобы идентифицировать принадлежность марочного товара данному продавцу и дифференцировать его от товаров других торговых предприятий» [Старов, 2003]. Несмотря на то что ЧТМ представляют собой реальную угрозу для национальных брендов, даже сейчас далеко не все производители рассматривают их как основных конкурентов. Частные марки существовали достаточно давно. Первые товары под ЧТМ появились более ста лет назад. Это кофе

Eight O'Clock Breakfast Coffee сети A&P и марка St. Michaels от Mark & Spencer [Кумар, Стенкамп, 2008]. Бренды производителей всегда были символом статуса, достатка, символом стиля жизни. Но тогда они проиграли свою позицию. Сегодня марки торговых сетей настолько сильны, что некоторые даже выходят за пределы родного магазина. Например, марка President's Choice канадской сети Lablaws продается еще в 15 сетях США [Куэлч, 2007]. Они уже являются символом стиля жизни, как Aldi — в Германии.

Товары под собственными брендами ритейлеров нуждаются в проработанной брендинговой стратегии. ЧТМ представлены во многих нишах и во всех сегментах — от низшего до премиум. Каждый сегмент предполагает собственный подход к брендингу. Менеджеру предстоит серьезная задача выбора — оставить продукт без имени или же предложить в товарной категории новый бренд, а также решить, будет ли бренд связан с брендом магазина или нет. В данной работе рассмотрены несколько стратегий развития брендов частных торговых марок. Проанализированы как классические труды по брендингу ведущих зарубежных специалистов, так и специальные работы по позиционированию ЧТМ и подготовке мероприятий по продвижению брендов ритейлеров. Основными задачами настоящей работы являются выработка оптимальной стратегии позиционирования товара под частной торговой маркой, разработка концепции ЧТМ и мероприятий по продвижению данной продукции.

Обращаясь к вопросу особенностей брендинга ЧТМ, необходимо затронуть основные аспекты брендинга как такового. Ключевой задачей является создание марочной идентичности. Под марочной идентичностью подразумевается уникальный набор ассоциаций, связанных с маркой. Задача разработчика — поддерживать и развивать данные ассоциации, поскольку они создают дополнительную ценность товара. Профессор Аакер выделяет следующие три составляющие: эмоциональные выгоды, функциональные выгоды и выгоды самовыражения [Аакер, 2003]. Проанализировав российский опыт создания частных торговых марок, можно сделать вывод, что данные продукты не могут конкурировать с национальными брендами при таком подходе к брендингу ЧТМ, т.е. за счет эмоциональных выгод и выгод самовыражения. Анализ зарубежного опыта показывает, что создание дополнительной ценности, связанной с эмоциональными выгодами, все же возможно. На примере ведущих зарубежных ритейлеров автор показывает, каким образом за счет правильного позиционирования товар под маркой ритейлера может стать конкурентоспособным не только благодаря более выгодной цене. Кроме того, автор рассматривает возможности сниже-

ния риска, провал товара под частной торговой маркой, что повлияет на лояльность потребителей к торговой сети. Выпуская товар под собственной маркой, сеть рискует репутацией. Если качество продукции будет низким, то существует вероятность, что потребитель больше не вернется в магазин. Тем не менее проработанные мероприятия по брендингу товара, и в первую очередь выбор названия и разработка упаковки, могут значительно минимизировать данный риск.

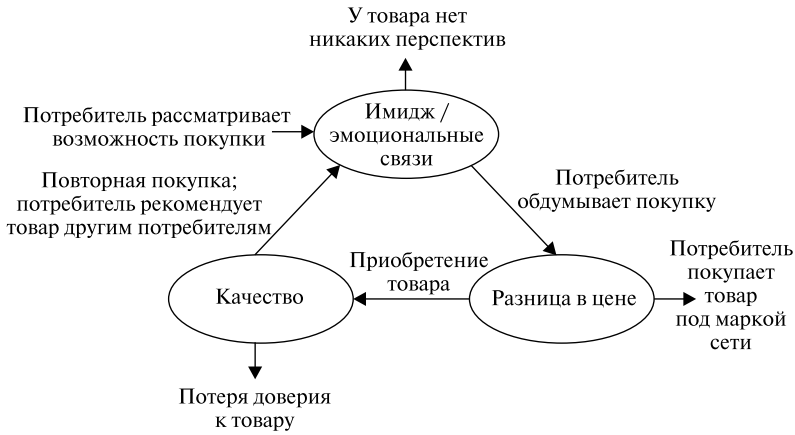

Рис. 1. Этапы принятия решения о покупке

Источник: [Deshamps, Nayak, 1995, p. 87].

Сильная ЧТМ, обладающая набором функциональных и эмоциональных выгод, становится свидетельством уникальности того или иного ритейлера и помогает ему склонять потребителей к верности именно бренду ритейлера. Если рассматривать этапы принятия решения о покупке (рис. 1), то выбор в пользу ЧТМ, по мнению исследователей, происходит на этапе сравнения цены. Проанализируем подробнее эту модель. При разработке модели автор исходил из того, что потребитель владеет информацией об имидже, цене и качестве продукта. Первым этапом является анализ имиджа бренда. Если имидж совпадает с желаниями потребителя, то идет переход к этапу сравнения цен. Если разница в цене будет приемлемой, потребитель сделает выбор в пользу традиционных брендов. В противном случае он выберет товар под брендом ритейлера. Затем потребитель смотрит на качество продукта и принимает решение о том, готов ли он и дальше приобретать данный

бренд. Из этой модели следует, что для создания эффективной ЧТМ требуется соблюдение ряда правил. Во-первых, товар должен выгодно отличаться по цене от национальных брендов. Потребителю необходимо осознавать, что покупка товара под ЧТМ принесет ему экономию средств. Здесь вступает в силу второе условие. Несмотря на экономию, потребитель должен видеть, что он не теряет в качестве продукта. Третьим условием является создание сильного бренда товара, который будет конкурентоспособен в борьбе с национальными брендами. Это особенно важно, если рассматривать товарные категории, в которых основным критерием выбора является, например, имидж или что-либо еще, отличное от качества и цены.

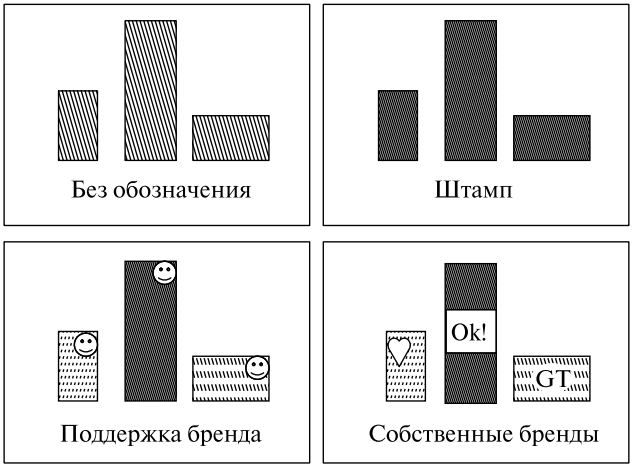

Рис. 2. Четыре основных способа создания ЧТМ

Источник: [Spinelli, Giraldi, Campromar, 2007, p. 128].

Одним из важнейших решений при создании ЧТМ является определение степени поддержки продукта брендом сети. Выделяют четыре основных способа создания ЧТМ (рис. 2). Первый — это выпуск товаров без обозначения. Упаковка с минимальными цветовыми вкраплениями, сделанная из дешевых материалов. Данный способ очень подходит для таких товарных категорий, как туалетная бумага и одноразовые пластиковые тарелки. Второй способ — это использование единого стиля и имени для всех товарных категорий. Вне зависимости от товарной категории дизайн и бренд не меняются. Третий способ —

поддержка различных брендов брендом ритейлера. На рисунке он обозначается улыбающимся лицом. Таким образом, потребитель видит связь продукта с ритейлером, что должно вызывать у него большее доверие. Дизайн упаковки может меняться в зависимости от товарной категории. Последний, четвертый способ — это создание собственного бренда без какого-либо упоминания о ритейлере (ни логотипом, ни цветовыми решениями). Этот способ наиболее характерен для премиального сегмента товаров.

Расширение ассортимента продукции по ЧТМ, выход в новые товарные категории и сегменты требует более вдумчивого подхода к позиционированию брендов. Возникает проблема управления портфелем ЧТМ, в первую очередь обусловленная основными проблемами, с которыми сталкивается менеджер по ЧТМ. Остановимся подробнее на каждой из них.

1. *Ограниченность бюджета*. Расходы на маркетинг ЧТМ ничтожны, связано с необходимостью удержать невысокие цены на данную продукцию, но одновременно ведет и к ограничению инструментов маркетинга, которыми может пользоваться менеджер. Применительно к теории управления портфелем брендов это означает, что набор портфельных ролей брендов ограничивается. Компания не может затрачивать огромные ресурсы и концентрироваться, например, на нескольких стратегических брендах или же отливать многочисленные «серебряные пули».

2. *Невозможность создания абсолютной инновации*. Ритейлер не имеет собственных производственных мощностей, а если и имеет, то это отлаженные производства, копирующие существующие технологии. У ритейлера нет возможности вкладывать деньги в R&D. Соответственно все предлагаемые товары, даже относящиеся к категории инновационных, являются товарами, использующими существующие у производителей технологии. В итоге идея построения бренда за счет уникальных функциональных преимуществ оказывается неосуществимой, что ограничивает возможности позиционирования.

3. *Эффект «карточного домика»*. В розничной торговле особое значение приобретает поддержка брендов мастер-брендом. Так как продвижением ЧТМ почти не занимаются, мастер-бренд может поддержать товар ЧТМ, тем самым увеличив продажи. Но у данной медали есть и обратная сторона. В случае провала страдает не только бренд товара, но и бренд сети, который является, как правило, мастер-брендом. Возникает эффект карточного домика, когда из-за одного провалившегося товара рушатся как мастер-бренд, так и остальные бренды, которые он поддерживает. Безусловно, с похожей проблемой сталкиваются

и производители продукции. Тем не менее ассортимент ритейлеров значительно выше, и мастер-бренд может поддерживать товары в тысячах товарных категорий. Последствия неудачи также будут ощущаться острее, и шансы их ликвидации будут ограничены по причине невозможности обеспечить высокие расходы на маркетинг всех брендов.

Таким образом, ограниченность ресурсов вкупе с более широким ассортиментом вызывают необходимость пересмотра основных идей стратегии управления портфелем брендов в контексте проблематики ЧТМ.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования

Разработка многофакторной карты позиционирования ЧТМ, а также адаптация модели Аакера под особенности управления портфелем ЧТМ позволит синтезировать и упорядочить основные знания по теории ЧТМ, а также привнести новые идеи. Прежде всего это касается методов оценки эффективности мероприятий брендинга ЧТМ, а также ввода ЧТМ в ассортимент. В научной литературе до сих пор не рассматривались данные вопросы. Еще одним позитивным фактором является практическая направленность исследования. При разработке механизмов управления портфелем ЧТМ будет в первую очередь рассматриваться возможность их применения на практике розничными сетями в российских условиях.

Заключение

Ритейлеры должны обдуманно подходить к решению о выводе собственного бренда. Множество подводных камней могут потопить как идею, так и всю сеть. Сложность не только в правильном выборе категории, куда можно внедрить свой бренд, но и в понимании того, что рост оборотов может не принести желаемой прибыли.

В работе были рассмотрены основные аспекты брендинга ЧТМ. Установлено, что различные типы позиционирования подразумевают различную степень привязанности к бренду сети. Необходимо грамотно сегментировать рынок и выбирать, за счет чего отстраивать собственный бренд: за счет цены, или каких-то характеристик, важных для данной товарной категории, или же основываться на каких-то трендах и стиле жизни целевой группы. При разработке упаковки и имени необходимо учитывать, что копирование национальных брендов может

привести не только к краткосрочному успеху, но и к проблемам в суде, что негативно скажется на бренде ритейлера. Поэтому выгоднее своими силами разрабатывать дизайн, вкладывать средства в мероприятия по продвижению товара и развивать собственный сильный бренд. Помочь в этом могут маркетинговые исследования, фокус-группы и прочие методы выявления предпочтений потребителя. Возможно, использование данных методов нерентабельно по отношению к товарным категориям с небольшим оборотом и маленькой прибылью, но если создавать продукт для ключевых товарных категорий, таких как молоко, соки, лимонады, алкоголь, то исследование запросов потребителя поможет выиграть конкуренцию у национальных брендов.

Нами были выделены факторы, которые влияют на разработку портфеля брендов в случае с ЧТМ. Таковыми являются: ограниченность бюджета, невозможность создания абсолютной инновации, а также эффект «карточного домика». Было доказано, что все это требует пересмотра основных идей стратегии управления портфелем брендов в контексте проблематики ЧТМ.

Актуальным направлением дальнейших исследований является изучение возможности построения оптимального портфеля ЧТМ с учетом российской специфики. Для этого необходимо создание модели на основе анализа данных количественных и качественных исследований российских розничных сетей, а также опросов потребителей. В ходе работы будут выдвигаться гипотезы, касающиеся условий эффективности мероприятий брендинга того или иного типа ЧТМ, входящих в портфель. Данные гипотезы предстоит проверять с помощью эмпирических данных.

Источники

Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: ИД Гребенникова, 2003.

Аакер Д. Стратегия управления портфелем брендов. М.: Эксмо, 2008.

Баркан Д.И. Управление продажами. СПб.: Высшая школа менеджмента: Изд. дом СПбГУ, 2008.

Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

Варли Р. Основы управления розничной торговлей. М.: Изд. дом Гребенникова, 2005.

Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2000.

Кумар Н., Стенкамп Я. Марки торговых сетей: новые конкуренты традиционных брендов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

Куэлч Д. Бренды против марок торговых сетей // Бренд Менеджмент / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 27—52.

Пашутин С. Частные марки: как это делают в «Перекрестке» // Маркетолог. 2006. Март-апр.

Провоторова Е. Чужая родня // Эксперт. 2006. № 7 (142).

Старов С.А. Становление и развитие частных торговых марок продовольственных розничных сетей современной России // Вестник СПбГУ. Серия. 8. 2003. Вып. 4 (№ 32).

Старов С.А. Частные торговые марки розничных сетей и брендинг в розничной торговле // Вестник СПбГУ. 2003. Сер. 8. Вып. 4. № 32.

Ailawadi K., Pauwels K., Steencamp J.-B. Private-Label Use and Store Loyalty // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72.

Ailawaldi K., Harlam B. An Empiric Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store Brand Share // Journal of Marketing. 2004. Jan.

Ailawaldi K., Lehmann D., Neslin S. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity // Journal of Marketing. 2003. Vol. 67. Oct.

Bajaj C., Srivastava N., Tuli R. Retail Management. Oxford: Oxford University Press, 2006.

Bell R. Uniquely Auchan: Retailing as Invention // Retail Strategy: The View from the Bridge. Oxford: Elsevier, 2004.

Berman B., Evans J.R. Retail Management: A Strategic Approach. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

Birtwistle G. Retail Positioning and Store Image // International Reatil Marketing: a Case Study Approach. Oxford: Elsvier, 2005.

Boyle M. Brand Killers: Store Brands Aren't for Losers Anymore // Fortune. 2003. Aug. 11.

Broniarczyc S., Hoyer W.D., Krafft M. Retail Assortment: More is Not Better // Reatailing in the 21 Century. Heidelberg: Springer, 2006. P. 225—238.

Deshamps J.-P., Nayak P.R. Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

Drake J. Welcome to the Big Time: Big Stores, Big Products, Big Savings, Big Profits: They Are All Part of the Costco Experience // Canadian Grocer. 2001. Vol. 4.

Dunne D., Narasimhan C. The New Appeal of Private Label // Harvard Business Review. 1999. May-June.

Glemet F. How Profitable Are Own Brand Products? // McKinsey Quarterly. 1995. April.

Hinloopen J. Market-Structure Determinants of National Brand-Private Label Price Differences of Manufactured Food Products: Comment // The Journal of Industrial Economics. 1997. Vol. 45. No. 2.

Kaven W. Private Label Marketing in the Ice-Cream Industry // The Journal of Marketing. 1967. Vol. 31. No. 1.

Keller K. Strategic Brand Management. N.Y., 1998.

Levy M., Weitz B.A., Beattie S. Retailing Management: Canadian Edition. Whitby: McGraw-Hill Ryerson, 2005.

Narasimhan C. Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis // The Journal of Business. 1998. Vol. 71. No. 4.

Nolan K. JCP ad Campaign Touts Private Label // DSB Retailing Today. 2006. Febr. 27.

Pellegrini L. Retailer Brands: A State of Art Review // Proceedings of the 7th International Conference on Research in Distributive Trades, Institute for Retail Studies, University of Sterling. Sept. 6—8. Sterling, 1993.

Spinelli P., Giraldi J., Campromar M. Retail Private Label's Strategies: a Case Study in a Large Brazilian Supermarket Chain // Revista de Administração Mackenzie. 2007. Vol. 7. No. 1.

© Габисов А., 2010

Н. Ганчерёнок
(Белорусский государственный экономический университет)

МАРКЕТИНГОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВА

Национальное процветание
не наследуется — оно создается.
М. Портер

Развитие мировой экономики начиная с 1990-х гг. было обусловлено процессами интернационализации, укрупнения бизнес-единиц путем слияния, поглощения, создания стратегических альянсов и союзов. Однако процесс глобализации носит относительно противоречивый характер с точки зрения его влияния на развитие как мировой экономики в целом, так и каждой отдельно взятой страны. Для того чтобы успешно конкурировать на мировом рынке, уже недостаточно иметь богатую сырьевую базу, квалифицированную рабочую силу или выгодное географическое положение. Первостепенной задачей каждого отдельного государства становится повышение конкурентоспособности страны с опорой на рост эффективности функционирования общественно-политической и государственно-правовой систем, развитие научно-технического потенциала, а также формирование имиджа более привлекательной по сравнению с другими странами территории как для ведения бизнеса, так и для жизни. При этом отметим отсутствие общепринятой трактовки категории «конкурентоспособность» и единого подхода к методам ее оценки [Философова, Быков, 2008]. В настоящей работе предлагается выявить зависимость конкурентоспособности страны от уровня развития ее регионов и соответственно регионов — от фирм, предприятий и организаций, а также критически осмыслить необходимость брендинга для формирования стратегии развития локального рынка и выхода на внешние рынки. Другими словами, мы предлагаем учитывать эффект масштаба в маркетинге, когда международная конкуренция обусловливает процессы внутринациональной конкуренции, а формирование странового имиджа способствует развитию брендинга для местных субъектов хозяйствования, которые в перспективе могут занять конкурентную позицию на мировом уровне. Речь идет о том, чтобы пересмотреть существующую модель *пирамиды конкурентоспособности*, базирующуюся на конкурентоспособности товара, которая развивается в конкурентоспособность фирмы, отрасли, экономики и, наконец, государства, и «поставить» в

основу пирамиды имидж страны (позиционировать государство), который будет определять конкурентоспособность товара. Такая трансформация пирамиды конкурентоспособности актуальна для развивающихся стран, имеющих несформированный или неблагоприятный имидж, что значимо влияет на конкурентоспособность производимых ими товаров. Мы также исходим из того, что принципы и законы брендинга, обеспечивающие его эффективность по отношению к фирме, рассмотренные в работе Т.С. Качановой [Качанова, 2008], актуальны и в отношении брендинга страны. Равным образом это касается и рекомендаций по разработке программ реализации имиджа организации, предложенных в работе Л.В. Даниленко [Даниленко, 2007].

В конце 2008 г. Премьер-министр Республики Беларусь С. Сидорский подписал распоряжение «О создании межведомственной рабочей группы для выработки плана действий по развитию странового маркетинга Республики Беларусь». Данный документ является принципиально важным в общем контексте ответных мер вызовам глобализации и направлен на формирование имиджа Республики Беларусь с целью укрепления конкурентной позиции для интеграции в мировое экономическое пространство, а также создания благоприятного инвестиционного климата. В соответствии с вышедшим распоряжением создана постоянно действующая группа странового маркетинга под руководством высших должностных лиц страны и запланирована организация взаимодействия данной группы с белорусскими и иностранными маркетинговыми и пиар-компаниями в целях совместной работы в рамках подготовки и проведения мероприятий по формированию имиджа Республики Беларусь. Кроме того, предусмотрены изменения в сфере подготовки специалистов по внешнему маркетингу и регулированию международных отношений, а также укрепление такими кадрами внешнеэкономических служб.

Согласно «Плану действий по развитию странового маркетинга в Республике Беларусь в 2009—2010 годах» страновой маркетинг — это комплекс аналитических и практических мероприятий по продвижению экономического и инвестиционного потенциала страны, ее административно-правовых, инфраструктурных и природных преимуществ для привлечения инвестиций и интеграции коммерческих и общественных организаций в международные процессы выработки, обсуждения, принятия и продвижения современных стандартов в области научных исследований, производства и потребления, полноценного участия в работе международных рынков, организаций и институтов.

Таким образом, страновой маркетинг ориентирован на оптимальную реализацию экономического, инвестиционного, производствен-

ного, научного и человеческого потенциала страны. В рамках странового маркетинга разрабатывается и программа реализации имиджа страны/государства.

Под имиджем в широком смысле понимается распространенное представление о совокупности естественных и специально сконструированных свойств объекта. Имидж страны можно определить как целостное представление и восприятие государства в мировом масштабе другими государствами, единый образ, созданный целенаправленно и сознательно в комплексе с эмоциональными и ассоциативными связями. К числу основных составляющих имиджа можно отнести известность, репутацию, потенциал, престижность, уровень развития. Имидж, с одной стороны, влияет на формирование социально-психологической установки, определяющей позицию различных субъектов и их поведение по отношению к имиджевому объекту. С другой стороны, имидж зависит от ценностей и общепринятых норм, которые приемлет общество в данный период времени. Именно поэтому очень важным представляется соответствие имиджа страны стратегии, уровню и этапу ее развития. Процесс формирования имиджа страны является начальным этапом брендинга, который может осуществляться по отношению не только к товару, торговой марке, компании, но и к стране в целом.

По определению американской маркетинговой ассоциации бренд с точки зрения потребителя — это совокупность физических и экономических переживаний, сформированных у него на основе потребления товара, восприятия элементов идентификации, продвижения, ценообразования, которые делают потребление товара и взаимодействие с ним желанным и приятным. В случае применения понятия бренда к стране под потребителями следует подразумевать государства и их граждан, взаимодействующих в качестве союзников, партнеров и выступающих в роли инвесторов, бизнесменов, туристов. Понятие бренда страны уже используется в мировой практике при составлении рейтингов конкурентоспособности стран на основе специальных индексов — индекса глобальной конкурентоспособности и индекса конкурентоспособности для бизнеса, а также при оценке привлекательности страны для бизнеса, отдыха и т.д. [Country Brand Index, 2008]. Так, по результатам исследований, проводимых Всемирным экономическим форумом (World Economic Forum) и опубликованных в отчете по глобальной конкурентоспособности 2008—2009 гг., Россия занимает 51-е место, Польша — 53-е, Латвия — 54-е, Украина — 72-е [Центр стратегических разработок, 2008]. Республика Беларусь в рейтинг не попала, что скорее всего связано с недостаточной информированностью о развитии белорусского государства. Ликвидация информацион-

ного вакуума о Беларуси является одной из целей плана по развитию странового маркетинга. Так, в раздел мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности и продвижению позитивного имиджа Республики Беларусь включены: подготовка и распространение обзорной информации о внешнеэкономической деятельности, улучшении инвестиционного климата; проведение регулярных брифингов белорусских и иностранных СМИ с освещением происходящих событий; информирование ключевых международных организаций (МВФ, ЕС, ОЭСР, ВТО, ЕБРР и др.) о социально-экономической ситуации в стране и т.д.

На сегодняшний день Беларусь имеет недостаточно привлекательный имидж, что во многом, как уже говорилось, обусловлено малой осведомленностью иностранных граждан (слабая реализация целей PR, направленных на повышение узнаваемости страны и ее престижа). Туристическая отрасль Беларуси активно работает в области повышения туристической привлекательности республики. Но для формирования бренда «Беларусь» как экономически развитого и комфортного для бизнеса государства недостаточно одной только туристической привлекательности.

С учетом складывающейся сегодня экономической ситуации, усложненной мировым финансовым кризисом, ответ на вопрос о необходимости создания бренда «Беларусь» очевиден. Второй вопрос: необходимо ли создавать бренды на предприятиях, функционирующих на локальных рынках в рамках территориальных границ государства? Или же небольшим и средним компаниям достаточно позитивного имиджа для работы на локальных рынках?

Рассмотрим стратегию глубокого проникновения на рынок на примере транспортно-экспедиторских компаний. В настоящее время существует довольно большое количество компаний-гигантов, которые оказывают широкий спектр услуг и организуют все виды грузоперевозок. Такие широко известные бренды, как «Астра», «ЛКВ Вальтер», «Карго Групп» и другие, затмевают мелкие экспедиторские фирмы, организуя масштабные рекламные кампании и выступая со спонсорскими предложениями на различных мероприятиях. Главное достоинство компаний-гигантов — перевозить любые грузы в любое место любым способом — и есть их главный недостаток. Каждый клиент-заказчик требует к себе индивидуального подхода. Одной из возможностей успешного функционирования на рынке является адаптивность и мобильность компании к постоянно меняющейся рыночной среде, что проще сделать небольшим фирмам. Для глубокого проникновения на рынок им следует разрабатывать узкие коммерческие предложения,

позиционировать себя как специалистов по перевозке отдельных видов грузов, следовать инновациям в технике и оборудовании, необходимом для организации грузоперевозок. Бурный рост рынка рекламы приводит к наращиванию активности по продвижению брендов, продвижение же реальных товаров и услуг уходит на задний план. Классический принцип 4P (Product, Price, Place, Promotion) вытесняет новое правило маркетинга, сформулированное вице-президентом компании Yahoo! Сэтом Годиным (Seth Godin), — 4P (Permission, Paradigm, Pass along, Practice), в основе которого лежит поиск новых каналов коммуникации, изучение опыта и постоянный анализ деятельности. Брендинг уже пережил кризис в 1990-х гг., связанный с увеличением расходов на рекламу и включением в стратегию продвижения ценового фактора. Сегодня брендинг успешно развивается, но для небольших компаний наиболее верной стратегией развития будет расширение «капиллярной сети» проникновения на рынок, или внедрение «капиллярного» маркетинга. Эффект капилляра (если его сформировать) и позволит осуществить более эффективное продвижение товара на рынок (примерно так происходит движение жидкости, скажем, при заборе крови). Одним из элементов успешного развития предприятия является также его внешний и внутренний имидж, работать над созданием которого следует на каждом этапе развития фирмы. Эффект капилляра должен привести к росту малого и среднего бизнеса, что в свою очередь сделает рынок Беларуси более привлекательным для иностранных инвесторов. В случае же если компания выбирает стратегию выхода на международную арену, ей необходимо создать себе имя-бренд, способный конкурировать с уже существующими брендами. В момент выхода на внешние рынки важную роль играет место происхождения компании, т.е. страны, где она была основана и развивалась. Когда страна является брендом, например, Германия — гарант высокого качества товаров, Франция — центр моды, Турция — лучшее место семейного отдыха, то при выходе на внешние рынки немецким, французским и турецким компаниям легче конкурировать, если они производят соответственно высокотехнологичные товары, дизайнерскую одежду или представляют гостиничный бизнес.

Первоначально процесс брендинга осуществлялся по отношению к товару, фирме с целью повышения конкурентоспособности на региональном и только затем на национальном уровне. Компании, добившиеся успеха на внутренних рынках, выходили на внешние рынки, и если доказывали свою конкурентоспособность, «работали» на формирование имиджа страны. Сегодня возможен и несколько иной ход развития, обусловленный стремлением стран с несформированным,

неблагоприятным или нейтральным имиджем стать конкурентоспособными. С этой целью проводится страновой маркетинг и осуществляется позиционирование государства в мировом экономическом, политическом, научно-образовательном, спортивном пространстве. Беларусь тоже движется в этом направлении. Так, в авторитетном рейтинге «Как делать бизнес-2010» она поднялась за год сразу на 24 позиции, с 82-го на 58-е место из 183 стран. По простоте регистрации бизнеса Беларусь впервые в истории вошла в первую десятку стран мира, заняв 7-е место. Если страна за год поднимается в рейтинге более чем на 91 позицию, можно смело говорить о результативности позиционирования государства. И здесь трудно не согласиться с несколько перефразированным утверждением [Bamba, 2009], что изменение в позиции (в самом широком смысле) это и есть развитие.

Источники

Даниленко Л.В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 4 (70).

Качанова Т.С. Основные принципы и законы брендинга, обеспечивающие его эффективность // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 6 (68).

Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

Центр стратегических разработок. 2008. Режим доступа: http://www.csr.ru/_upload/editor_files/file0043.pdf.

Bamba N. Development is a change in attitudes // SHS Views. UNESCO Social and Human Sciences Sector magazine. 2009. April—June. URL: http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001825/182565e.pdf.

Country Brand Index. 2008. URL: www.countrybrandindex.com

© Ганчерёнок Н., 2010

Д. Загорская
(ВШМ СПбГУ)

РОЛЬ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ПОВЫШЕНИИ УСПЕШНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Основной задачей данного исследовательского проекта является изучение путей повышения конкурентоспособности российских компаний за счет создания инновационно-ориентированных моделей взаимодействия с партнерами. Процессы глобализации экономики все больше ограничивают возможности конкурентоспособного развития компании в долгосрочной перспективе: шансы компаний успешно конкурировать на рынке, полагаясь только на собственные ресурсы, организационные достижения, знания и навыки, постепенно уменьшаются. Конкуренция в условиях воздействия негативных факторов окружающей среды, порождаемых мировым финансовым кризисом, является серьезным вызовом для российских компаний. Стремление облегчить выживание в период рецессии подталкивает компании к поиску новых форм взаимоотношений с партнерами, призванных увеличить их инновационный потенциал.

Управление взаимоотношениями с компаниями-партнерами — один из ключевых элементов сотрудничества в области распространения инноваций на промышленных рынках. Компаниям важно понимать, что ценность, создаваемая в рамках межфирменного взаимодействия в целях разработки, внедрения и коммерциализации инноваций, рассматривается как важный источник конкурентных преимуществ, так как «по своей сути его трудно имитировать, он ценный, редкий и сопряжен с серьезными затратами и временными усилиями» [Кревенс, 2008, с. 223]. Компании, способные выстроить, развить и эффективно управлять взаимоотношениями с ключевыми партнерами, повышают свою эффективность и конкурентоспособность. Поэтому в настоящее время промышленные компании как в России, так и за рубежом все больше внимания уделяют такой форме развития инновационной деятельности, как совместные инновации, и все чаще обращаются для управления процессом создания инноваций к инструментарию маркетинга взаимоотношений, что определяет практическую важность и актуальность темы настоящего исследования.

Однако несмотря на то что все больше компаний используют инструментарий маркетинга взаимоотношений для управления инновационной деятельностью, в целом эта возможность реализуется российскими компаниями в настоящее время весьма слабо. Между тем сегодня, когда аккумуляции ресурсов одной компании оказывается недостаточно для успешной конкуренции в глобальном рыночном пространстве и на первый план выходит межфирменное сотрудничество [MacCormack et al., 2007], подобный подход вряд ли можно назвать эффективным. Так, результаты недавнего исследования показывают, что именно те российские компании, которые следуют стратегии взаимодействия с партнерами в разработке новых продуктов, оказываются способными достичь лучших результатов при создании и коммерциализации инноваций и показывают в целом более высокие результаты деятельности [Смирнова, 2009]. Все это подтверждает актуальность выбранной нами темы исследования.

Обзор литературы

На протяжении последних десятилетий межфирменное взаимодействие находилось в центре внимания исследователей как важнейший фактор конкуренции в современных рыночных условиях. Так, начиная с 1980-х гг. исследования в области маркетинга взаимоотношений доказывают необходимость поисков оптимального подхода к управлению взаимоотношениями с партнерами [Hakansson, 1982] и возможности межфирменного сотрудничества для создания конкурентного преимущества за счет комбинации ресурсов, компетенций и знаний партнеров [Day, 1988]. Анализом и оценкой межфирменного взаимодействия активно занимаются и российские исследователи [Третьяк, 2008; Кущ, 2006; Третьяк, 2003; Юлдашева, 1999]. Сотрудничество с партнерами в ходе развития инноваций исследователи считают одним из ключевых аспектов совместного создания ценности и повышения конкурентоспособности вовлеченных партнеров [Ulaga, 2006]. Таким образом, изучение основных параметров и характеристик партнерского сотрудничества в области создания инноваций может способствовать развитию инновационной активности компании и большей вероятности успеха новых технологий, продуктов и услуг, выведенных на рынок.

Отсюда — необходимость расширить фокус исследования с проблематики управления дуальным взаимодействием до проблематики управления взаимодействием с множественными партнерами. В центре внимания современных исследователей [Ma, 2009] оказывается вопрос

нахождения баланса между использованием внутренних и внешних ресурсов и компетенций для повышения конкурентоспособности путем создания совместных инноваций.

О значительном интересе к проблематике совместных инноваций свидетельствует достаточно большое число работ, посвященных этой теме [Freytag, 2002; Andrew, Sirkin, 2006; Blomqvist, Levy, 2006; Chesbrough, 2003; Miles et al., 2004; Simonin, 1997; Johnsen, Ford, 2000; Ford, Johnsen, 2001; Häkansson, Eriksson, 1993]. Совместные инновации являются одной из опций, которую компании могут выбрать в процессе планирования развития инновационной деятельности. Альтернативами совместным инновациям являются такие опции, как «производить самому» и «аутсорсинг» [Baglieri, Zamboni, 2005]. Делая выбор в пользу сотрудничества, фирмы обычно руководствуются стремлением получить дополнительные выгоды, не доступные в случае использования исключительно собственных ресурсов или передачи инновационной деятельности на аутсорсинг. Такие выгоды обычно ассоциируются со структурой затрат, качеством процесса и результата инновационной деятельности, доступной информацией и знаниями, затрачиваемыми ресурсами и т.д. Все они могут значительно увеличивать ценность, создаваемую в рамках партнерства [Walter, Ritter, Gemuenden, 2001]. В ходе сотрудничества компании, например, получают возможность контролировать затраты, качество процесса и другие элементы цепочки создания ценности. Помимо этого они получают доступ к информации, знаниям и ноу-хау, которыми располагают их партнеры [Walter, Ritter, Gemünden, 2001], одновременно снижая риск нарушения конфиденциальности. Взаимодействие с партнерами способствует «объединению основных процессов логического мышления и реализации разработок, осуществленных партнерами компании» [Ford, 1998, p. 59]. Внутренние взаимоотношения между партнерами становятся более тесными и эффективными ввиду четкой внутренней координации и установленного взаимного доверия, что исключает возможность возникновения проблем при объединении различных корпоративных культур. Таким образом, традиционная для любого руководителя дилемма «сделать самому или купить» видоизменяется и формулируется так: «сделать самому, купить или сделать совместно с партнером», причем последняя альтернатива комбинирует основные преимущества первых двух.

Традиционно в центре внимания исследователей находились такие аспекты, как способность фирмы к сотрудничеству [Blomqvist, Levy, 2006], действия компаний в области управления этой формой создания инноваций [Johnsen, Ford, 2000], структура партнеров, вовлеченных в

процесс создания совместных инноваций [Morgan, Hunt, 1994], ограничения внедрения совместных инноваций [Freytag, 2002] и т.д.

Тем не менее, несмотря на значительный интерес исследователей к вопросам управления межфирменным сотрудничеством в указанной сфере, до сих пор отсутствует понимание природы совместных инноваций, механизма формирования конкурентного преимущества через отношения совместного создания ценности партнерами. В существующих зарубежных и российских исследованиях не приводятся конкретные параметры и характеристики партнерского взаимодействия, позволяющие компаниям повышать эффективность инновационной деятельности [Elias, 2002; Sheng, 2006; Hart, 2004].

Целью начатого нами исследования является анализ основных параметров и характеристик сотрудничества с партнерами, дающих возможность компаниям более успешно осуществлять инновационную деятельность. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить понятие «инновационно-ориентированного взаимодействия с партнерами»;
- разработать теоретическую модель исследования на основе анализа существующих зарубежных и российских исследований и теоретических разработок;
- изучить опыт российских компаний, наиболее успешно взаимодействующих с партнерами;
- выявить основные позитивные факторы применения инструментария маркетинга взаимоотношений в инновационной деятельности и основные ограничения эффективного межфирменного сотрудничества;
- сформулировать индикаторы успеха и принципы оценки конкурентоспособности этого подхода;
- разработать алгоритм для анализа основных параметров и характеристик партнерского сотрудничества, которые позволяют компаниям развивать более успешно инновационную деятельность;
- адаптировать теоретическую модель по итогам эмпирического исследования.

Предметом исследования является процесс управления инновациями и внедрения подхода «открытых инноваций» в российских компаниях. Объект исследования — промышленные компании России, активно осуществляющие инновационную деятельность и развивающиеся в условиях формирования и становления рыночных отношений.

Теоретическая и методологическая база исследования будет основана на изучении механизма взаимодействия с партнерами в контексте

создания инноваций по работам ведущих отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга взаимоотношений и промышленного маркетинга, экономики, теории фирмы, стратегического управления, управления инновациями. Эмпирический этап исследования будет включать использование как качественных, так и количественных методов. По итогам анализа теоретических основ предполагается провести предварительный сбор данных в ходе подробных интервью с представителями пяти-семи компаний для выделения ключевых факторов при построении модели. После уточнения модели будет проведено количественное исследование с использованием анкетирования, а затем еще ряд дополнительных развернутых интервью (пять-семь компаний) для уточнения результатов исследования и получения комментариев по результатам анализа данных.

Ожидаемые результаты исследования

Результаты проекта позволят создать основу для дальнейших исследований на стыке маркетинга взаимоотношений и управления инновациями, внести вклад в разработку регулирующих норм и инфраструктуры для облегчения межфирменного сотрудничества в области инноваций. Научная новизна проекта может быть представлена по следующим позициям:

- определение сущности инновационно-ориентированного взаимодействия с партнерами;
- обоснование возможностей создания конкурентного преимущества через развитие совместных инноваций;
- разработка критериев оценки успешности инновационно-ориентированного взаимодействия с партнерами;
- разработка оригинальной модели управления инновационно-ориентированным взаимодействием с партнерами на основе выявленных статистически значимых параметров и характеристик партнерского сотрудничества, которые позволяют компаниям успешно развивать инновационную деятельность.

Источники

Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг. М.: ИД «Вильямс», 2008.

Кущ С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2006.

Попов Н.И., Третьяк О.А. Управление сетями: новые направления исследований // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 4.

Смирнова М.М. Взаимодействие с партнерами как фактор развития инноваций на примере России / М.М. Смирнова, В.А. Ребязина // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике: сб. материалов междунар. науч. конф. Санкт-Петербург, 28—30 сент. 2009 г.: в 2 ч. Ч. 1 / под науч. ред. И.А. Максимцева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.

Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2.

Юлдашева О.У. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. 1999. № 3.

Andrew J.P., Sirkin H.L., Butman J. Payback: Reaping the Rewards of Innovation. Harvard Business School Press, 2006.

Baglieri E., Zamboni S. Partnering Along the Demand Chain: Collaboration in New Product Development Process // 21st IMP Conference Proceedings. 2005.

Blomqvist K., Levy J. Collaboration Capability — a Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks // International Journal of Management Concepts and Philosophy. 2006. Vol. 2. No. 1.

Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003.

Christopher M., Payen A., Ballantyn D. Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. Oxford: Betterworth-Heineman, 1991.

Collaborative Entrepreneurship. How Groups of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth? / R.E. Miles [et al.] Stanford University Press, 2004.

Day G., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // Journal of Marketing. 1988. No. 52.

Elias A.A., *Jackson R., Jackson L.S.* Stakeholder Analysis for R&D Project Management // R&D Management. 2002. Vol. 3. No. 4.

Ford D. Managing Business-Relationships. N.Y.: John Wiley & Sons Ltd, 1998.

Ford D., Johnsen T. Managing Networks of Supplier and Customer Relationships for Technological Innovation: Initial Case Study // 17th IMP Conference Proceedings. 2001.

Freytag V. Innovation in co-operation and co-operation innovation // 18 IMP Conference Proceedings, Dijon. France. 2002.

Gummesson E. Service Management: An Evaluation and the Future // International Journal of Service Industry Management. 1994. Vol. 5. No. 1.

Häkansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. Chichester: Wiley, 1982.

Häkansson H., Eriksson A.-K. Getting Innovations out of Supplier Networks // Journal of Business-to-Business Marketing. 1993. Vol. 1. No. 3.

Hart S.L., Sharma S. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination // Academy of Management Executive. 2004. Vol. 18. No. 1.

Innovation Through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage / A.D. MacCormack [et al.]. HBS Working Paper No. 07-079. 2007.

Johnsen T., Ford D. Managing Collaborative Innovation in Complex Networks: Findings From Exploratory Interviews // U.K: 16th IMP Conference in Bath. 2000.

Ma X., Yao X., Xi Y. How do Interorganizational and Interpersonal Networks Affect a Firm's Strategic Adaptive Capability in a Transition Economy? // Journal of Business Research. 2009. Vol. 62. No. 11.

Morgan R., Hunt S. The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing // Journal of Marketing. 1994. No. 58 (3).

Normann R., Ramirez R. Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation. N.Y.: John Wiley & Sons, 1994.

Reidenbach R.E., McClung G.W. Managing Stakeholder Loyalty // Marketing Health Services. 1999. Vol. 19. No. 1.

Simonin B.L. The Importance Of Collaborative Know-How: An Empirical Test Of The Learning Organization // Academy of Management Journal. 1997. Vol. 40. No. 1.

Sheng Y., Rui T. The Influence of Stakeholders on Technology Innovation: A Case Study of China // Proceedings of International Conference Management of Innovation and Technology 2006 IEEE.

Ulaga W., Eggert A. Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-business Relationships // European Journal of Marketing. 2006. Vol. 40. No. 3/4.

Walter A., Ritter H., Gemünden G. Value Creation in Buyer-seller Relations // Industrial Marketing Management. 2001. Vol. 30. No. 2.

© Загорская Д., 2010

Н. Колесник
(ГУ ВШЭ)

СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК ХИМИЧЕСКОГО СЫРЬЯ

Конкурентоспособность компаний в современной экономике связана с формированием качественно новых преимуществ. Важнейший источник их возникновения — взаимодействие между предприятиями, обладающими комплементарными ресурсами и компетенциями. Долгосрочные отношения такого рода могут со временем трансформироваться в сетевые структуры, для которых характерна устойчивость при одновременной гибкости. Совместная работа в сети, по мнению большинства исследователей, позволяет ее участникам снижать совокупные издержки и добиваться высокой результативности за счет концентрации усилий каждого на наиболее подходящих для него функциональных участках.

Данная статья посвящена анализу промышленного рынка химии с точки зрения формирования сетей взаимодействий в цепочках поставок. В качестве теоретической основы использован подход IMP Group. В первой части работы дается краткая характеристика подхода, затем приводится обзор состояния и особенностей производства продукции из поливинилхлорида (ПВХ) — одного из наиболее динамично развивающихся сегментов российского рынка химической продукции. На основании изучения цепочек поставок химического сырья, действующих в России, сделаны предварительные выводы о перспективах формирования долгосрочных сетевых взаимоотношений на данном рынке.

Модель IMP Group

Анализ взаимодействия участников цепочки поставок опирался на модель сетевого взаимодействия участников промышленных рынков, разработанную группой IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) — активно работающим сообществом исследователей, основанным в 1976 г. В рамках этой модели взаимодействие компаний, входящих в сеть, сформированную для получения синергетического эффекта, рассматривается с точки зрения четырех основных элементов.

1. Процесс взаимодействия (Interaction process)

Взаимодействие, которое начинается с момента первой покупки, первоначально носит, как правило, эпизодический характер. При

дальнейших повторениях трансакций между покупателем и поставщиком постепенно выстраиваются определенные взаимоотношения. Если взаимодействие происходит в течение длительного периода, единичные трансакции имеют тенденцию перетекать в отлаженный процесс, в рамках которого формируется взаимное понимание ожиданий сторон и стремление к удовлетворению этих ожиданий.

Процесс взаимодействия базируется на обмене четырех основных элементов: продукт/услуга, информация, финансы, социальный обмен.

Качество и характеристики **продукта/услуги** оказывают ключевое влияние на взаимоотношения. Например, в химической промышленности имеет существенное значение, является ли продукт уникальным, производимым только одной компанией. В то же время нередко конкурируют идентичные по составу химические продукты. В этом случае крупные производители, как правило, дают своим продуктам специальное название, чтобы четко «отстроить» его от продуктов конкурентов. Можно привести пример масла соевого эпоксидированного (epoxidized soybean oil), которое при одном и том же химическом составе и сходном качестве имеет разные названия у разных производителей: DRAPEX 39, Epoxol D 65,BAEROSTAB LSA, ALPEX, HOSTAVIN H-800.

Следующий элемент обмена согласно модели IMP — это **информация**, обмен которой необходим для решения ряда технических, экономических и организационных вопросов. Для характеристики обмена информацией используются такие показатели, как объем, скорость, структура, длина каналов обмена и др.

Финансовый обмен принято рассматривать как характеристику уровня взаимосвязи (чем больше суммы, тем выше при прочих равных условиях уровень взаимоотношений). Это объясняется тем, что в сетях поставок долгосрочные отношения ведут к росту доверия и соответственно к предоставлению кредитов на более льготных условиях, рассрочке платежей и т.п.

Социальный обмен очень важен с точки зрения снижения неопределенности в отношениях. Многие аспекты взаимных соглашений в рамках межфирменных сетей не оговорены формально и не закреплены юридически. Вместо этого они базируются на взаимном доверии, которое возникает постепенно, основываясь на опыте повторных трансакций, и в конечном счете становится фундаментом для взаимовыгодных долгосрочных отношений. Важно, что рутинизация единичных трансакций способствует ясному пониманию взаимных ожиданий, которые по согласию сторон обычно регламентируются и становятся повседневной практикой отношений. Тем не менее они подвержены изменению, развитию и адаптации к новым условиям.

2. Участники взаимоотношений (Interaction parties)

В модели IMP взаимодействие рассматривается на двух уровнях: межорганизационном и межличностном. И в первом, и во втором случае важно учитывать индивидуальные характеристики и особенности участников. Для организаций важны такие факторы, как технология производства, структура, размер, стратегия, опыт работы и персонал. На уровне межличностных отношений важнейшая роль отводится индивидуальным качествам.

3. Среда взаимоотношений (Interaction environment)

Как следует из названия, в данном блоке рассматриваются внешние условия развития отношений: структура, динамика, уровень интернализации рынка, положение участников в сети поставок, социальная система и др.

4. Атмосфера между участниками (The atmosphere)

Здесь анализируется характер внутрисетевых отношений: дистанция между участниками, конфликты, уровень сотрудничества, ожидания сторон, удовлетворенность ожиданий, уровень взаимозависимости. Кроме того, особое внимание уделяется распределению влияния или, точнее, возможности одной фирмы влиять на другую в рамках сети.

Результативность взаимоотношений в сети оценивается с учетом воздействия всех указанных выше факторов и выражается в росте или снижении прибыли для одной или двух организаций.

Сети дистрибуции химического сырья в России

Данное исследование базируется на информации по дистрибьюторским сетям западной части России. В качестве целевого сегмента выбран рынок ПВХ — как уже отмечалось выше, он является одним из наиболее динамичных и перспективных.

В производстве многочисленных изделий из ПВХ используются три основных компонента ПВХ: 1) смола; 2) пластизоль (например, диметилформамид), который нужен для создания пластизольной массы необходимой вязкости для дальнейшего производства мягкого, или гнущегося ПВХ (кабель, тапки, перчатки, игрушки и т.д.) либо жесткого, негнущегося ПВХ (оконный профиль, корпуса и т.д.); 3) добавки для придания цвета, прозрачности, огнеустойчивости, ударопрочности и других требуемых свойств.

По данным Проектного института Гипросинтез[1], с 2000 по 2007 г. объемы потребления ПВХ в России выросли более чем в 2 раза. Ре-

[1] См.: www.rccnews.ru/rus.

альный рост рынка превзошел все ожидания, составив в среднем 26% ежегодно.

В 2008—2009 гг. рынок испытал влияние кризиса, и динамика существенно снизилась. В первом полугодии 2009 г. потребление ПВХ составило 40% от уровня 2008 г., а летом 2009 г. были зафиксированы дефицит и беспрецедентно высокие цены на смолу ПВХ.

В ожидании спада платежеспособного спроса цены на продукцию были минимальными, затем начали расти. Рост цены с января по июнь 2009 г. составил 48,5%, при росте цен на ПВХ в Европе на 27% и в Азии — на 14,8%. Средняя цена на отечественную смолу ПВХ держится на уровне 44 руб. (1,05 евро) за килограмм с завода. Цена на импортную смолу со склада в Европе в этот же период составляла 0,7—1 евро за килограмм.

Объем рынка на смолу в 2008 г. России оценивался аналитиками в 974,4 тыс. т, из них 578,6 тыс. т составляло внутреннее производство. Таким образом, сегодня российский производитель может частично обеспечить себя за счет отечественных продуктов (при этом следует учитывать, что качество производимых продуктов довольно низкое).

Рассматриваемый рынок весьма нестабилен и состоит из целого ряда игроков: крупных производителей, торговых компаний, дистрибьюторов и множества мелких потребителей. Стабилизация рынка возможна, на наш взгляд, путем формирования устойчивых сетей поставок от производителя к потребителю. Важным звеном в данных отношениях становятся специализированные фирмы — дистрибьюторы химического сырья.

Цепь поставок — это «сеть взаимосвязанных, но независимых организаций, работающих совместно и кооперирующихся с целью контроля, управления и улучшения движения материалов и информации от поставщика к конечному потребителю» [Aitken, 1998, p. 41]. В современных условиях словосочетание «цепь поставок» можно с уверенностью заменить словосочетанием «сеть поставок», так как на каждой ступени цепи обычно находится много поставщиков и много потребителей. Цель сети поставок — создать максимальную ценность для потребителей при наименьших затратах.

Число сетей поставок неуклонно растет, и можно говорить о том, что конкурентная борьба на рынке все больше превращается в конкуренцию сетей поставок.

Концептуально идею конкуренции сетей поставок можно выразить как «4 R»:

- ответственность (Resposiveness);
- надежность (Reliability);

• эластичность (Recilience) — способность быстро реагировать на изменения и сохранять устойчивость к внешним воздействиям;

• взаимоотношения (Relationship) — чем глубже взаимоотношения между поставщиком и потребителем (юридически независимыми, но фактически находящимися в зависимости друг от друга), тем устойчивее сеть и тем сложнее ее конкурентам.

При условии унифицированности качества продукции конкуренция переходит в сферу конкуренции эффективности поставок. Формирование дистрибьюторских сетей на промышленных рынках связано с передачей предприятиями в аутсорсинг логистических функций. Не является исключением и российский рынок химической промышленности.

В логистике выделяют четыре типа сетей поставок в зависимости от типа отношений между покупателем и поставщиком:

1) концентрированные сети — такие, где много поставщиков и мало потребителей с растущими потребностями;

2) сети поставок продуктов серийного производства — сложные сети взаимоотношений с множеством потребителей и поставщиков;

3) розничные и дистрибьюторские сети, состоящие из большого числа потребителей и малого числа поставщиков;

4) сети услуг — реализуются банками, медицинскими учреждениями, библиотеками и другими учреждениями. Ряд исследователей считают, что эти сети, в сущности, не отличаются от других типов сетей, поскольку в них также задействованы люди, материальные ценности, время.

Дистрибьюторская фирма может выступать в сети поставок в качестве фокальной компании, являясь главным агентом, регулирующим интересы поставщиков и потребителей.

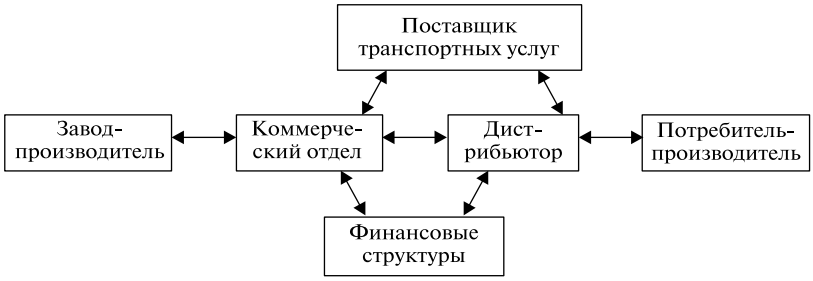

Рис. 1. Структура канала дистрибуции

Одной из таких фирм является закрытое акционерное общество «Русхимсеть», действующее на рынке дистрибуции химического сырья

с 2000 г. Целевой рынок компании — мелкий и средний производитель с потребностью сырья до 20 т в месяц. Компания стремится обеспечить максимально широкий ассортимент химического сырья на каждом своем складе. Сегодня ЗАО «Русхимсеть» имеет торговые представительства и складскую инфраструктуру в следующих городах: Москва, Санкт-Петербург, Минск, Тамбов, Волгоград, Казань, Екатеринбург, Ярославль, Ростов-на-Дону, Иваново, Пермь.

Помимо внутренней сети компания образует развернутую сеть взаимоотношений, основными контрагентами в которой выступают:

- поставщики (внутреннего и внешнего рынка);
- транспортные компании (внутренние и международные перевозчики);
- банки (Сбербанк, ВТБ, БСЖВ).

Рассмотрим **дуальные взаимоотношения** компании «Русхимсеть» с поставщиками химического сырья из разных регионов:

- российский поставщик: Рошальский завод пластификаторов;
- европейский поставщик: Chemtura, ICL-IP;
- азиатский поставщик: Dansuk (Корея).

Поскольку изначально вся деятельность компании «Русхимсеть» фокусировалась на внутреннем рынке, то наиболее длительные взаимоотношения сложились у нее с крупнейшим российским производителем демитилформамида — Рошальским заводом пластификаторов. Среда взаимодействия может быть охарактеризована как крайне нестабильная. В первую очередь это сказывается на стабильности снабжения и работы потребителей.

В сложившихся отношениях явно прослеживается влияние завода-поставщика, который регулирует объемы отгрузок, устанавливает цены на товар в зависимости от спроса на рынке. Ежемесячно составляется расписание отгрузок по объему и цене. Как правило, завод занимает негибкую позицию.

В основе цепочки лежит социальная сеть, характерная для современной России. Многие вопросы решаются за счет личных контактов.

Схема поставок дана на рисунке 2.

Производителю выгодны данные отношения, так как это залог стабильности оплаты за товар и продажи больших объемов. Потребители заинтересованы в получении необходимого объема в нужном месте.

12 сентября 2009 г. Рошальский завод пластификаторов был остановлен на два месяца вследствие долгов по оплате электроэнергии. За это время дистрибьюторская компания «Русхимсеть» предприняла меры по доставке импортного продукта. На доставку танко-контейнера пластификатора из Бельгии ушло 28 дней с момента размещения

заказа до момента выгрузки продукта на складе «Русхимсети» в Старой Купавне. Таким образом, потребность в продукте была частично удовлетворена за счет дополнительных зарубежных источников. И хотя завод восстановил производство, «Русхимсеть» не снижает внимания к работе с иностранными поставщиками. Основными мотивами для этого являются:

- отсутствие импортозамещающих продуктов;
- возможность иметь запасной вариант на случай сбоя;
- более высокое качество импортного продукта.

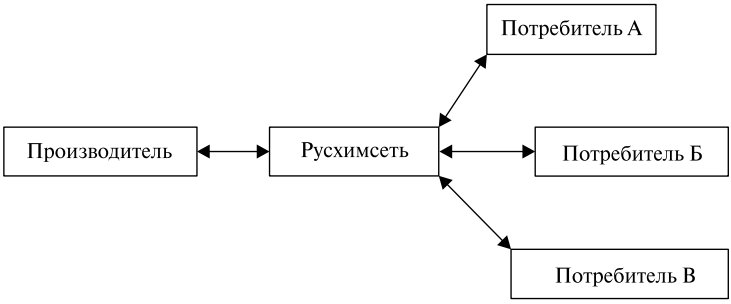

Рис. 2. Структура цепочки поставок от отечественного поставщика

Отечественный производитель имеет определенное преимущество перед импортерами аналогичных продуктов из-за высоких таможенных пошлин. Однако такие «тепличные» условия создают серьезную угрозу долгосрочной конкурентоспособности. Отсутствие научно-технических разработок современного химического сырья и базы для их введения в производство не оставляет шанса на действительное развитие химической промышленности. Производители находятся в глубокой зависимости от импортных добавок. Для удовлетворения соответствующего спроса компания «Русхимсеть» работает с известными европейскими поставщиками, такими как Chemtura, ICL, Basf, Taminco и др.

Схема цепочки поставок с участием европейских поставщиков (рис. 3) более сложная,чем предыдущая.

Продукты, поставляемые по этой цепочке, как правило, имеют брендовое имя, хорошее качество и высокую цену.

Европейские поставщики предоставляют финансовую поддержку надежным партнерам в виде отсрочки платежа. В то же время нельзя сказать, что взаимоотношения в цепочке поставок находятся на высоком уровне развития. Коммуникации в данном случае сильно формализова-

ны и малочисленны. Безусловно, формализация таких бизнес-процессов, как размещение заказа, организация отгрузки, получение документов, платежи, вполне оправданна. Однако оборотной стороной оказывается невозможность учитывать индивидуальные потребности клиента.

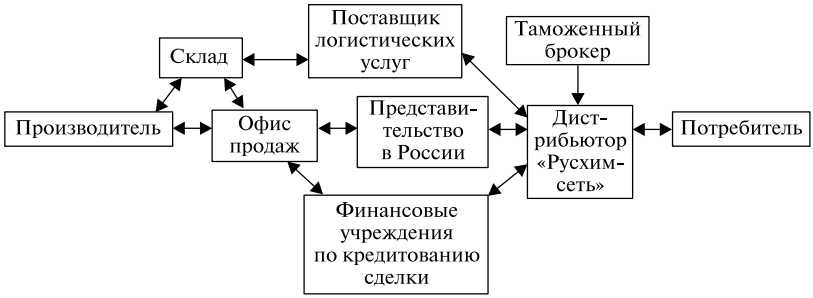

Рис. 3. Структура цепочки поставок от европейского поставщика

Информационный обмен осуществляется в основном через официальное представительство в Москве. Стратегические вопросы решаются на высшем уровне в период командировок директоров компании в Россию. Но большая часть вопросов урегулируется через работника представительства, в этом случае эффективность развития отношений во многом зависит от личностных качеств.

Существенно тормозит наращивание объемов продаж высокая цена на продукты, а также недостаток знания продуктов отечественными технологами. Сам процесс испытания и внедрения нового продукта в производство очень затратный и долгий, хотя в итоге продукты постепенно внедряются на рынок.

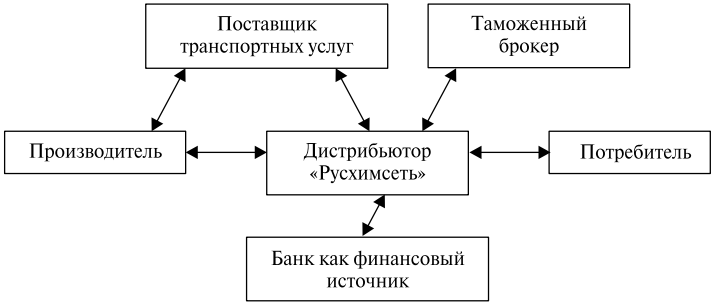

Рис. 4. Структура цепочки поставок от азиатского поставщика

Гораздо интенсивнее идет развитие отношений с азиатскими поставщиками, которые предлагают приемлемое качество по низкой цене. Сегодня производственные мощности ПВХ в Азии составляют почти 50% производственных мощностей всего мира (20 млн т). Цепочка поставок дана на рисунке 4.

Коммуникации осуществляются очень активно, но они не всегда эффективны в силу языковых сложностей и культурных различий. Основным сдерживающим фактором развития отношений становится долгосрочность поставки. Контейнер из Азии в Москву идет 45—60 дней. За это время меняется цена продукта, курс валюты, спрос, что увеличивает риски фирмы. А главное, это требует вывода из оборота на долгий срок финансовых средств. Тем не менее азиатские фирмы активно участвуют в выставках, продвигают свой продукт и наращивают продажи.

Выводы

Завершая описание взаимодействия в сетях поставок химического сырья на российском рынке, сформулируем краткие выводы.

На сегодняшний день связи в сетях поставок химического сырья неустойчивы. Можно говорить о том, что мы имеем дело с динамическими сетями, возглавляемыми фокальной фирмой, регулирующей процесс дистрибуции. Существование на рынке большого количества средних и малых фирм с индивидуальными потребностями способствует развитию сетевых отношений с поставщиком.

Особенностью сетей с отечественными производителями является значимость социальных контактов, лежащих в их основе. Дистрибьюторские сети с иностранными поставщиками, которые динамично развиваются в течение последнего десятилетия, различаются в зависимости от их географических характеристик. Сети с европейскими поставщиками становятся своего рода продолжением уже существующих сетей поставок в Европе, в то время как взаимодействие с азиатскими партнерами находится в стадии развития, причем имеет большой потенциал и перспективы.

Итоги 2009 г. подтверждают, что современная дистрибьюторская сеть — это больше чем просто набор каналов поставок. Компания «Русхимсеть», опираясь на долгосрочные сетевые взаимодействия, достаточно успешно пережила кризис и наращивает обороты, продолжая развивать устойчивые связи с поставщиками и потребителями.

Источники

Васькин Е. Переход дистрибьютора к модели, ориентированной на маркетинг // Современный менеджмент: вопросы теории и практики / под ред. М.Ю. Шерешевой. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. С. 140—152.

Кущ С.П., Рафинеджад Д., Афанасьев А.А. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт // Вестник СПбГУ. 2002. (Сер. 8. Экономика.) Вып. 1.

Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2.

Третьяк О.А., Шерешева М.Ю., Кеворков В.В. Рыночная политика предприятий / Российская промышленность: институциональное развитие. М.: ГУ ВШЭ, 2002.

Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: Экономический факультет МГУ: ТЕИС, 2006.

Шерешева М.Ю. Информационная инфраструктура розничных сетей в России // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1.

Юлдашева О.У., Никифорова С.В., Дзюменко И.Н. Управление лояльностью бизнес-партнеров в рыночных сетях // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.

Aitken J. Supply Chain Integration Within the Context of a Supplier Association. Cranfield University, Ph.D. Thesis, 1998.

IMP Group: An Interaction Approach // International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. Chichester: Wiley, 1982. P. 10—27.

Tretyak O., Sheresheva M. Russian Retail Chains vs. Foreign Retailers: Changes within the Industry and Supplier-Retailer Relationships // Proceedings of the 20th IMP Conference. Copenhagen, 2005.

Weber J.A. Partnering with Resellers in Business Markets // Journal of Business and Industrial Marketing. 2001. Vol. 30. No. 2.

© Колесник Н., 2010

Е. Кудрявцева
(Пермский филиал ГУ ВШЭ)

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

Активное развитие сферы услуг — одна из тенденций современной российской экономики. За последнее десятилетие существенно увеличилось число сервисных организаций, возросла занятость в данной сфере, расширился спектр предлагаемых услуг, обострилась конкуренция. Уровень конкурентоспособности компании в гораздо большей степени стал зависеть от ее способности удовлетворять потребности и ожидания клиентов.

Согласно современным подходам рост числа постоянных потребителей является сегодня стратегической задачей для любого бизнеса. Борьба за постоянного потребителя предполагает увеличение степени лояльности, не столько путем изменения ценовой политики и расширения ассортимента, сколько за счет повышения качества предоставляемых услуг. В результате возникает необходимость постоянного контроля их качества. Оценка качества услуг позволяет непрерывно контролировать качество обслуживания, предоставляет базу для анализа и принятия управленческих решений, а также обеспечивает необходимую для конкурентоспособности организации взаимосвязь с потребителем.

В России до недавнего времени оценка и повышение качества услуг связи не рассматривались как способ привлечения новых клиентов. Это касается и сферы телекоммуникационных услуг — одной из наиболее перспективных и динамично развивающихся отраслей. Тем не менее вовлечение операторов телекоммуникационных сетей в рыночные отношения неизбежно выдвигает на первый план требования повышения качества телекоммуникационных услуг. Для решения этой важнейшей задачи операторы услуг начинают строить свои отношения с пользователями по-новому, ориентируясь на их потребности и желания.

Цель исследования заключается в оценке качества телекоммуникационных услуг, предоставляемых ОАО «Уралсвязьинформ» на рынке Пермского края.

Поставленная цель предполагала решение следующих задач:

1) выбор инструментов оценки качества телекоммуникационных услуг;

2) осуществление оценки качества телекоммуникационных услуг, предоставляемых ОАО «Уралсвязьинформ»;

3) разработка рекомендаций для повышения качества услуг связи.

Объектом исследования являются телекоммуникационные услуги, в частности услуга по предоставлению доступа к сети Интернет по технологии ADSL, которая на сегодняшний день является наиболее прибыльной и перспективной для компании, о чем свидетельствует постоянный рост числа абонентов. Предмет исследования составляет взаимосвязь основных организационных процессов, влияющих на качество предоставления услуг.

В ходе работы была проведена оценка качества услуг, предоставляемых ОАО «Уралсвязьинформ», на основе двух взаимодополняемых инструментов: Методики контроля качества услуг связи ОАО «Уралсвязьинформ» и метода «Servqual».

Методика контроля качества услуг связи ОАО «Уралсвязьинформ» предусматривает расчет фактических значений показателей качества предоставляемых услуг и дальнейшее соотнесение этих показателей с нормативными значениями, отклонение от которых в большую или меньшую сторону показывает уровень качества предоставляемых услуг. «Servqual» — это эмпирический метод, который предполагает движение в сторону большего понимания потребностей целевых клиентов в сервисе. Основой, кратко отражающей суть концепции, является алгоритм: «Ожидание Минус Восприятие» [Parasuraman et al., 1985]. Сочетание данных методов, на наш взгляд, дает синергетический эффект, существенно расширяя спектр разрабатываемых рекомендаций и придавая им бóльшую обоснованность, а также отчасти позволяет судить о степени достоверности оценок (особенно «внутренних» для компании).

По результатам оценки качества предоставляемых услуг на основе Методики «Уралсвязьинформ» можно увидеть, что уровень качества четырех из пяти групп показателей является высоким или очень высоким и только одна группа показателей (характеризующая доступность службы технической поддержки абонентов) имеет средний уровень качества (табл. 1). Это обусловлено наличием проблем, возникающих на сети широкополосного доступа, в связи с чем происходит резкое увеличение нагрузки на службу технической поддержки абонентов.

Анализ данных, представленных в таблице 1, на первый взгляд позволяет сделать вывод о том, что качество услуги по предоставлению доступа к сети Интернет находится на высоком уровне (четыре из пяти анализируемых показателей были оценены «высоко» или «очень высоко»). Вместе с тем не представляется возможным сделать однознач-

ный вывод относительно качества предоставления услуги, по крайней мере без учета претензионных показателей. Жалобы со стороны потребителей на неудовлетворительное качество предоставления услуги «Интернет» в общем количестве обоснованных жалоб за год составляли наибольшую долю по сравнению со всеми остальными видами предоставляемых компанией услуг связи (рис. 1). Причиной большого количества обоснованных обращений явились поломки оборудования, которые носили массовый характер.

Таблица 1

Результаты анализа качества услуги «Интернет» по методике ОАО «Уралсвязьинформ»

№ п/п	Группа показателей	Оценка (по 7-балльной шкале)	Уровень качества
1	Качество обслуживания (предварительный этап)	7	Очень высокий
2	Качество обслуживания (возможность инициации связи)	6	Высокий
3	Доступность	4	Средний
4	Надежность	7	Очень высокий
5	Прекращение предоставления услуги	6	Высокий

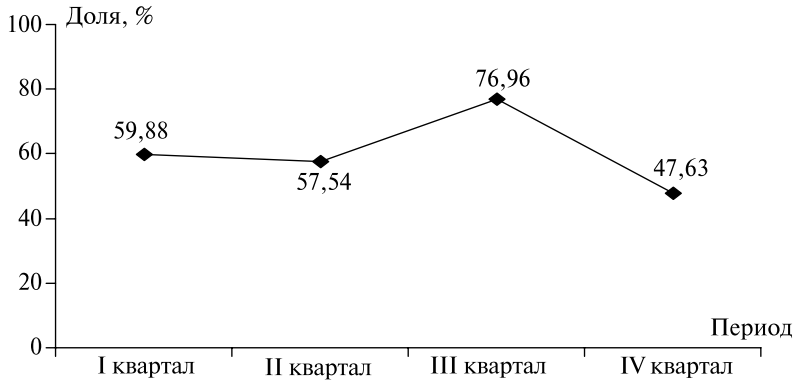

Рис. 1. Доля обоснованных жалоб на услугу «Интернет» по технологии ADSL в общем объеме обоснованных жалоб за год

Следовательно, анализ результатов оценки качества услуги «Интернет» по Методике контроля качества услуг связи ОАО «Уралсвязьинформ», сопоставленный с анализом рекламаций со стороны потребителей, позволяет сделать вывод о том, что, качество услуги по предоставлению доступа к сети Интернет находится на среднем, а не на высоком уровне.

Поскольку невозможно сделать объективный вывод о качестве анализируемой услуги, оценивая ее только с точки зрения компании, без учета мнения потребителей, нами была проведена оценка качества услуги на основе анкетирования абонентов. В выборочную совокупность вошли 95 человек. Исходя из результатов анкетирования был рассчитан глобальный коэффициент качества, который составил –0,52. Отрицательное значение данного показателя свидетельствует о том, что воспринятое качество полученной услуги оценивается ниже, чем ожидаемое, другими словами, качество услуги по предоставлению доступа к сети Интернет можно охарактеризовать как удовлетворительное.

На основании анализа результатов исследования по каждой из пяти групп показателей методики «Servqual», представленных в таблице 2, можно заключить, что наиболее низкий коэффициент качества был получен по критерию «надежность» (–0,86), т.е. по мнению потребителей, компания не всегда способна оказать услуги по предоставлению доступа к сети Интернет в соответствии с данными ею обещаниями. Наиболее высокий коэффициент качества был получен по критерию «отзывчивость» (0,61), что говорит о дисциплинированности сотрудников, а также об их желании помогать клиенту. Кроме того, следует заметить, что значение по данному критерию является положительным, т.е. восприятие потребителей превзошло их ожидания. Аналогичная картина наблюдается по показателю «сочувствие» (0,14), что говорит о легком и приятном физическом и психологическом контактах с сотрудниками компании, а также о стремлении фирмы лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним. Таким образом, можно сделать вывод, что работа контактного персонала ОАО «Уралсвязьинформ» нацелена на повышение удовлетворенности клиентов.

Оставшиеся два критерия — «материальность» и «убежденность», по мнению потребителей, находятся примерно на одном уроне (коэффициент качества –0,2) (табл. 2). Отрицательные значения коэффициентов качества по данным критериям говорят о том, что восприятие потребителями этой услуги не превзошло их ожидания. Разрывы между ожиданиями потребителей и их восприятием качества услуги по предоставлению доступа к сети Интернет, оказываемой ОАО «Уралсвязьинформ», наглядно отображены на рисунке 2.

Таблица 2

Анализ критериев качества услуги «Интернет»

Критерии качества	Рейтинг восприятия *Pi*	Рейтинг ожидания *Ei*	Разрыв (*Pi* — *Ei*)	Ранг	Коэффициент качества
Материальность	4,825	5,875	–1,05	3/15	–0,21
Надежность	3,38	6	–2,62	5/15	–0,86
Отзывчивость	5,05	2,775	2,275	4/15	0,61
Убежденность	4,4	5,925	–1,525	2/15	–0,2
Сочувствие	4,76	2,78	1,98	1/15	0,14
Глобальный коэффициент качества	—	—	—	1	–0,52

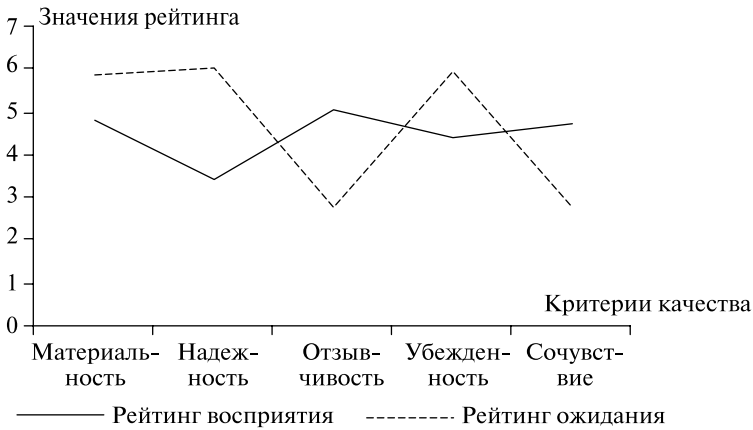

Рис. 2. Результаты исследования качества услуги «Интернет», предоставляемой ОАО «Уралсвязьинформ»

Таким образом, в результате анализа и наблюдения за процессом обслуживания клиентов была отмечена тенденция к оттоку абонентов и выявлен перечень обусловивших отток «проблемных зон»:

• компания не всегда способна выполнить обещанные услуги точно, основательно и в срок;

• недостатки технической базы (морально устаревшее оборудование, постоянные поломки оборудования, обеспечивающего доступ к сети Интернет по технологии ADSL), а также невозможность расширения каналов связи;

• бюрократизация процесса, связанного с поиском и устранением проблем в работе оборудования;

• низкая доступность службы технической поддержки;

• оценка качества услуг по Методике контроля качества услуг связи ОАО «Уралсвязьинформ» осуществляется только с технической точки зрения, без учета мнения потребителей и претензионных показателей.

Для устранения существующих проблем компании необходимо разработать, запланировать и реализовать ряд мероприятий.

Решение проблем, связанных с поломками оборудования, обеспечивающего доступ к сети Интернет, требует проведения модернизации существующей сети. Модернизация оборудования приведет к снижению затрат компании на эксплуатацию, позволит сократить количество поломок оборудования, увеличить скорость и качество передачи данных, что в целом улучшит качество услуги по предоставлению доступа к сети Интернет.

Модернизация может проводиться либо силами самой компании, либо с привлечением сторонней организации. В случае если компания будет самостоятельно осуществлять модернизацию, основными этапами должны быть следующие:

1) разработка плана мероприятий с подробным описанием каждого этапа, а также бюджетом проекта;

2) назначение ответственных лиц;

3) обследование объектов модернизации;

4) выбор поставщика оборудования на основе двух основных критериев — практического опыта эксплуатации и обслуживания оборудования в совокупности с соотношением «цена — качество»;

5) закупка оборудования и его комплексное испытание;

6) монтаж и пусконаладка оборудования;

7) введение в опытную эксплуатацию;

8) ввод в постоянную эксплуатацию.

Очень важно, чтобы замена оборудования производилась как можно более оперативно и без ущерба для абонентов.

В целях повышения результативности работы службы технической поддержки компания должна прежде всего увеличить доступность данной службы для абонентов за счет расширения штата сотрудников и внедрения автоматизированной системы. Необходимо также расширить источники отправки абонентом заявок в службу технической поддержки. Кроме того, для повышения качества работы службы следует разработать и внедрить регламент (инструкцию), определяющий ее работу.

Решить вопросы, связанные с излишней бюрократизацией процесса поиска и устранения проблем в работе оборудования, можно за счет перепроектирования данного бизнес-процесса. Во-первых, следует смоделировать этот бизнес-процесс «как есть», на основе проведенных интервьюирования и анкетирования сотрудников компании. Во-вторых, необходимо оценить его, предварительно разработав систему критериев оценки. В-третьих, нужно провести детальный анализ выявленных проблем и причин низкой эффективности данного бизнес-процесса с целью дальнейшего их устранения. В-четвертых, должен быть осуществлен поиск решений перепроектирования бизнес-процесса в соответствии с приоритетными направлениями, т.е. необходимо смоделировать его «идеальный варинт». Только после полноценной реализации задач предыдущих этапов можно приступать к перепроектированию существующей модели бизнес-процесса.

На заключительном этапе проводится оценка проделанной работы в соответствии с поставленными целями и разработанным планом.

Однако простой реализации предложенных выше мероприятий недостаточно для повышения качества услуги до максимально возможного уровня. Для того чтобы добиться положительного результата, необходимо параллельно осуществлять непрерывный контроль и мониторинг. Оценить результативность проводимых мероприятий можно при помощи Методики контроля качества услуг связи ОАО «Уралсвязьинофрм», однако компании следует модифицировать действующую методику, дополнив ее показателями, позволяющими учесть мнение потребителей, а также степень их удовлетворенности данной услугой.

К существующим пяти группам показателей Методики ОАО «Уралсвязьинформ» рекомендуется добавить еще две.

Первая группа — «качество обслуживания» — служит для оценки степени удовлетворенности потребителей. Она должна включать четыре основных показателя, отражающих степень удовлетворенности пользователей:

1) качеством обслуживания при взаимодействии с персоналом;

2) качеством информационного и материального обеспечения;

3) техническими параметрами качества услуги;

4) качеством технической поддержки услуги.

Вторая группа показателей, которой необходимо дополнить существующую методику, будет оценивать количество и значимость жалоб со стороны клиентов на неудовлетворительное качество услуги Интернет. В данную группу входят три основных показателя:

1) доля обоснованных обращений на качество работы услуги «Интернет» в общем объеме всех обращений;

2) доля ответов на письменные обращения, данных с нарушением контрольных сроков, от общего количества ответов на письменные обращения за квартал;

3) степень удовлетворенности потребителей качеством работы компании с претензиями абонентов.

Подводя итог вышесказанному, подчеркнем, что реализация компанией ОАО «Уралсвязьинформ» предложенных выше мероприятий позволит:

- устранить проблемы в работе оборудования, обеспечивающего доступ к сети Интернет, а также снизить затраты на его эксплуатацию за счет модернизации;
- повысить уровень качества работы службы технической поддержки и сделать ее более доступной для абонентов;
- устранить излишнюю бюрократизацию, присутствующую в процессе выявления проблем в работе оборудования, а также минимизировать временные и материальные затраты, обеспечивающие данный бизнес-процесс;
- проводить полную и адекватную оценку качества услуги «Интернет»;
- улучшить качество принимаемых решений за счет своевременного получения достоверных данных о качестве услуги.

В результате можно ожидать повышения качества услуги «Интернет», что в свою очередь приведет к росту уровня удовлетворенности потребителей. Высокое качество обслуживания увеличит прибыль и внутренние ресурсы компании как за счет удержания старых клиентов, так и за счет приходящих по их рекомендациям новых, что обеспечит устойчивое развитие и высокий уровень конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе.

Источники

Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A.A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49. No. 3.

© Кудрявцева Е., 2010

Е. Кузнецова
(Орловский государственный университет)

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ГОСУДАРСТВА НА РЫНКЕ ТРУДА

В рамках осуществления мер по смягчению последствий мирового финансового кризиса значительное внимание уделяется антикризисной политике в области занятости. В условиях глобализации нестабильность состояния мирового хозяйства сказывается на экономических системах отдельных стран, в том числе и на функционировании национальных рынков труда.

Российский рынок труда не стал исключением: к существовавшим ранее проблемам (например, избыток «белых воротничков» и нехватка представителей рабочих профессий, низкий уровень квалификации и профессионализма работников) прибавились неизбежные сокращения, необходимость ухода в неоплачиваемые отпуска, снижение уровня реальной заработной платы и др. Государство обеспечивает стабильность на рынке труда посредством организации работы служб занятости, профориентации и переподготовки работников, увеличения бюджетных мест в вузах, предоставления льгот при приеме на «дефицитные» специальности и т.д. При этом осуществляемые антикризисные мероприятия государственных органов, а также профсоюзных организаций направлены на социальную поддержку населения, избежание массовых сокращений и трудоустройство высвободившихся работников. Целью названных мер является минимизация отрицательного эффекта. Однако, как известно, любое заболевание легче предотвратить, чем лечить. Данное утверждение, на наш взгляд, справедливо и в отношении «заболевания» рынка труда. Кроме того, проводимые сегодня мероприятия не учитывают специфики посткризисного развития экономики и ее потенциальных потребностей в условиях роста.

В связи с этим представляется целесообразной разработка методов воздействия на рынок труда, отличных от тех, которые существуют в настоящее время. В качестве основы антикризисной и посткризисной стратегий в области обеспечения эффективного функционирования рынка труда предлагается использовать инструменты маркетинга. Использование маркетинговых механизмов, в частности связей с общественностью, позволит в определенной мере разрешить проблему дефицита или избытка представителей различных профессий на рынке

труда, а также будет способствовать росту профессионального уровня работников соответствующих профессий.

Предложенная Е. Котырло и В. Фаузером модель маркетинга труда акцентирует внимание на деятельности государства как посредника. Ряд исследователей (А.А. Другов, А.Р. Сафин) предлагают рассматривать государство как специфический субъект маркетинга, а также как «специфическое предприятие». Для коммерческой организации использование аппарата маркетинга в своей деятельности — необходимое условие стабильного развития и достижения целей.

Предлагается разрабатывать стратегию реализации «профессии как товара», рассматривая при этом государство в качестве продавца, а потенциальных работников — в качестве покупателей. В данном случае использование аппарата маркетинга позволит охарактеризовать качественные и количественные потребности «потребителей-работников» и сопоставить их с возможностями и потребностями «продавца-государства». При этом со стороны государства как продавца возможны два типа поведения: первый — создание «товара», спрос на который существует; второй — формирование спроса на уже выпущенную «продукцию». В рамках существующей диспропорции на рынке труда целесообразным представляется применение второго сценария. Основная роль при осуществлении данного сценария поведения отводится рекламе и PR.

Формирование «положительного» восприятия профессии у потенциальных работников позволит в определенной мере воздействовать на предпочтения при выборе того или иного направления профессиональной подготовки, а следовательно, оказывать влияние на структуру предложения на рынке труда.

В качестве способа формирования имиджа профессии предлагается проведение масштабной PR-кампании для конкретных «дефицитных» профессий. В настоящее время достаточно популярен брендинг работодателя как эффективный инструмент привлечения работников [Лучина, 2008]. Представляется возможным использование названной технологии применительно к профессиям. В таком случае «бренд профессии» может стать основой, на которой в дальнейшем будет выстроена программа создания имиджа профессии. При разработке PR-стратегии следует предусмотреть проведение акций «знакомство с профессией», «дней профессии», конференций и «круглых столов», встреч с наиболее яркими и успешными представителями рассматриваемых профессиональных групп, а также сопутствующей рекламной кампании. Применение PR-технологий обусловливает необходимость привлечения СМИ как в качестве «носителей» прямой рекламы профессий, так и в качест-

ве способа опосредованного формирования имиджа профессии (ярким примером в данном случае могут служить различные ледовые шоу, повышающие престиж и привлекательность фигурного катания, а также тематические программы и сериалы («Я лечу»)).

Предполагается проведение кампании на федеральном, региональном и местном уровнях с учетом специфики территориальных подсистем рынка труда. При этом если конкретные мероприятия нужно осуществлять прежде всего на локальном уровне, то общая стратегия «повышения престижности профессии» должна непременно реализовываться на уровне региона или всего государства.

В процессе разработки программы следует использовать данные маркетинговых исследований рынка труда, опросов населения, касающихся наиболее предпочитаемых, востребованных, привлекательных сфер профессиональной деятельности.

При реализации программы возможно применение инструментов социального PR, направленного на формирование доверия, но не между социумом и организацией [Кузнецов, 2008], а между обществом и институтом конкретной профессии.

В качестве способов контроля и обратной связи предлагается мониторинг состояния рынка труда, опросы населения с целью выявления изменения степени «престижности», привлекательности профессий, изучение статистики поступления в учебные заведения на определенные специальности.

Осуществление подобных программ может проводиться за счет государства или отдельных компаний. Целью государственных органов в таких случаях является разрешение проблем на рынке труда соответствующего уровня, снижение расходов на переподготовку работников. Частные фирмы формируют таким образом собственный имидж как социально активных организаций, что оказывает положительный эффект на их деятельность. Следовательно, на этапе разработки программы возможен расчет бюджетной, коммерческой и социальной эффективности, что будет способствовать принятию оптимальных экономически обоснованных решений о проведении мероприятий в рассматриваемом направлении.

Предлагаемая PR-кампания позволит повысить эффективность антикризисных мероприятий, избежать увеличения диспропорций спроса и предложения на рынке труда, а также оказать благоприятное воздействие на психологическое состояние работника (даже потенциального). В то же время без осуществления эффективных мер государственной политики (например, обеспечение достойного уровня оплаты труда) проведение подобных PR-акций оправдано лишь на уровне

отдельного предприятия или отрасли, но не поможет способствовать разрешению проблемы на макроэкономическом уровне.

Источники

Другов А.А., Сафин А.Р., Сендецкая С.В. Государственный маркетинг как важный фактор совершенствования механизма управления социально-экономическими процессами в обществе // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4.

Колесов В.П. Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса. М.: Права человека, 2008.

Котырло Е., Фаузер В.В. Модель маркетинга труда и региональные особенности регулирования рынка труда. Режим доступа: www.webstarstudio.com/marketing/articles/art13.htm.

Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью: теория и технологии. М.: Аспект Пресс, 2008.

Лучина Н. Брендинг работодателя: как получить лучшие кадры // Управление персоналом. 2008. № 20.

© Кузнецова Е., 2010

РАЗДЕЛ III

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ, ИЗМЕРЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Ю. Жученко
(ГУ ВШЭ)

ПРИНЦИПЫ СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Социально-этический маркетинг: основные предпосылки

Любая организация является открытой системой и частью социума, она не может быть изолирована от внешней среды: общество так или иначе диктует правила существования бизнесу, создавая нормы и правила. Если та или иная фирма нарушает правила, постулируемые обществом, это может непосредственно отразиться на ее репутации и конкурентоспособности. Другими словами, для успешного существования на рынке компании необходимо учитывать требования своего окружения и гибко реагировать на любые изменения внешней среды. Один из возможных путей — внедрение и адаптация на предприятии концепции социально-этического или социального маркетинга.

В российской практике этой концепции маркетинга пока уделяется мало внимания. Во многом это связано с низким уровнем развития ответственности предприятий. Однако, по мнению автора, это не должно мешать углубленному изучению концепции социального маркетинга. В настоящее время большинство российских предприятий вынуждено решать краткосрочные задачи максимизации текущей прибыли. При этом отсутствие четких целей, направленных на долгосрочную перспективу, подрывает рыночную конкурентоспособность. Таким образом, одним из источников обеспечения устойчивости предприятия является его ориентация на концепцию социально-ответственного бизнеса или социально-этического маркетинга, в рамках которого идет процесс создания конкурентного преимущества предприятия, удовлетворение интересов потребителей, государства и бизнес-партнеров в долгосрочном периоде.

Анализ зарубежного опыта в данном случае является ключевым пунктом. В развитых странах большое число крупных предприятий уделяет внимание социальной ответственности бизнеса, в то время как в российской практике нет понимания важности внедрения социально-этического маркетинга. Это обусловлено прежде всего недостатком информации о выгодах, получаемых от его использования. Требуется

показать, что в условиях нестабильной меняющейся рыночной ситуации ориентация на долгосрочную перспективу может оказаться решающей. Важно также провести оценку применимости принципов социального маркетинга и адаптацию этого понятия в России.

Таким образом, рассмотрение концепции социально-этического маркетинга, переосмысление данного понятия и концепции в целом применительно к российской действительности представляется автору актуальным и современным направлением развития маркетинга в целом.

Современные тенденции: зарубежный опыт

В свете глобализации многие современные мультинациональные компании находятся в ситуации, когда все их действия оцениваются и критикуются мировым сообществом. Любой неверный шаг может привести к негативным последствиям или неодобрению теми или иными социальными группами, и как следствие, к снижению прибыли. Поэтому в современных условиях компании необходимо постоянно заботиться о своем имидже и репутации. Таким образом, наращивание ключевых компетенций, основанных на социально-одобряемых принципах, жизненно необходимо [Mark-Herbert, Schantz, 2007].

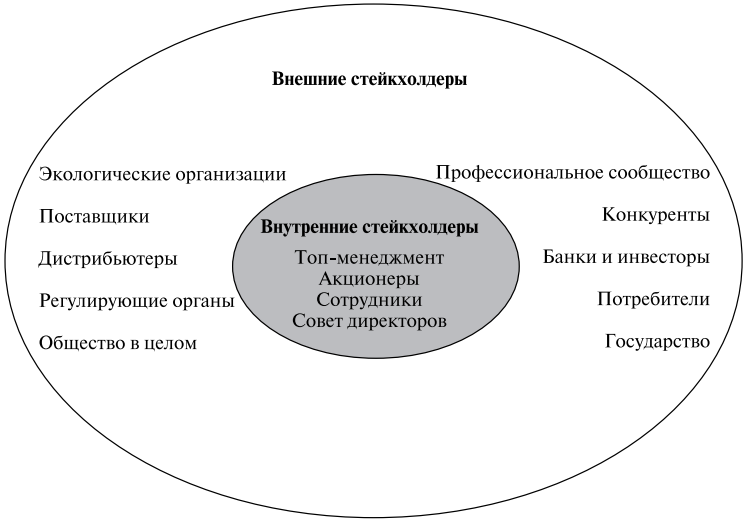

Рис. 1. Внутреннее и внешнее окружение современной компании

Источник: [Mark-Herbert, Schantz, 2007].

Говоря о том, что успех компании зависит от удовлетворения потребностей стейкхолдеров, необходимо помнить, что запросы разных стейкхолдеров могут противоречить друг другу или же совпадать. Следовательно, преуспеет та компания, которая сможет объединить стейкхолдеров в группы соответственно их интересам. Также важно отметить, что медиа в отношении внешних и внутренних стейкхолдеров должно отличаться. В то же время результативность воздействия на одних может повлечь за собой повышенное внимание со стороны остальных стейкхолдеров, так как заявление влиятельных и авторитетных лиц выглядит очень весомо для целевой аудитории той или иной компании [Mark-Herbert, Schantz, 2007, p. 6]. Коммуникации между участниками рынка крайне важны, однако существуют различные барьеры и препятствия, целевая аудитория должна правильно понимать «послания» компании, а та, в свою очередь, правильно выстраивать свой образ. Медиаинструменты оказывают влияние на восприятие компании окружением; соответственно надо тщательно подходить к их выбору. Марк-Херберт и Шантц приводят пример анализа репутационного капитала и возможности реабилитации компании после ряда невыгодных статей и скандалов, освещенных в прессе [Mark-Herbert, Schantz, 2007]. Для анализа была выбрана одна из крупнейших и весьма известных на рынке шведская фирма, занятая в области строительства и недвижимости, с численностью работников около 60 тыс. человек. Авторы сделали обзор рынка и основных тенденций в данной отрасли, представили анализ коммуникационной стратегии и исследование внутренней корпоративной политики, проведенное с целью выявить, применялись ли принципы социально-ответственного ведения бизнеса. В кейсе было показано, как требования рынка и общественности привели к тому, что компания выработала новые принципы управления, помогающие ей ориентироваться в сложной текущей ситуации и добиваться конкурентного преимущества. Фирме пришлось столкнуться с тем, что репутация — очень хрупкая вещь, поэтому крайне значимо выстраивать долгосрочные и прочные отношения с потребителем, основанные на социально-одобряемой стратегии коммуникаций, понимать, чего действительно хочет целевая аудитория, и решать возникающие вопросы с ориентаций на будущее.

Понятие социально-этического маркетинга

Определение понятия социально-этического маркетинга — непростая задача. В маркетинговом словаре предлагается следующее определение: «социально-этический маркетинг (социально-этичный мар-

кетинг, социальный маркетинг) — это комплексное взаимодействие коммерческой фирмы, работающей на рынке, с клиентами, контрагентами, различными общественными институтами, основанное на признании решающей роли социальной ответственности фирмы».

Можно согласиться, что следует разграничить несколько понятий «социальный маркетинг», «социально-этический маркетинг» и «социально-этичный маркетинг» [Голодец, 2001]. По мнению автора, не совсем корректно связывать социальный маркетинг прежде всего с маркетингом в социальной сфере, как это делают некоторые исследователи. При широкой трактовке маркетинг как таковой — это социальное явление, так как через понимание, анализ и реализацию интересов потребителей осуществляется деятельность многих организаций. Поэтому автор предлагает рассматривать данное понятие посредством реализации социальных задач. Например, ремонт и реконструкция объектов государственных учреждений, задействованных в социальной сфере, реконструкция памятников культуры и др. (в области строительства и недвижимости). Социально-этический и социально-этичный маркетинг делают акцент на этичном поведении организаций, корпоративной и социальной ответственности. В настоящий момент выделяют также экологический маркетинг. Одни исследователи относят его в отдельную категорию, другие рассматривают как составную часть социально-этического маркетинга.

Стоит отметить, что вопрос этики крайне неоднозначен, он часто вызывает споры и конфликты. Этика является частью социальной жизни общества, поэтому оценивать этичность поведения можно только с учетом развития культуры общества в настоящий момент. Таким образом, в рамках логики рассмотрения, принятой нами в данной работе, стоит понимать этичным такое поведение, которое допускает само общество.

Основные различия социального и «традиционного» маркетинга

Социальный маркетинг как дисциплина появился в 1970 г. Первое определение, которое дали этому понятию Котлер и Андерсон, основывается на том, что социальный маркетинг, прежде всего, воздействует на рынок с целью удовлетворения потребностей как целевой аудитории, так и общества в целом [Котлер, 2005]. Важно отметить, что это направление развития маркетинга чаще применяется в специфических областях бизнеса. Так, данное направление наиболее востребовано в медицине и других, смежных с ней областях (производство и торговля медицинскими препаратами, донорство органов и т.д.) [French, Casali,

2008]. В центре внимания этой концепции находятся не только потребности целевой аудитории, но и их отношение к методам производства, торговли конкретными товарами. Таким образом, покупатель реагирует на весь комплекс маркетинговых мероприятий и определяет свое мнение по поводу той или иной марки.

В последнее время на Западе большой популярностью среди потребителей пользуется концепция, основанная на том, что в стратегию компании-производителя должны включаться следующие пункты: забота о природе, экологии, положительное отношение ко всем сотрудникам компании и др. [French, Casali, 2008]. Потребление, основанное на таких принципах, обретает популярность и становится модным. Так, производители должны очень внимательно относиться не только к качеству товара, но и ко всему комплексу управления и принципам работы самой компании.

Теперь обозначим основные отличия концепции социального маркетинга от «традиционного». В таблице 1 рассмотрена разница в двух подходах с точки зрения 4Р (различие с позиции конечного потребителя). Можно рассматривать и более широкий список «Р», добавив публичность (publicity), партнерство (partnership), политику (policy), источники финансирования (purse strings).

Таблица 1

Основные отличия социального и традиционного маркетинга

Позиции маркетинг микс	Традиционная концепция маркетинга	Социальный маркетинг
Продукт	Физическое существование продукта с определенными характеристиками	Решение конкретной проблемы потребителя
Цена	Как правило, денежная стоимость	Может включать не только стоимость, но и время и (или) усилия
Местоположение	Включает в основном место хранения, транспортировку, доставку потребителю	Во внимание потребителем принимаются решения, принятые на всех этапах хранения и транспортировки
Продвижение	Включает весь комплекс маркетинговых инструментов	Инструменты продвижения оцениваются потребителем

Источник: по материалам [Veludo-de-Oliveira, 2006].

Таким образом, можно говорить о том, что для концепции социального маркетинга важны не только факт решения организационных задач, но также методы и принципы, на которых эти решения основаны.

Результаты эмпирического исследования

Цель проведенного эмпирического исследования — выявление отношения к внедрению и использованию принципов социально-этического маркетинга на предприятии. Основные задачи, поставленные в процессе эмпирического исследования:

- выявление отношения к применению принципов социально-этического маркетинга в управлении компанией;
- выявление отношения к внедрению и использованию маркетинговых коммуникаций, основанных на принципах социально-этического маркетинга на предприятии.

Объектом исследования была выбрана компания, занятая в области строительства и недвижимости. Обозначив цели, задачи и методы проведения интервью, автор составил анкету, первая часть которой включает закрытые вопросы и носит количественный характер, а вторая — имеет качественный характер и была проведена в форме глубинного неформализованного интервью.

Избранный подход позволяет, во-первых, определить основные демографические характеристики, а также представление и отношение персонала и руководящих лиц к предмету исследования; во-вторых, на конкретном примере посмотреть, каким может быть представление о социально-этическом маркетинге в отрасли и как это отражается на коммуникационной политике.

По нашему мнению, репутационный капитал наиболее важен для организаций, занятых в области жилищного строительства, так как именно в этом сегменте каждая конкретная компания имеет дело с обычными потребителями, а не корпоративными клиентами. По-другому дело обстоит в таких сегментах, как коммерческое строительство (офисы разных классов, промышленные здания) и земельные участки. Возведение и реконструкция офисных зданий являются прибыльными, так как часто предполагается большой объем работ.

В настоящее время наибольшая часть возводимой недвижимости приходится на Москву и Московскую область, строительство в регионах уступает по темпам роста. Конкуренция в этом секторе крайне велика и заставляет компании наращивать конкурентные преимущества. В данный момент большинство строительных компаний заинтересовано в получении государственных заказов. Если получение заказов на

коммерческую недвижимость для компании невозможно, так как требует договоренностей и больших капитальных вложений, то участие в конкурсах на государственные заказы и социальные проекты является приоритетным. Для такой компании крайне важно правильно себя зарекомендовать, хороший «послужной список» — преимущество перед другими.

Исследование проводилось на территории Москвы с июня по конец октября 2009 г. (с учетом подготовки предварительной информации). Объектом изучения стало предприятие, занятое в области строительного бизнеса. Период изучения занял несколько месяцев. Был разработан план и методика исследования, выдвинуты основные гипотезы, составлена анкета, проведен опрос и анализ результатов. Было опрошено 30 человек, работающих в области строительства и недвижимости, как представители топ-менеджмента, так и рядовые сотрудники. В таблице 2 представлена общая характеристика выборки.

Таблица 2

Общая характеристика выборки, %

Возрастные группы, лет	Общее количество опрошенных	Из них	
		женщины	мужчины
20—29	30	77,8	22,2
30—39	30	33,3	66,7
40—59	40	8,3	91,7

Источник: Материалы опросов, полученных в процессе исследования.

Большинство сотрудников мужского пола по возрасту охватывает группы от 20 до 60 лет. Руководящий состав — возрастная группа от 45 до 59 лет. В целом сотрудники одобрительно относятся к внедрению новых принципов управления (95%), но при этом лишь 15% из них считают внедрение новых принципов реальной перспективой, тогда как остальные 80% хоть и одобряют их, но относятся к ним с определенной долей скептицизма. Основные проблемы, вызывающие скептицизм (по мнению респондентов): низкая мотивация сотрудников, ориентация на краткосрочные цели, а также кризисное положение в стране, которое не позволяет вкладывать значительные инвестиции в модернизацию и усовершенствование системы маркетинговых коммуникаций. В целом на основании проведенного опроса можно отметить следующее:

• большинство респондентов считают, что понятие социально-этического маркетинга используется лишь в теории, в то время как на практике компании среднего и малого бизнеса в основном не руководствуются принципами данной концепции маркетинга;

• в основном респонденты склонны предполагать, что первостепенная задача компании — максимизация прибыли и привлечение клиентов;

• в то же время представители руководящего состава заинтересованы в повышении конкурентоспособности компании, нацелены на долгосрочное существование на рынке, ввиду чего считают социально-этическую концепцию маркетинга перспективной и полезной. На практике компания участвует во множестве социальных проектов, поэтому руководство положительно оценивает возможности внедрения принципов социально-этического маркетинга.

Итак, вопрос о социальной ответственности компаний имеет большое значение именно сейчас, так как в связи с финансовым кризисом в России государство берет на себя обязательства финансирования и помощи градообразующим предприятиям, другим организациям, важным с точки зрения развития экономики, обеспечения работой населения. Концепция социально-этического маркетинга, будучи тесно связана с удовлетворением интересов общества в целом, с одной стороны, имиджем и репутацией коммерческих организаций — с другой, позволяет компании соответствовать требованиям общества. Использование соответствующих принципов дает компании возможность получить дополнительное конкурентное преимущество и успешно оперировать во внешней среде. Исследования, направленные на изучение способов повышения конкурентоспособности, основанных на принципах социально-этического маркетинга, представляют ценность для каждой компании, которая стремится к долгосрочному существованию на рынке и не боится применять новые принципы и способы управления.

Источники

Голодец Б. Современная концепция социального маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 6.

Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. СПб.: Питер, 2005.

French E., Casali G. Ethics in Emergency Medical Services — Who Cares? An Exploratory Analysis from Australia // EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. 2008. Vol. 13. No. 2.

Mark-Herbert C., Schantz C. Communicating Corporate Social Responsibility — Brand Management // EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. 2007. Vol. 12. No. 2.

Veludo-de-Oliveira T. Society Versus Business Organization: The Strategic Role of Marketing // EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. 2006. Vol. 11. No. 1.

© Жученко Ю., 2010

С. Ивашов,
А. Паненко
(Пермский
филиал ГУ ВШЭ)

К ВОПРОСУ ОБ ОПТИМАЛЬНОМ ВЫБОРЕ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Среди всех просчетов, которые когда-либо допускались и допускаются рекламодателями, вероятно, один из самых досадных — это неэффективное распределение рекламного бюджета, вызванное отсутствием компетентно выстроенной методики планирования рекламы.

Мы считаем, что такая методика может быть разработана и должна позволять рекламодателю находить эффективное соотношение используемых каналов коммуникации — так, чтобы в рамках имеющегося рекламного бюджета достигалась максимальная отдача. Связать воедино бюджетное ограничение рекламодателя и множество субъективных факторов, оказывающих влияние на эффективное распределение бюджета между медианосителями можно при помощи математической модели.

В статье рассматривается проблема выбора каналов коммуникации, касающаяся эффективности распределения рекламного бюджета между используемыми в рекламе медиаисточниками. Авторами предложена упрощенная модель, описывающая процесс медиапланирования в математическом виде. В рамках данной модели решается задача максимизации суммарного числа контактов рекламных сообщений с целевой аудиторией посредством определения эффективной структуры используемых каналов коммуникации.

Идея оптимизации распределения рекламного бюджета между различными носителями рекламы при помощи инструментов линейного программирования появилась еще в 60-е гг. прошлого века [Brown, Warshaw, 1965]. На сегодняшний день наиболее известные российские и западные исследователи в данной области — это Дж. Сиссорс, В.Н. Бузин, Г.А. Шматов, А.Н. Назайкин. В своих работах они рассматривают различные подходы к формированию моделей эффективного распределения рекламного бюджета [Сиссорс, Бэрон, 2004; Бузин, Бузина, 2006; Шматов, 2007; Назайкин, 2007].

В настоящее время существующие теоретические подходы находят свое воплощение в программных продуктах, которые позволяют пользователям, обладающим минимальными знаниями в области планирования рекламы, составлять обоснованные медиапланы. Это, например, такие программные продукты, как Mediator, Galileo, PaloMARS,

TV Planet, Super Nova, TNS Gallup Media. Из менее известных отметим AGB WorkStation (AGB Television), PROBA-Media, CRATE, DataFriend (Comcon), OptiMedia (Клиент Сервис), Медиа-Планер.

Подобные продукты, как правило, используются специализированными рекламными агентствами и остаются недоступными или попросту непонятными для большинства фирм, особенно для предприятий малого и среднего бизнеса. Именно эти фирмы зачастую вынуждены выстраивать свою рекламную деятельность наугад либо доверять процесс медиапланирования авторитетным рекламным агентствам, что довольно часто является для них непозволительной роскошью. Так или иначе существующие преграды — по большей части материальные — существенно снижают шансы малого бизнеса на успех в таргетированной рекламной коммуникации.

Использование перечисленных программных продуктов затрудняется еще и тем, что модель, являющаяся основой для алгормизации процесса принятия решения, может не учитывать влияния определенных факторов, таких как региональная и отраслевая специфика. Другими словами, сам алгоритм решения может быть корректным, однако база данных может не отражать особенности региона либо отрасли.

В связи с этим мы предлагаем рассмотреть модификацию математической модели, описывающей принятие решений о выборе каналов коммуникации с потребителем, на примере конкретного региона. В качестве такого примера было бы интересно рассмотреть г. Пермь, как город, не входящий в базы данных перечисленных рекламных продуктов. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить теоретическую модель и осуществить постановку задачи в форме линейного программирования;
- провести исследование особенностей потребительского поведения при просмотре рекламы в Перми;
- на основе результатов эмпирического исследования провести апробацию модели и представить решение задачи выбора каналов;
- провести анализ и интерпретацию полученного решения.

Построение модели

В общем виде модель должна включать две основные составляющие: целевую функцию, отражающую максимизацию совокупной эффективности от всех используемых медиаканалов, и бюджетное ограничение. Целью решения задачи является определение оптимальной структуры используемых для рекламной кампании носителей, позволяющей достичь максимального числа контактов рекламного сообще-

ния с целевой аудиторией. Таким образом, критерий оптимальности — максимальное число контактов.

Целевая функция для решения данной задачи выглядит следующим образом:

$$Z = \sum x_i \cdot E_i,$$

где x_i — количество трансляций по i-му носителю; E_i — эффективность i-го носителя. Эффективностью, в рамках данной задачи, считается число контактов рекламного сообщения с представителями целевой аудитории.

Таким образом, сама целевая функция — это показатель, отражающий суммарное число контактов рекламных сообщений, транслируемых по всем используемым каналам коммуникации, с целевой аудиторией.

Имеются следующие ограничения.

• Бюджетное ограничение — $\sum x_i \cdot c_i \le C$, где x_i — количество трансляций ролика по i-му каналу, c_i — стоимость одной трансляции рекламного ролика по i-му каналу, C — рекламный бюджет.

Практика показывает, что бюджет на рекламу в малых и средних компаниях определяется по остаточному принципу. Это объясняется как минимум двумя причинами. Во-первых, как правило, компании малого и среднего бизнеса не обладают финансовым ресурсом, позволяющим инвестировать в рекламу значительные суммы. Во-вторых, зачастую крупные издержки на рекламу становятся неоправданной статьей затрат предприятия. Очевидно, что для малых компаний пропорциональное соотношение средств, вкладываемых в рекламу, и ключевых финансовых показателей (прибыль, доход от операционной деятельности) всегда выше, чем аналогичное соотношение для крупных организаций. Следовательно, ожидаемая ими отдача от каждого рубля, вложенного в рекламу, также значительно выше. Исходя из этого можно предположить, что потребность в оптимизации процесса медиапланирования среди представителей малого и среднего бизнеса выше, чем у крупных корпораций.

• y_i — бинарная переменная, соответствующая каждому каналу коммуникации, обозначающая факт трансляции по данному каналу коммуникации.

• Лимит показов по одному каналу ($a_i \cdot y_i \le x_i \le b_i \cdot y_i$), где a_i — минимальное число трансляций ролика по определенному каналу; b_i — максимальное; y_i — факт трансляции по данному каналу).

Как известно, у каждого носителя (рекламного агентства) существует ограничение минимального числа трансляций рекламного сообщения. Кроме того, большинство рекламных агентств и медианосите-

лей устанавливают максимальное количество трансляций рекламного сообщения. В первую очередь это обусловлено правовым регулированием в сфере рекламы, ограничивающим долю рекламных трансляций во времени радио- и телевещания (15 и 20% времени часового вещания теле- и радиопрограмм соответственно: ФЗ «О рекламе», ст. 14, 15.

Ввод бинарной переменной y_i в математическую модель позволяет учитывать, что некоторые медиаисточники могут быть не включены в медиаплан. Если данная переменная принимает значение, равное нулю, число трансляций рекламного сообщения по соответствующему каналу коммуникации (x_i) также становится равным нулю, в результате чего неравенство $a_i \cdot y_i \le x_i \le b_i \cdot y_i$ — выполняется.

Для разработки математической модели потребуется следующая входящая информация для постановки задачи.

1. Вторичные источники информации:

• количественная информация о среднесуточной аудитории некоторых рекламных носителей;

• информация о стоимости одного выхода рекламного сообщения по каждому из носителей и ограничение количества трансляций.

2. Первичные источники информации:

• данные, касающиеся аудитории каждого рекламного носителя по следующим характеристикам: возраст, пол, уровень дохода, а также коэффициент обращения внимания, по каждому рекламному носителю;

• статистические данные о среднесуточной аудитории сайтов prm.ru и mail.ru, взятые с самих сайтов.

Предполагается, что характеристики целевой аудитории (пол, возраст, доход), необходимые для решения задачи, задаются самим пользователем методики (рекламодателем). В большинстве случаев руководители и специалисты отделов маркетинга небольших фирм могут довольно точно охарактеризовать целевую аудиторию данных фирм по таким ключевым параметрам, как пол, возраст и доход. Однако имеет смысл расширять предоставленную информацию при помощи проведения собственных исследований или получении данных извне. Чем большей информацией обладает рекламодатель, тем большее количество параметров можно учесть в математической модели и тем выше вероятность получения максимальной отдачи от средств, вложенных в рекламу.

Модель выбора рекламных источников

Предположим, фирма «К», работающая на пермском рынке, решает провести рекламную кампанию, главная задача которой — достичь как можно большего числа контактов с целевой аудиторией. Месячный рекламный бюджет фирмы «К» составляет 480 тыс. руб.

На выбор есть три типа рекламных носителей: телевидение, радио, Интернет. Телевидение представлено каналами ТНТ и РЕН, другие носители — радиостанциями «Болид FM», «Эхо Москвы», интернет-портал mail.ru, prm.ru[1].

Целевая аудитория фирмы «К»: мужчины в возрасте от 18 до 30 лет с доходом свыше 20 тыс. руб.

Традиционно в данной фирме рекламный бюджет распределялся поровну между всеми рекламными источниками (т.е. по 60 тыс. руб.). Однако на этот раз было решено использовать предложенный алгоритм эффективного распределения рекламного бюджета.

Имеются данные по аудиториям рекламных носителей[2], касающиеся их структуры по параметрам: пол, возраст, доход (приложение 1) и среднесуточной аудитории.

По каждому из представленных рекламных носителей рассчитаем количество потенциальных контактов одного рекламного сообщения с целевой аудиторией:

$K_i = P_i \cdot A_i \cdot S_i \cdot I_i$, где P_i — среднесуточная аудитория i-го носителя; A_i — доля людей в возрасте, соответствующем ЦА (18–30), S_i — доля мужчин; I_i — доля людей с доходом от 20 тыс. руб.

По результатам проведенного исследования выявлено, что во время трансляции рекламы:

ТВ: 70% не смотрят рекламу;

Радио: 60% не слушают рекламу;

Интернет: 30% не обращают внимание.

Коэффициент обращения внимания на рекламу — J_i (для ТВ $J_i = 0{,}3$, для радио $J_i = 0{,}4$, для Интернета $J_i = 0{,}7$).

Для расчета коэффициента целевой функции умножим уже имеющиеся показатели K_i на процент тех, кто обращает внимание на рекламу каждого носителя J_i, и получим число представителей ЦА, до которых будет донесено рекламное сообщение: $E_i = K_i \cdot J_i$.

Количество контактов с ЦА одного рекламного сообщения:

Канал	**РЕН**	**ТНТ**	**«Эхо Москвы»**	**«Болид FM»**	**mail.ru**	**prm.ru**
Контакты	180	540	197	128	1302	410

[1] В рамках упрощенного примера рассматривается ограниченное число носителей

[2] Данные относительно количества аудитории рекламных носителей взяты с сайта УралИНСО, аудитория сайтов — из их внутренней статистики; коэффициенты относительно каждого из параметров оценки — из собственного исследования.

Известна стоимость одной трансляции по каждому носителю.

Стоимость одной трансляции рекламного сообщения (руб.):

Канал	РЕН	ТНТ	«Эхо Москвы»	«Болид FM»	mail.ru	prm.ru
Стоимость трансляции	560	1420	200	350	4150	1100

Также известна информация по ограничению количества, трансляций / месяц:

- ТНТ — 300;
- РЕН — 500;
- «Эхо Москвы» — 200;
- «Болид FM» — 400;
- Mail.ru — 100 000;
- PRM — 10 000.

Установим соответствующее ограничение — верхнюю границу числа трансляций по каждому носителю.

Цель задачи — максимально эффективно распределить рекламный бюджет, для достижения наибольшего числа контактов рекламного сообщения с представителями целевой аудитории.

Используя полученные ранее коэффициенты, составим целевую функцию для данной задачи:

$$Z = \sum x_i \cdot E_i.$$

Решим задачу целевого программирования с помощью программы MS Excel, для этого введем все необходимые ограничения, рассмотренные выше.

По завершении выполнения алгоритма решения задачи мы получим количество трансляций по каждому из каналов коммуникации при использовании предложенного алгоритма:

Канал	РЕН	ТНТ	«Эхо Москвы»	«Болид FM»	mail.ru	prm.ru
Количество трансляций	0	300	200	0	0	58,18

Целевая функция $Z = 225\ 274$.

Решение данной задачи показывает, что при оптимальном распределении рекламного бюджета мы получим 225 274 контактов реклам-

ного сообщения с представителями целевой аудитории, следовательно, средняя стоимость одного контакта рекламного сообщения с ЦА составит 2 руб. 13 коп.

Теперь подсчитаем количество контактов с целевой аудиторией, достигаемое фирмой «К» при традиционном способе распределения рекламного бюджета по следующей формуле:

$Z = \sum(C / c_i \cdot E_i)$, где Z — суммарное количество контактов с целевой аудиторией; C — бюджетное ограничение для каждого рекламного источника (60 тыс. руб.); c_i — стоимость трансляции одного рекламного сообщения по i-му источнику; E_i — количество контактов с целевой аудиторией для i-го источника.

Получим следующее количество трансляций по рекламным каналам (C/c_i).

Количество рекламных трансляций при традиционном способе:

Канал	**РЕН**	**ТНТ**	**«Эхо Москвы»**	**«Болид FM»**	**mail.ru**	**prm.ru**
Количество трансляций	107,14	49,18	240,00	171,43	14,46	54,55

Коэффициенты эффективности остаются прежними.

Количество контактов с ЦА одного рекламного сообщения:

Канал	**РЕН**	**ТНТ**	**«Эхо Москвы»**	**«Болид FM»**	**mail.ru**	**prm.ru**
Количество контактов	180	540	197	128	1302	410

Перемножив количество трансляций на их эффективность, получим число контактов с ЦА при традиционном способе по каждому источнику:

Канал	**РЕН**	**ТНТ**	**«Эхо Москвы»**	**«Болид FM»**	**mail.ru**	**prm.ru**
Количество контактов	19285,71	26557,38	47308,80	21942,86	18824,10	22359,27

Суммируем и получим общее число контактов с ЦА:
$Z = 156\ 278$.
Средняя стоимость одного контакта с ЦА составила 3,07 руб.

Заключение

Рассмотренный пример иллюстрирует возможность усиления эффективности рекламы при использовании даже самых минимальных знаний о структуре аудитории того или иного рекламного носителя. Таким образом, фирма, обладающая определенным рекламным бюджетом, может распорядиться им наиболее рационально, а значит, опередить многих конкурентов. Чем большее количество параметров учитывается при составлении подобной модели, тем меньше становится часть рекламного бюджета, затрачиваемая впустую.

Для усовершенствования описанной модели возможно развитие следующих направлений:

- число СМИ может быть расширено не только за счет рассмотрения других рекламных носителей, но и за счет дифференцированного изучения каналов, входящих в каждый из них;
- для более точных расчетов следует учитывать влияние «прайм тайм» на стоимость трансляций и количество контактов с аудиторией;
- важно принимать во внимание издержки на изготовление каждого рекламного сообщения;
- по пожеланию рекламодателя можно установить нижнюю границу числа трансляций, что зависит от личных предпочтений рекламодателя, цен рекламных агентств (покупка пакетов трансляций) и снижает значение целевой функции;
- должен быть учтен синергетический эффект (эффективность каждого канала коммуникации возрастает при его использовании в сочетании с другим каналом) при помощи использования таких теоретических моделей, как 3+ (модель трех ударов);
- необходимо принимать во внимание, что цена одной трансляции зависит от общего количества трансляций на одном канале (что может существенно повлиять на бюджетное ограничение);
- в качестве показателя эффективности рекламного сообщения следует учитывать не только число контактов с ЦА, но и степень воздействия в зависимости от выбранного источника (средства выразительности, содержательность).

Источники

Батра Р., Майерс Дж.Дж., Аакер Д.А. Рекламный менеджмент. М.; СПб.: Вильямс, 2004.

Бузин В.Н., Бузина Т.С. Медиапланирование для практиков. М.: Вершина, 2006.

Евстафьев В.А., Яссонов В.Н. Введение в медиапланирование. М.: РИП-холдинг, 2001.

Кочеткова А.В. Медиапланирование: социологические и экономические аспекты. М.: РИП-холдинг, 2005.

Назайкин А.Н. Медиапланирование на 100%. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Сиссорс Дж.З., Бэрон Р.Б. Рекламное медиапланирование. СПб.: Питер, 2004.

Шматов Г.А. Основы медиапланирования: эвристический подход. 2-е изд. Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2007.

Brown D.B., Warshaw M.R. Media Selection by Linear Programming // Journal of Marketing Research. 1965. Vol. 2. No. 1.

Приложение 1

Критерии			**Доли аудитории медиаканалов**					
Пол	**Возраст, лет**	**Доход**	**РЕН**	**ТНТ**	**«Эхо Москвы»**	**«Болид FM»**	**mail.ru**	**prm.ru**
Жен			0,39	0,53	0,34	0,48	0,58	0,36
Муж	12–18		0,061	0,094	0	0,208	0,084	0,064
	18–30	До 7000	0,037	0,028	0,013	0,083	0,050	0,051
		7000–20 000	0,061	0,085	0,053	0,083	0,101	0,102
		От 20 000	0,024	0,028	0,053	0,042	0,017	0,102
	30–45		0,244	0,141	0,198	0,104	0,126	0,256
	45–60		0,122	0,094	0,277	0,000	0,042	0,064
	60+		0,061	0,000	0,066	0	0	0
Итого по столбцу			1	1	1	1	1	1

Приложение 2

Характеристики	РЕН	ТНТ	«Эхо Москвы»	«Болид FM»	mail.ru	prm.ru
Аудитория (A_i)	40 000	120 000	8800	12 400	93 000*	6100*
Стоимость (c_i)	560	1420	200	350	4150*	1100*
Максимальное количество трансляций (b_i)	500	300	200	400	100 000	10 000
Просмотр рекламы (N_i)	0,3	0,3	0,4	0,4	0,7	0,7
Коэффициент попадания в ЦА (T_i)	0,024	0,028	0,053	0,042	0,017	0,102
Коэффициент контакта рекламного сообщения с ЦА ($N_i \cdot T_i$)	0,0072	0,0084	0,0212	0,0168	0,0119	0,0714
Количество контактов (E_i)	288	1008	186,56	208,32	1106,7	435,54

Приложение 3

РЕН	ТНТ	«Эхо Москвы»	«Болид FM»	mail.ru	prm.ru
110,0	50,3	200,0	176,0	14,8	56,0

РЕН	ТНТ	«Эхо Москвы»	Болид FM	mail.ru	prm.ru
0	300	200	0	0	58,18

© Ивашов С., Паненко А., 2010

П. Шагайда
(ГУ ВШЭ)

ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ПРОДВИЖЕНИЯ МАЗЕЙ-АНАЛЬГЕТИКОВ В СООТНОШЕНИИ С СОВРЕМЕННЫМИ ТЕНДЕНЦИЯМИ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ БЕЗРЕЦЕПТУРНЫХ ЛЕКАРСТВ

В последние годы рынок фармацевтических препаратов в России развивается более чем активно. Это относится и к рынку лекарственных средств, который будет рассмотрен в данной работе.

Все больше лекарственных продуктов переходит из разряда рецептурных, выписываемых врачами, в разряд безрецептурных, покупаемых потребителем по собственному желанию, без обращения к врачу. Потребители самостоятельно приобретают безрецептурные лекарственные средства, руководствуясь собственными знаниями, либо прибегая к рекомендациям друзей, родственников или фармацевтов в аптеке. На данном рынке существует множество практически идентичных товаров. Каждая из товарных категорий насчитывает более 5—10 наименований, схожих по свойствам. В подобной ситуации компаниям-производителям достаточно сложно выделиться в ряду конкурентов.

По данным исследования компании Nielsen за 2007 г., самыми распространенными недомоганиями, на которые чаще всего жалуются потребители во всем мире, являются головная боль, простуда и боли в спине. Выбирая средство лечения, потребители чаще делают выбор в пользу «быстрых» безрецептурных препаратов. Оборот глобального рынка безрецептурных препаратов превысил 70 млрд долл. [Глобальное онлайн-исследование.., 2007]. Данные исследования также показали, что анальгетики — самая крупная категория на рынке безрецептурных препаратов и что при выборе средства для избавления от боли потребители демонстрируют высокую степень приверженности проверенным и апробированным брендам, которые они давно используют. Соответственно особые проблемы возникают при продвижении торговой марки, которая является относительно новой для потребителей, для которой еще не сформированы потребительские привычки, поскольку при потреблении анальгетиков действует фактор привычки и доверия к давно знакомым маркам.

Учитывая тенденцию перехода потребителей на самолечение, компании — производители безрецептурных препаратов с каждым го-

дом инвестируют все большие средства в продвижение своих марок, направленное на конечных потребителей. Ключевой задачей, стоящей перед маркетологами фармацевтических компаний, является нахождение инновационных методов воздействия на потребителей и убедительных доводов, которые заставят их переключиться на новый бренд.

В представленной статье автором будет проведены анализ рекламных стратегий компаний одного из подобных сегментов — производителей мазей-анальгетиков, описана специфика покупательского поведения и восприятия потребителями свойств марок на представленном рынке в соотношении с современными подходами к коммуникационному планированию.

В целом ряде работ выделяется комплекс задач, характерный для продвижения безрецептурных препаратов, в частности [Бондаренко, 2008].

1. Установление прямых позитивных коммуникационных связей между производителем и его основными целевыми группами.

2. Повышение уровня осведомленности потребителей о препарате.

3. Формирование лояльного отношения со стороны потребителей к компании-производителю как источнику достоверной информации.

По мнению многих специалистов, в том числе П. Денисенко [Денисенко, 2007], производитель фармацевтических препаратов, ставя перед собой задачу по их продвижению, как правило, имеет в виду работу со следующими целевыми группами:

1) дистрибьюторы;

2) врачи;

3) аптеки (провизоры/фармацевты 1-го стола);

4) потребители.

Исследование российских и зарубежных компаний показало, что фармацевты играют важную роль в выборе потребителем того или иного безрецептурного препарата. Российские участники исследования продемонстрировали высокую приверженность знакомому и испытанному лекарству.

Самый высокий уровень доверия к рекламе лекарств продемонстрировали участники анкетирования в Китае. Если в целом из опрошенных в мире лишь пятая часть (19%) ответили, что на их выбор нового безрецептурного препарата влияет реклама или же совет друга, то 39% китайских участников опроса ответили, что выбрали средство для лечения под влиянием этого фактора [Глобальное онлайн-исследование.., 2007].

В западных странах наиболее ярко проявляется тенденция «ответственного самолечения» рутинных недомоганий, не требующих врачебной помощи. Эта концепция воплощается как в издании большого количества всевозможных «энциклопедий здоровья», призван-

ных проинформировать пациентов о потенциальных возможностях лечения некоторых состояний без обращения к врачу, так и посредством включения фармацевтическими компаниями в маркетинговые сообщения посылов быстрого, практически моментального избавления пациента от болезненных симптомов.

В России концепция «ответственного самолечения» еще не набрала силу. Ведущие западные фармацевтические компании на российском рынке практически не формирут корпоративные бренды ведущих мировых производителей. В то же время акцент на корпоративном бренде производителя фармпрепаратов с мировым именем мог бы сыграть благоприятную роль в формировании доверия потребителей к препаратам.

Исследование рекламы мазей-анальгетиков, представленных на российском рынке

Выбрав в качестве объекта исследования коммуникационную деятельность компании Novartis (марка «Вольтарен Эмульгель») на российском рынке мазей-анальгетиков, мы выдвинули следующие гипотезы.

Рынок безрецептурных мазей-анальгетиков характеризуется слабовыраженными марочными предпочтениями и инерционной моделью принятия решения о покупке.

Коммуникации компаний — участников рынка мазей-анальгетиков акцентируют выгоды товарной категории в целом и слабо способствуют формированию марочных предпочтений, а следовательно, и бренда.

Нами были избраны следующие методы исследования: изучение отраслевых качественных и количественных исследований, в том числе исследований компаний TNS Gallup Media и The Nielsen Company; проведение сравнительно-сопоставительного анализа данных, экспериментальное исследование восприятия торговых марок с учетом критериев их выбора российскими потребителями (30 человек) и проведение исследования факторов, определяющих выбор лекарственного препарата; анализ рекламных коммуникаций пяти компаний — производителей мазей-анальгетиков под торговыми марками «Вольтарен Эмульгель», «Финалгон», «Финалгель», «Быструмгель» и «Фастумгель».

Сопоставление данных о рекламных бюджетах и продажах компаний показало, что компания, имеющая наибольшую долю рекламного бюджета в товарной категории, занимает последние место по продажам в данной категории (по коммерческим соображениям ее название не указывается). Данный факт говорит о том, что ее коммуникационная программа, по-видимому, менее эффективна.

Автором были проанализированы рекламные материалы основных участников рынка, размещенных на телевидении, радио, в наружной рекламе и прессе за 2007 г. по следующим критериям: ключевое сообщение (в том числе отраженное в слогане), обозначенная в сообщении проблема, ключевые персонажи, персонаж — инициатор применения препарата, ситуация потребления, социальный статус персонажей.

Анализ рекламных стратегий базировался на их типологии, представленной в работах [Перси, Элиот, 2008; Пирогова, 2000]. Он показал, что при воздействии на потребителей рассматриваемые торговые марки используют стратегию родового типа с акцентом на рациональные и эмоциональные мотивы. Иными словами, основные рекламные доводы концентрируют внимание на выгодах товарной категории в целом, а не на достоинствах и отличительных особенностях конкретных торговых марок. При этом в рекламе всех исследуемых торговых марок вербально или невербально выражена связь «Быстрое избавление от боли — свобода и радость движения».

«Вольтарен Эмульгель» — слоган: Движение в радость.

«Финалгель» — слоган: Спутник активной жизни.

«Фастумгель» — слоган: помогает победить воспаление и боль.

«Финалгон» — слоган: Снимает боль, возвращает радость движения.

«Быструмгель» — слоган: Поможет по-быстрому. Всегда в домашней аптечке.

Согласно результатам исследований компании Novartis (внутрикорпоративная документация), потребителей данного типа продуктов можно разделить на четыре приблизительно равные группы, на основании социодемографических характеристик и особенностей поведения:

«Спортивная молодежь»;

«Здоровые традиционалисты»;

«Хронические больные, ориентированные на дешевые лекарства»;

«Хронические больные — инноваторы».

Полученные в ходе анализа рекламных материалов данные по ключевым сообщениям, стратегиям обращения и социодемографическим характеристикам дали возможность в дальнейшем определить, насколько коммуникационные программы конкурентов соответствуют аудитории потребителей данного типа продуктов.

Как видно из представленной информации, все участники рынка используют родовую рекламную стратегию, отличаясь лишь риторическими особенностями коммуницируемых сообщений и используемыми образами персонажей, что не позволяет им выделиться в ряду конкурентов и акцентирует внимание потребителей не на преимуществах конкретного бренда, а на преимуществах данной категории товаров в целом.

Проведенное исследование рекламы участников рынка в соотношении с имеющейся сегментацией рынка выявило, что лишь три из пяти брендов выстроили свои коммуникации в соответствии с указанными группами потребителей:

«Вольтрарен Эмульгель» — коммуникация ориентирована на группу «Здоровые традиционалисты»;

«Финалгель» — «Спортивная молодежь»;

«Быструмгель» — «Хронические больные, ориентированные на дешевые лекарства».

Также следует отметить тот факт, что на группу «Хронические больные — инноваторы» не направлена коммуникация ни одного из представленных брендов. А коммуникации брендов «Фастумгель», «Финалгон» размываются, не концентрируясь ни на одном из имеющихся сегментов (выводы сделаны на основе соотнесения результатов анализа рекламных материалов главных участников рынка с характеристиками указанных категорий потребителей).

Исследование восприятия потребителями коммуницируемых компаниями характеристик торговых марок

Автором также было проведено экспериментальное исследование восприятия торговых марок с учетом критериев их выбора российскими потребителями. В основе исследования лежал метод семантического дифференциала [Osgood et al., 1957; Петренко, 2005]. В рамках исследования использовались пятибалльные однополярные шкалы. Шкалы, по которым респондентам предлагалось оценивать различные бренды, были сформированы на базе характеристик, упоминавшихся в рекламных сообщениях различных торговых марок мазей-анальгетиков. Кроме того, в список были добавлены шкалы: мазь для всех возрастов, вызывает интерес, вызывает желание купить.

На основании анализа рекламных сообщений автором исследования была составлена анкета коммуницируемых характеристик брендов-конкурентов. В качестве анализируемых параметров были взяты ключевые сообщения, коммуницируемые каждым из брендов в рекламных сообщениях. Респондентам следовало поставить в каждой из клеток оценку от 1 до 5 в соответствии с тем, как он соотносит те или иные характеристики товара с определенной маркой (1 — совершенно нет, 5 — абсолютно да).

В качестве целевой аудитории для опроса была взята группа людей (30 человек), соответствующая по социодемографическим и половозрастным параметрам целевой аудитории торговой марки «Вольтарен Эмульгель»:

Возраст: 22–35 лет.

Пол: 50 × 50, мужчины/женщины.

Образование: высшее.

Доход: средний/выше среднего.

Работа: менеджеры среднего/высшего звена.

Результаты исследования позволили понять, насколько коммуницируемые компаниями отличительные особенности брендов воспринимаются потребителями и насколько потребители способны отличить бренды. Полученные в рамках исследования данные были сведены в таблицу, на основании которой автор получил возможность составить семиотические поля с указанием позиционируемых компаниями характеристик своих брендов (табл. 1).

Таблица 1

Структура анкеты и усредненные оценки, полученные по всем респондентам

Респондент № __	**Пол __**	**Возраст__**	**Образование___**		**Доход_____**	
Характеристика/ Бренд	**Фастум-гель**	**Быструм-гель**	**Финал-гон**	**Воль-тарен**	**Финал-гель**	**Идеаль-ная мазь**
Надежное	3,00	2,53	2,67	3,20	3,20	5,00
Эффективное	3,80	2,87	3,07	3,46	2,81	5,00
Быстрое избавление от боли	3,53	2,87	2,63	4,00	3,20	5,00
Длительный лечебный эффект	2,20	2,14	3,07	2,80	2,06	5,00
Известный бренд	4,20	3,87	3,47	3,87	2,53	5,00
Способствует восстановлению движения	3,07	2,87	3,13	4,20	4,20	5,00
Проверенное временем	3,60	2,53	3,67	2,07	1,94	5,00
Гарантия качества	3,00	2,67	2,87	2,93	2,73	5,00
Не имеет побочных эффектов	1,53	1,60	1,47	1,80	1,73	5,00
Универсальное, для всех возрастов	3,07	3,13	1,87	2,13	2,40	5,00
Вызывает интерес	2,73	2,80	2,60	3,47	2,80	5,00
Вызывает желание купить	3,20	2,87	3,00	3,87	3,40	5,00

Рассмотрим более подробно результаты восприятия коммуницируемых характеристик для бренда «Вольтарен Эмульгель» (рис. 1).

Рис. 1. Семиотический анализ с учетом позиционируемых брендом «Вольтарен Эмульгель» свойств

Делая выводы по представленному на рисунке 1 графику, следует отметить, что в восприятии потребителей коммуницируемые брендом «Вольтарен Эмульгель» характеристики ассоциируются, хоть и в чуть меньшей степени, со всеми другими марками данной товарной категории. Различие положения марок по указанным параметрам составляет не более 0,5. Данное отличие является малозначимым. Подобная ситуация характерна для всех пяти основных марок, представленных на рынке.

В рамках проведенного автором опроса ставилась также цель выявить, почему респондент использовал то или иное средство. Результаты представлены на рисунке 2. Данные опроса показывают, что 50% респондентов обращаются за рекомендациям к лидерам мнений (врачи, фармацевты, друзья), 37% обращаются к привычному средству из домашней аптечки. То есть у российских потребителей сохраняется тенденция к использованию привычного средства из домашней аптечки и обращения к врачам и фармацевтам за рекомендациями. Следовательно, гипотеза об инерционной модели принятия решения о покупке/выборе торговой марки должна быть скорректирована. Факторы, влияющие на выбор торговой марки в данной товарной категории, требуют дальнейшего более подробного изучения.

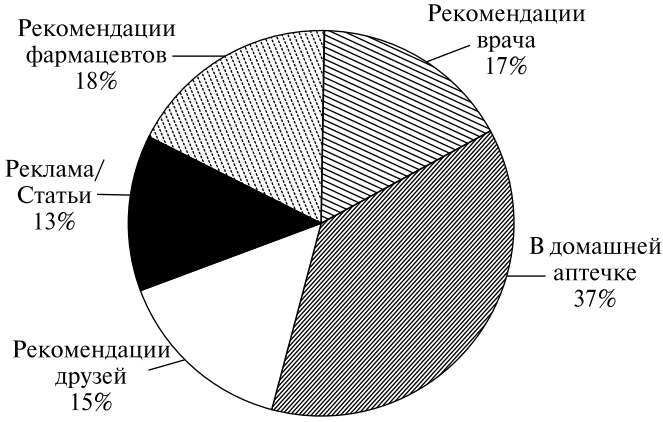

Рис. 2. Причины использования средства

Выводы

Исследование тенденций зарубежных и отечественных рынков показало существенные изменения в покупательском поведении на рынках безрецептурных лекарственных средств.

Для данной группы товаров за рубежом наблюдается тенденция к росту значимости рекламы как источника знаний о них и помощника в их выборе.

Полученные в ходе анализа данные о целевых сегментах и коммуникационных программах основных участников российского рынка говорят о том, что все рассматриваемые компании используют родовую рекламную стратегию, не концентрируясь на ключевых преимуществах предлагаемых марок.

На основании анализа рекламных сообщений основных участников рынка и основных игроков можно утверждать, что коммуникации компаний хотя и ориентированы на определенные сегменты, но весьма размыты и направлены на привлечение потребителей скорее к продукту в целом, нежели на выделение конкурентныех преимуществ. Это мало способствует формированию марочных предпочтений, а следовательно, и формированию брендов.

Анализ тенденций рынка и проведенный автором опрос потребителей подтверждают гипотезу о том, что российский рынок безрецептурных средств-анальгетиков характеризуется слабо выраженными марочными предпочтениями.

Источники

Безрецептурные препараты (общетерапевтические средства, ОТС). РосБизнесКонсалтинг. Отраслевые обзоры. Режим доступа: http://www.rbc.ru/reviews/medicine/8-1.shtml — 2006.

Глобальное онлайн-исследование безрецептурных лекарственных средств. The Nielsen Company. Режим доступа: http://www.dv-reclama.ru/?m_id=904 — 2007.

Бондаренко Ю. Комплекс маркетинговых non-TV коммуникаций в условиях кризиса, 2008. Режим доступа: http://www.apteka.ua/online/27924/.

Денисенко П. Будьте здоровы по-пиаровски! // PR-News. 2007. Режим доступа: http://pr-news.su/publicat/e_6/e1.htm.

Перси Л., Элиот Р. Стратегическое планирование рекламных кампаний / пер. с англ. под ред. Ю.К. Пироговой. М.: Изд. дом Гребенникова, 2008.

Петренко В.Ф. Основы психосемантики. СПб.: Питер, 2005.

Полякова Д., Власюк Т. Рынок безрецептурных препаратов: маленькие успехи и большие надежды. Режим доступа: www.press-release.ru/branches/pr/44c61df4a1385/ — 2006.

Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / пер. с англ. СПб.: Питер, 2003.

Рекламный текст: семиотика и лингвистика под ред. Ю.К. Пироговой, П.Б. Паршина. М.: Изд. дом Гребенникова, 2000. Гл. 1.

Рынок лекарственных препаратов: взгляд на отрасль изнутри. Отраслевой форум. Режим доступа: http://www.advertology.ru/article1020.htm — 2003.

Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. М.: Изд. дом Гребенникова, 2003.

Шульц Д., Китчен Ф.Дж. Маркетинг. Интегрированный подход. М.: ИНФРА-М, 2004.

COMCON PHARMA. Ежеквартальное исследование рынка безрецептурных препаратов. Режим доступа: http://www.comcon-2.ru/default.asp?artID=1330&mode=print — 2007.

Osgood C.E., Suci G, Tannenbaum P. The Measurement of Meaning. University of Illinois Press, 1957.

© Шагайда П., 2010

В. Якшов,
Г. Цветкова
(Марийский государственный университет)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ПРОДВИЖЕНИИ ФЕСТИВАЛЯ СРЕДНЕВЕКОВОЙ КУЛЬТУРЫ «АЛАМНЕР»

Фестиваль (от лат. *festivus* — веселый, праздничный) как вид событийного маркетинга представляет собой мероприятие, цель которого — представить предметы и явления, организованные в духе праздника и по определенному сценарию [Музыкант, 2009, с. 125]. Основные признаки фестиваля — праздничность, коллективность, ритуальный характер проведения, соревновательность среди участников.

Фестиваль средневековой культуры «Аламнер», на котором собираются вместе клубы исторической реконструкции, по праву можно считать уникальным. Идея его проведения принадлежит клубу исторической реконструкции «Дикий вепрь». Клуб занимается исторической реконструкцией, его участники воспроизводят культуру, быт, ремесла, традиции и обычаи народов, живших на территории, по которой проходил Волжский торговый путь. Во многом благодаря его инициативе возникла сеть единомышленников — не только в Йошкар-Оле Республики Марий Эл, но и в соседних регионах — в Кировской, Нижегородской, Ульяновской областях и Республике Чувашия.

Фестиваль «Аламнер» проводится летом. В августе 2009 г. он проходил в Республике Марий Эл на Сиухинском городище, в первый же раз он прошел в 2008 г. на горе Аламнер («Сторожевая гора»), от которой и получил свое название.

Проанализировав сложившуюся ситуацию на внутреннем рынке туризма Республики Марий Эл, дирекция туристической фирмы «Матур» приняла решение о сотрудничестве с клубом «Дикий вепрь» и продвижении фестиваля средневековой культуры «Аламнер» как особого уникального продукта. Однако какое бы уникальное предложение мы ни делали, какую бы идеальную концепцию ни предложили, «все не имеет реальной ценности без выстроенных и эффективно работающих коммуникаций» [Голова, 2006, с. 38]. Поэтому серьезным этапом в продвижении продукта является подготовка и разработка коммуникационной политики. При разработке продукта турфирма «Матур» исходила из следующих теоретических положений (рис. 1).

Во-первых, цели такого мероприятия, как фестиваль, могут быть коммерческими и некоммерческими. У каждого фестиваля есть тема,

своеобразная концепция, благодаря которой формируется особое культурное пространство. Именно здесь, по мнению Е. Ключниковой, кроется отличие фестиваля от других культурных мероприятий: «Фестиваль должен обладать многоступенчатой структурой “живого” организма с его началом и логическим концом, а значит, сложной организацией по подготовке и проведению» [Ключникова, 2006, с. 5]. Отличие фестиваля от других культурных продуктов определяет выбор инструментов маркетинговых коммуникаций и весь комплекс продвижения фестиваля. Успех события далеко не всегда зависит от того, какое это событие, кто из известных людей принимает в нем участие и по поводу чего оно организуется. Зачастую успех события обусловлен тем, насколько полно будут учтены различные факторы (место проведения фестиваля, конкуренция, погода, цена) и как привлекаются потенциальные посетители [Hoyle, 2002].

Рис. 1. Цели и способы продвижения фестиваля средневековой культуры «Аламнер»

Во-вторых, место проведения фестиваля. Выбор такого места имеет большое значение и влияет на то, сколько человек посетит событие. Проведение мероприятия на местности, удобное расположение места проведения, куда можно доехать без особых трудностей, способствует большему привлечению людей. Если это место связано с историческим событием, то число потенциальных зрителей возрастет.

В-третьих, конкуренты. Необходимо представить событие уникальным, чтобы оно отличалось от мероприятий конкурентов, что предполагает разработку четкой маркетинговой стратегии. Иногда акцент на отличиях от других может и быть эффективным, но в этом есть определенная доля риска. Сравнение с конкурентами может вызвать доверие у клиента и узнаваемость, но по отношению к конкуренту. Следует отметить, что конкурирующими продуктами не обязательно будут фестивали-аналоги, — это могут быть другие культурные мероприятия: выставки, ярмарки, концерты, парады [Хальцбаур и др., 2007].

В-четвертых, погода. В отличие от продажи товаров широкого потребления, при продвижении фестиваля погода может выступать преимуществом или недостатком, так как погода влияет на настроение участников события. Этот фактор оказывает значительное влияние на результат всего события.

В-пятых, цена. При продвижении фестивалей необходимо использовать слово «бесплатно», поскольку это привлекает внимание. Если установленная цена привлекательна, то и ее необходимо осветить в рекламе. Цена также может быть определяющим фактором в продвижении события.

В-шестых, техника привлечения потенциальных посетителей. Успех любого события зависит от того, каким образом привлекать людей. В этом случае незаменимым является партизанский маркетинг (включает использование оригинальных, необычных методов, с помощью которых можно привлечь внимание к событию целевой аудитории). Используя принципы партизанского маркетинга, рекламное обращение будет отличным от других. Чтобы тактика партизанского маркетинга оказалась действенной, необходимо внести элемент неожиданности, представляя что-то необычное в местах массового скопления людей, где сконцентрирована основная часть целевой аудитории. В качестве элемента партизанского маркетинга можно использовать промоакции на улицах города. Они должны напоминать театрализованные выступления в миниатюре. Если промоутеры будут в тематических костюмах, то событие точно не будет незамеченным. Людям нравится, когда что-то можно получить бесплатно, и не важно, что это будет. При раздаче подарков гарантированно повышаются интерес и восхищение со сто-

роны потребителей. Сувенир или любая другая вещь «даром» должен быть каким-либо образом связан с событием. Он также должен содержать определенное сообщение, и, таким образом, этот подарок будет частью промоакции.

Потенциальных посетителей можно привлечь, пригласив известных людей. Достойные внимания известные персоны повысят степень доверия к событию и тогда потребители воспримут его с большей для них ценностью. Приглашение VIP-персон поможет полностью охватить целевую аудиторию, поскольку внимание средств массовой информации всегда направлено на известные персоны. По возможности необходимо пригласить политических деятелей.

При продвижении фестивалей настоящего успеха можно достичь путем объединения достоинств рекламы, промоакций и связей с общественностью. Для выбора правильных инструментов маркетинговых коммуникаций целесообразно учитывать плюсы и минусы отдельных инструментов маркетинговых коммуникаций, для того чтобы в комплексе они взаимодополняли друг друга. Необходимо одновременно запустить рекламную кампанию и кампанию по связям с общественностью: реклама известит потребителей о событии, связи с общественностью усилят это влияние. В некоторых случаях в рекламе может быть информация о предстоящих промоакциях.

Для проведения мероприятий по продвижению фестивалей требуется значительно больше времени, чем для других событий. При организации события-премьеры приходится сталкиваться с большими трудностями. До потребителей необходимо донести рекламное сообщение посредством различных медиа: радиореклама усилит интерес, телевизионная реклама визуализирует образы и стимулирует к приобретению покупки, печатная реклама предоставляет информацию, веб-сайты дают полное представление о событии. При планировании таких мероприятий следует учитывать эффект непостоянства, т.е. поставленные задачи не всегда соотносятся с достигнутыми результатами. Может возникнуть желание провести акции по продвижению заблаговременно. Если начать слишком рано, то потребители не смогут обратить должного внимания на событие. Если же реализовывать комплекс мер по продвижению накануне события, то потребитель не успеет «привыкнуть» к событию.

В-седьмых, фестиваль — бренд. Цель организаторов фестиваля — событие-бренд, которое должно быть таким популярным, что при малейшем упоминании события оно моментально вызывало бы положительные воспоминания, и потребитель был осведомлен в полной мере. Чтобы событие стало брендом, его необходимо идентифицировать как

графически, так и описательно. Общественность относится безразлично к тому, что неузнаваемо. Если событие-бренд будет успешным в одной определенной местности, проводиться в определенное времея года, то общественность с доверием отнесется к событию, что обеспечит удержание доли рынка организации в долгосрочной перспективе.

Перед туристической фирмой «Матур» стояла непростая задача — при ограниченных ресурсах проинформировать целевые группы о предстоящем событии, о котором мало кто знал, поскольку в 2009 г. этот фестиваль проводился лишь во второй раз. Кроме того, этот продукт должен быть недорогим, в силу того, что интерес к фестивалю «Аламнер» находился еще не на высоком уровне. И как следствие, затраты на продвижение также должны быть небольшими. Выходом из положения стали технологии BTL (below the line). В качестве методов непрямой рекламы были использованы такие инструменты маркетинговых коммуникаций, как Интернет, промопрограммы, директ-маркетинг, а также элементы ATL: реклама в прессе и наружная реклама. Но они не дали ожидаемого эффекта по сравнению с директ-маркетингом, осуществляемым посредством приглашения на встречу группы «Матур» на самом посещаемом сайте России — *vkontakte.ru* и с раздачей листовок.

Для изучения эффективности кампании было напечатано два вида листовок: 4500 экземпляров формата А5 и А6. Листовки формата А6 отдали промоутерам, которых одели в костюмы Средневековья, а листовки формата А5 реализовывались сотрудниками фирмы «Матур». Промоутеры раздавали материалы по выходным дням в местах массового скопления людей — в парках, на бульварах, аллеях, а сотрудники турфирмы — по будням, периодически в течение рабочего дня. Листовки также помещали под дворники машин, стоящих у супермаркетов. Выбранная стратегия вполне оправдала себя, поскольку целевой аудиторией для данного продукта являются активная молодежь и семьи (и молодые, и с детьми).

В проекте использовалось два вида рекламы: информативная, в которой предоставлялась убеждающая информация о новом продукте, формировались имидж продукта, фирмы, в которой выражалось побуждение к приобретению продукта. Поставленные цели были достигнуты и посредством представления основной концепции фестиваля, его программы: был приведен список возможных услуг и их стоимость. Для улучшения восприятия рекламы был придуман слоган: «С “Матур” возможно все! Пролей свет на “темные века”!» Проведение фестиваля получило широкое освещение в средствах массовой информации. В 2008 г. мероприятие вызвало интерес весьма уважаемых печатных

изданий и телеканалов России, среди которых «Российская газета» и телевизионщики канала ТВЦ. В 2009 г. событие было не менее популярным. Широкую огласку фестиваль «Аламнер — 2009» получил в газете регионального уровня «Марийская правда».

Оценка эффективности набора коммуникационных инструментов показала, что наиболее эффективными оказались реклама в Интернете и промоакции. Результаты оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1

Анализ коммуникационного набора

Инструмент коммуникационного набора	Носитель	Качественная характеристика	Балльная оценка показателя	
			максимальная	фактическая
1. Реклама	В газете «Известия»	Шпаргалка для потребителя	10	2
	Наружная	Афиши формата А2	10	5
2. Интернет	Сайт vkontakte.ru matour.ru	Предоставление полной информации о событии	10	8
3. Промоакции	Раздача листовок	Листовки формата А5 и А6	10	9
4. Прямой маркетинг	Сайт vkontakte.ru	Приглашение на встречу	10	7
5. Неформальное мнение	Воздействие на мнение	Идейные соображения	10	5
Итого			60	36

С помощью вышеописанных инструментов маркетинговых коммуникаций потенциальные покупатели были осведомлены о фестивале средневековой культуры «Аламнер», у них формировалось отношение к предлагаемому продукту и исходя из этого последовало определенное действие (бездействие).

Результаты проведенной работы соответствовали плану турфирмы «Матур», были достигнуты и коммерческие цели, фирма также укрепила и расширила базы данных по клиентуре (табл. 2). Необходимое число туристов на автобус было набрано. Бо́льшая часть людей добиралась до места проведения фестиваля на собственном авто. Общая сумма вырученных средств составила 21 510 руб. Из них расходы на

комплекс маркетинговых коммуникаций составили 2160 руб., остальные денежные средства пошли на оплату организаторам фестиваля, на аренду автобуса, организацию питания для туристов. В конечном счете прибыль составила 3022 руб. Цифра для такого рода проекта неплохая. А самое главное, клиенты остались довольны продуктом, качеством предоставляемых услуг, они просили в дальнейшем информировать их о значимых событиях, происходящих в республике. Этот результат был достигнут за счет правильного выбора цены, соответствующей ожиданиям потребителей, за счет адекватно проведенной маркетинговой коммуникационной политики.

Таблица 2

Бюджет фестиваля «Аламнер»

Статьи	Количество	Сумма, руб.
I. ПОСТУПЛЕНИЯ СРЕДСТВ		
Денежные средства за реализацию 1-го пакета услуг (проезд организованно в оба конца, входной билет): в том числе взрослые (770 руб./чел.) дети (670 руб./чел.)	17 чел. 15 чел. 2 чел.	12 890 11 550 1340
Денежные средства за реализацию 2-го пакета услуг (проезд организованно в один конец, входной билет): в том числе взрослые (500 руб./чел.)	2 чел. 2 чел.	1000 1000
Денежные средства за реализацию 3-го пакета услуг (проезд организованно в оба конца, входной билет, зона отдыха, обед): в том числе взрослые (1270 руб./чел.)	6 чел. 6 чел.	7620 7620
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I		**21 510**
II. РАСХОДЫ		
Расходы на продвижение: в том числе шпаргалка для потребителя печать листовок реализация листовок	 1 модуль 4500 шт. 6 ч	2160 580 860 720
Автобус	15 ч	11 000
Стоимость билетов за вход: в том числе взрослые (200 руб. с чел.) дети (100 руб. с чел.)	25 чел. 23 чел. 2 чел.	4800 4600 200
Стоимость комплекса питания (66 руб./чел.)	8 чел.	528
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II		**18 488**

Однако без ошибок не обошлось. В качестве одной из целевых аудиторий была выбрана «не сидящая дома» молодежь — как правило, те, кто проводит вечера в парках, на бульварах. В городком парке и на бульварах было реализовано порядка 1000 листовок, но из всех людей, которые пришли за покупкой тура, из «парков» оказалось только два человека. Сразу следует отметить, что листовки не раздавали кому попало и промоакции проходили на «ура» — определенный эффект дали средневековые костюмы. Здесь возможны два варианта. Первый — эта молодежь до такой степени активна, что поехала на фестиваль своим ходом, и второй — в парках сидят пассивные люди, которые выходят только «на мир посмотреть и себя показать». Как выяснилось позже, верным оказалось первое предположение.

При анализе комплекса мероприятий по продвижению фестиваля средневековой культуры «Аламнер» были выявлены незадействованные инструменты и пути их реализации. Турагентствам необходимо предоставлять выгодные условия сотрудничества и более активно работать с юридическими лицами в плане развития корпоративного отдыха. В процессе работы стало известно, что многие учителя заинтересовались предложением ООО «Матур», но для того чтобы поехать организованно со школьниками в период летних каникул, требуется достаточно много времени. Поэтому дирекция ООО «Матур» решила вести активную рекламную кампанию в школах весной, заблаговременно. Необходимо создавать сообщества фестиваля и в других социальных сетях, например на сайте «Одноклассники.ru», в ЖЖ, причем форумы необходимо подбирать с максимальной концентрацией целевой аудитории. На фестиваль нужно приглашать известных персон, на этапе обсуждений необходимо сделать интригу с составом участников, необходимо привлекать журналистов, известных блоггеров и лидеров мнений.

Маркетинговые коммуникации — это не параллелепипед, с известными параметрами: длина, ширина и высота, и не родился еще тот маркетинговый Архимед, который смог бы предложить универсальную формулу для измерения эффективности маркетинговых коммуникаций.

Источники

Голова А.Г. Интегрированные маркетинговые коммуникации // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 6.

Ключникова Е. От праздника к бренду // Культура. 2006. № 13.

Музыкант В.Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями. М.: Эксмо, 2009.

Хальцбаур У., Йеттингер Э., Кнаусе Б., Мозер Р., Целлер М. Event-management / пер. с нем. М.: Эксмо, 2007.

Hoyle L.H. Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions. John Wiley & Sons, Inc., 2002.

© Якшов В., Цветкова Г., 2010

РАЗДЕЛ IV

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ МАРКЕТИНГА

П. Белобородова
(Пермский
филиал ГУ ВШЭ)

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СТУДЕНТОВ НА БРЕНД ВУЗА

Введение

В последние несколько десятилетий университет вынужден преобразовываться, так как изменившаяся среда не позволяет ему существовать в том же виде, что восемь веков назад. С повышением спроса на образование возросло число учебных заведений, они начали конкурировать между собой. Но еще более важно, что сократилось государственное финансирование университетов, повлекшее за собой их коммерциализацию. В итоге появился рынок образовательных услуг, наступила эпоха так называемого академического капитализма.

Цена образовательной услуги, которую может установить вуз, зависит от качества услуги. Однако качество — это субъективная категория, и мы можем влиять на субъективное восприятие качества, используя маркетинговые средства формирования бренда. Цель нашей работы — определить, как при помощи воздействия на организационную культуру студентов управлять информацией, влияющей на бренд вуза.

Теоретические предпосылки изучения организационной культуры студентов и бренда вуза

Управление качеством предполагает процессный подход к деятельности организации. Основной процесс вуза, процесс оказания образовательных услуг представлен на рисунке 1.

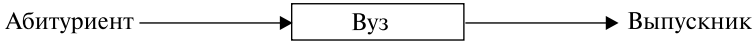

Рис. 1. Процесс оказания образовательных услуг

В процессе образования происходит формирование социально-психологической структуры личности обучаемого [Кожухар, 2005]. До сих пор ведутся дискуссии о том, кого считать потребителем продукта вуза. Студенты рассматриваются как потребители образовательной услуги с одной стороны, а с другой — как продукт в процессе обработки, если мы считаем потребителем работодателя [Hemsley-Brown, Oplatka, 2006]. Для того чтобы согласовать представленные точки зрения, сле-

дует, на наш взгляд, разделить потребителей вуза на потребителей на входе и потребителей на выходе. Потребители на входе — это абитуриенты, рассматривающие предложения образовательных услуг как продукт с его специфическими потребительскими свойствами [Levitt, 1980]. Потребители на выходе — это работодатели, для которых выпускники служат продуктом [Kotler, Fox, 1985]. Задача вуза состоит в согласовании интересов потребителей на входе и на выходе и соответствии их требованиями, которые, в сущности, сводятся к одному и тому же — получению образования высокого качества.

Мы предполагаем, что качество высшего образования имеет два компонента: объективный и субъективный. Фундаментальное различие между субъективным и объективным качеством состоит в том, что объективное можно измерить, а субъективное — только описать. Для определения объективного качества образования существует внешняя и внутренняя оценка деятельности вуза. Субъективное качество формируется посредством присоединения к объективному качеству некой «надстройки», т.е. информации, распространяемой через СМИ и в виде слухов. Субъективное качество описывается такими понятиями, как репутация, престиж, имидж, которые можно соединить в одном понятии «бренд».

Для целей нашего исследования мы считаем более целесообразным определить бренд как *совокупность суждений, общих как для внутренней среды компании, так и для внешней, результат восприятия отдельными индивидами потока визуальной, текстовой и фактографической информации о компании.*

С психологической точки зрения бренд включает в себя два компонента: когнитивный и аффективный [Palacio, Meneses, Perez Perez, 2002]. Когнитивный компонент — это информация о вузе, формирующая его образ, а аффективный — субъективная положительная, отрицательная или безразличная оценка информации. Когнитивный компонент бренда вуза можно описать, используя «колесо бренда» (рис. 2).

Как мы видим на рисунке 2, «оболочка» бренда, его фирменный стиль показывают, чем вуз внешне отличается от конкурентов. Содержание бренда включает атрибуты (основные образовательные программы, научно-исследовательскую деятельность, вступительные экзамены, стоимость обучения и проч.), выгоды, получаемые потребителем (увеличение своей стоимости на рынке труда, самореализацию, формирование определенного типа мышления), ценности, т.е. конкурентные преимущества вуза (уникальные учебные курсы, известных преподавателей, контакты с зарубежными университетами, статистику трудоустройства выпускников и т.п.) и суть бренда — миссию и виде-

ние вуза. Субъективное качество образовательной услуги — это не что иное, как аффективная оценка содержания бренда. В совокупности с фирменным стилем оно формирует бренд вуза.

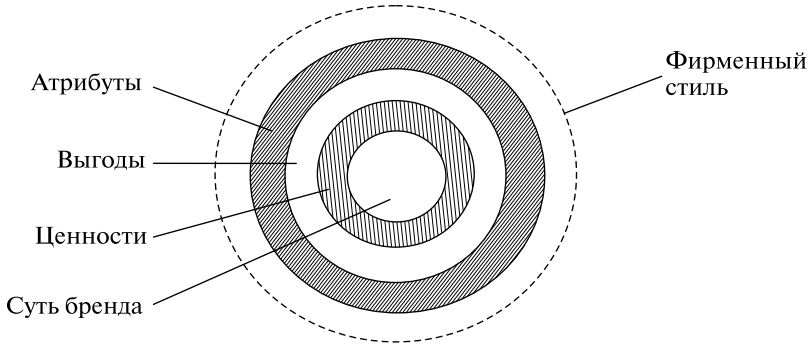

Рис. 2. «Колесо бренда»

Результаты опроса, проведенного ГУ ВШЭ в рамках проекта мониторинга образования в 2006–2008 гг., показывают, что студенты вуза — это один из основных каналов коммуникации. Информацию об учебных заведениях от учащихся и их родителей получают 37% абитуриентов (потребителей «на входе»). Передаваемая студентам информация формируется под воздействием организационной культуры вуза, следовательно, влияя на нее, вуз может регулировать распространяемую информацию. Организационная культура — это *система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды* [Тихонов, Мартынов, 2006].

На содержание информации о вузе (когнитивный компонент) и ее оценку (аффективный компонент) напрямую влияет позитивное отношение студента к вузу. Существует три уровня такого отношения: *благонадежность*, т.е. формальное соблюдение норм, целей и ценностей вуза, следование его требованиям и регламентам, при котором взаимодействие с вузом не выходит за рамки выполнения учебной программы; *лояльность*, эмоционально окрашенное отношение к вузу, связанное с желанием быть полезным и готовностью заниматься чем-то помимо учебы на благо вуза; *приверженность*, идентификация себя с вузом, когда вуз воспринимается как семья [Соломанадина, 2003].

По уже ставшей классической модели Шейна организационная культура имеет три уровня: артефакты, провозглашаемые ценности, базовые представления [Шейн, 2002]. *Артефакты* представляют собой наблюдаемые элементы организационной культуры. К примеру, для Пермского филиала Высшей школы экономики — это талисман-ворона, ритуал посвящения в студенты, веревочный курс, выпускной вечер, на который студенты надевают фиолетовые мантии и шапки. *Провозглашаемые ценности* отражаются в различных документах. Высшая школа экономики относит к своим ценностям преданность делу со стороны руководства, профессорско-преподавательского состава и сотрудников; обеспечение возможностей творческой самореализации для преподавателей, сотрудников и студентов, благожелательное отношение и доверие партнеров. *Базовые представления* — самый глубокий и наиболее трудный для наблюдения уровень организационной культуры. Мы предполагаем, что обучаясь по модульно-рейтинговой системе, студент приобретает следующие представления: «лучше сделать самому, чем кому-то поручить», «каждый сам за себя». В ходе исследования мы выясним, верни ли наши предположения.

Исследование влияние организационной культуры студентов ГУ ВШЭ — Пермь на бренд вуза

Основываясь на рассмотренных теоретических предпосылках, мы провели исследование организационной культуры студентов Пермского филиала ГУ ВШЭ. Для диагностики организационной культуры студентов используются те же методы, что и для диагностики организационной культуры сотрудников предприятия, адаптированные к рассматриваемой социальной группе. Цель исследования — диагностика элементов организационной культуры студентов, влияющих на бренд ГУ ВШЭ — Пермь. Задачи исследования:

1) описание видения студентами ГУ ВШЭ — Пермь;

3) выяснение степени осведомленности студентов о миссии;

4) выявление декларируемого и реального позитивного отношения студентов к вузу;

5) выявление доминирующих мотивационных факторов студентов;

6) анализ временной динамики организационной культуры студентов.

Исследование включало в себя два этапа: анкетирование студентов и применение методики «Метафора», разработанной А.И. Пригожиным [Пригожин, 2003].

В анкетировании участвовали студенты очной формы обучения. Выборка составила 75 человек. Анкета состояла из 14 пунктов, в том числе открытых, закрытых вопросов, «крестовины» Куинна — Камерона и предложения схематично нарисовать себя и Высшую школу экономики.

Первый блок анализа — это выяснение представлений студентов о содержании бренда Пермского филиала ГУ ВШЭ. Вопросы, направленные на выявление значительных для студентов выгод и конкурентных преимуществ, следующие: *ваша цель получения высшего образования; почему Вы выбрали Пермский филиал ГУ ВШЭ?*

Принимая решения о получении высшего образования, выпускник школы сравнивает издержки, связанные с этим решением (цена, запрашиваемая вузом, плюс альтернативная стоимость решения — капитал, который он мог бы заработать, если бы вместо получения высшего образования начал трудовую деятельность), и выгоды. Вопрос о цели получения высшего образования был задан для определения выгод, запрашиваемых студентом. Наиболее распространены (82%) были ответы, связанные с обеспечением своего будущего материального благополучия. Это означает, что факт почти 100%-го трудоустройства по специальности по окончании вуза сильно влияет на выбор абитуриента. В приобретении фундаментальных знаний и определенного образа мышления также заинтересованы 18% студентов, стремятся к самореализации 7%. Радует, что всего два человека из 75 утверждают, что учатся в вузе только для получения «корочек» о высшем образовании.

Вопрос о причине выбора Пермского филиала ГУ ВШЭ был направлен на выяснение представлений студентов о конкурентных преимуществах Высшей школы экономики. Большинство студентов (68%) утверждают, что главной причиной было высокое качество образования, 32% — престиж вуза. Приведенные цифры свидетельствуют о том, что основной фактор, определяющий выбор абитуриента, — это высокое качество образования, главным показателем которого является статистика трудоустройства. На второй по значимости фактор — престиж — влияет сложность поступления и обучения, пиар-действия вуза.

Ядро бренда — это видение вуза и его миссия. На выявление осведомленности студентов о миссии было направлено три вопроса: *Знакомы ли Вы с миссией Пермского филиала ГУ ВШЭ: да, нет; можете ли Вы воспроизвести ее на память: да, нет; зачем, по Вашему мнению, существует Пермский филиал ГУ ВШЭ?*

Миссия Пермского филиала ГУ ВШЭ: «Подготовка академической и профессиональной элиты экономистов и менеджеров, способных действовать в качестве компетентных и ответственных лидеров

изменений в организациях и обществе в целом, создавая условия для социально-экономического развития Пермского края и интеграции его в мировую экономическую систему».

Частота ответа «да» на вопрос *знакомы ли Вы с миссией?* возрастает с 1-го по 4-й курс (с 40 до 93%). Одновременно с этим и без того малая (не больше 20%) частота положительного ответа на следующий за ним вопрос *можете ли Вы воспроизвести ее на память?* убывает. То есть студенты, прошедшие курс дисциплины «Общий менеджмент», в рамках которого было введено понятие «миссия организации» и как пример приводилась миссия Пермского филиала ГУ ВШЭ, знают, что она существует, но не помнят, что именно там сказано. Однако в ответах на вопрос о предназначении ВШЭ студенты практически единодушно (83%) сходятся в том, что она существует для «подготовки высококвалифицированных специалистов», а некоторые (12%) добавляют «для улучшения ситуации в стране». Такой ответ на вопрос в целом соответствует существующей миссии, и можно сделать вывод, что студенты разделяют миссию, но в силу ее трудности для запоминания не могут точно воспроизвести.

На выявление доминирующих потребностей студентов, используя которые, вуз может влиять на их мотивацию, был нацелен вопрос *отметьте на графике, насколько для Вас важны различные аспекты организационной жизнедеятельности ВШЭ.* Ответы студентов расположились следующим образом (рис. 3).

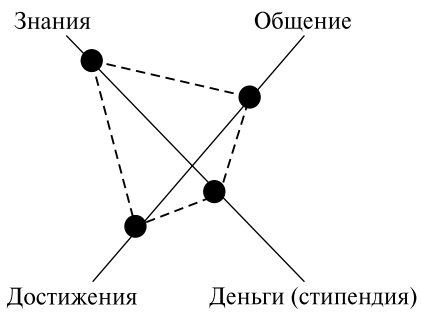

Рис. 3. «Крестовина» Куинна — Камерона

Основным ориентиром студенты считают знания (что соотносится с доминирующей целью получения высшего образования), примерно на одном уровне находятся достижения и общение, наименьшее значение имеет материальный аспект. Мы предполагаем, что стипен-

дия относится в большей степени к удовлетворению потребности в достижении, нежели материальной потребности, так как размер стипендии не позволяет обеспечивать существование студента, если нет других источников дохода. Это и было причиной низкой оценки значимости стипендии, хотя часть студентов, принимавших участие в опросе, учатся на коммерческой основе и не могут претендовать на стипендию. Однако для них материальная мотивация, по нашим предположениям, имеет большее значение, так как получение скидки за хорошие результаты учебы позволяет значительно уменьшить расходы на образование.

Для выявления декларируемого позитивного отношения студентов к вузу был задан вопрос *насколько Вы себя соотносите с ВШЭ?* (0 — не соотносите, 10 — единое целое), а для реального — *нарисуйте схематично себя и ВШЭ*.

Для приведения декларируемого и реального уровня позитивного отношения студентов к одной шкале измерения 10-балльная шкала была разбита на четыре части в соответствии с моделью развития позитивного отношения работника к организации:

1) 0–3 — противодействие;
2) 4–5 — уровень благонадежности;
3) 6–7 — уровень лояльности;
4) 8–10 — уровень приверженности.

Такая градация обусловлена тем, что система оценки знаний в ГУ ВШЭ — Пермь тоже базируется на 10-балльной шкале, которая переводится в 5-балльную по такой же схеме. Предполагается, что студенты подсознательно оценивают свое отношение, руководствуясь этой же схемой.

Реальное позитивное отношение анализируется по рисункам (по той же модели) с использованием следующего критерия.

1. Фигура, обозначающая студента, отделена от фигуры ВШЭ каким-то препятствием (например, чертой) либо проявляется сильная и открытая агрессия по отношению к вузу.

2. Фигуры находятся на большом расстоянии друг от друга или фигура ВШЭ вообще отсутствует на рисунке, или проявляется недовольство взаимодействием с вузом (например, студент спит на парте).

3. Фигуры соприкасаются (например, держатся за руки) или имеют какую-то общую часть (пересекающиеся круги), или составляют части чего-то целого (цветок и стебель с листьями).

4. Фигура студента полностью входит в фигуру ВШЭ (например, один круг в другом или человек в домике).

Для каждого курса характерно, что декларируемое позитивное отношение больше реального, но по мере приближения к концу обучения

средняя разница между ними уменьшается. Используя точные оценки, можно утверждать, что позитивное отношение (как декларируемое, так и реальное) возрастает к 4-му курсу на 17,7 и 36% соответственно. Улучшение позитивного отношения студентов к Пермскому филиалу ГУ ВШЭ означает, что со временем студенты аккумулируют все более благоприятную информацию о своем вузе, а значит, возрастает эффективность формирования бренда.

Рисунок служит еще и для того, чтобы выявить представление респондентов о соотношении вуза и студентов и образе ГУ ВШЭ в целом. С одинаковой частотой (17%) ВШЭ изображается в виде здания и домика. Разницу между зданием и домиком можно увидеть на рисунке 4.

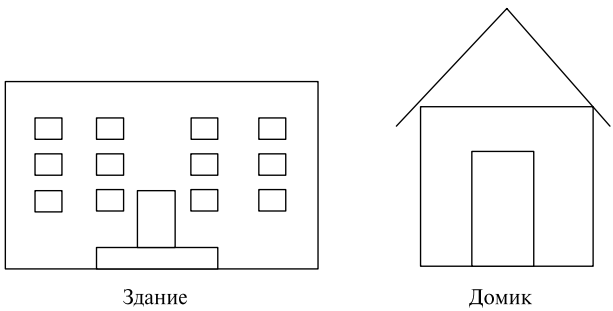

Рис. 4. Изображение Пермского филиала ГУ ВШЭ

Здание обозначает место, в котором расположена Высшая школа экономики. Домик — это схематичное изображение дома как психологической категории и говорит о гораздо более сильной эмоциональной связи с вузом. Интересно, что частота изображения здания падает с 1-го по 4-й курс (с 33 до 7%), а домика — растет (с 13 до 27%). Это означает, что к моменту окончания обучения Высшая школа экономики становится для части студентов вторым домом и воспринимается как семья. Также интересно проанализировать «негативные» рисунки (изображения ужасов обучения в ВШЭ: тюрьма, монстры, оружие и т.д.). Большая часть из них приходится на 1-й курс (27% среди всех рисунков студентов 1-го курса), и они полностью исчезают уже к 3-му курсу. Такая тенденция имеет несколько причин. Во-первых, студенты, не приспособившиеся к модульно-рейтинговой системе и уровню требований, как правило, не доходят до старших курсов. Во-вторых, в процессе овладения различными дисциплинами приходит понимание их необходимости для будущей работы.

Второй этап представлял собой применение методики «Метафора». Студентов попросили разбиться на группы по 8–10 человек. Затем им предложили за 20 минут нарисовать Высшую школу экономики так, как они ее себе представляют. Рисунки студентов анализируются по тем же принципам, что и другие рисунки в проективных психологических методиках — формируется набор критериев и проводится анализ каждого рисунка по отдельности по этим критериям, после чего выявляются общие для всех рисунков тенденции.

Мы выделяем следующие критерии:

1) динамический рисунок или статический (если динамический, то куда направлено движение);

2) какие объекты присутствуют на рисунке;

3) как размещены объекты (системно или хаотично);

4) прорисовка объектов (ровные линии или нервозные, густота красок);

6) общее ощущение от рисунка (позитив или негатив, расслабление или стресс, гармония или дисгармония).

Практически на всех рисунках присутствует движение. Примерно на половине рисунков изображено движение по горизонтали, на другой половине — по вертикали. Горизонтальное движение напоминает конвейер, на котором абитуриенты преобразуются в выпускников. Как правило, результатом горизонтального преобразования становится материальное благополучие. Вертикальное движение связано с достижением студентом определенного уровня знаний и заканчивается получением диплома.

Общим для горизонтальных и вертикальных рисунков является наличие еще и движения вниз — почти на всех рисунков студенты единодушно изображают своих коллег, падающих вниз, т.е. отчисленных. Внимание привлекает то, что никто на рисунке не пытается вернуть «выпавших» или как-то воспрепятствовать их удалению. Кроме того, ни на одном рисунке нет совместной командной деятельности студентов. Все это говорит о том, что организационная культура студентов Пермского филиала ГУ ВШЭ — культура индивидуализма, и наши предположения относительно базовых представлений студентов («лучше сделать самому, чем кому-то поручить», «каждый сам за себя») подтверждаются. Экономические и особенно управленческие специальности предполагают командную работу, и недостаток навыков такой работы неблагоприятно скажется на профессиональной деятельности выпускников. Формирование такой организационной культуры обусловлено модульно-рейтинговой системой обучения. Изначально она была введена, для того чтобы заставить студентов учиться в течение семестра, а не только во время сессии. Индивидуализм — непред-

намеренное побочное следствие внедрения системы. Для того чтобы студенты приобрели навыки командной работы, в Пермском филиале ГУ ВШЭ уже сейчас максимально внедряется групповая работа на семинарских занятиях. Для анализа эффективности принятых мер через некоторое время будет необходимо провести повторное исследование.

Заключение

В процессе анализа теоретических предпосылок мы убедились в том, что организационная культура студентов вуза влияет на его бренд, определяя то, какую информацию о вузе распространяет студент.

Исследование организационной культуры студентов Пермского филиала ГУ ВШЭ показало, что в целом она соответствует позиционированию вуза на рынке образовательных услуг города Перми (высокое качество образования обусловливает лидерство Пермского филиала ГУ ВШЭ в сегменте экономического образования). В процессе исследования было выявлено несколько проблем, включающих в себя неопределенность в отношении миссии, индивидуализм, и представлены пути их решения.

Источники

Азарьева В.В. Разработка бренда высшего учебного заведения как элемент построения системы менеджмента качества // Университетское управление. 2004. № 2 (30). С. 110–113.

Данилов И.П., Сюров Р.В. Процессный подход в высшем образовании // Менеджмент и системы качества образовательных учреждений. 2002. № 3. С. 39–41.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.

Кожухар В.М. К определению содержания образовательной услуги // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 3.

Мониторинг экономики образования. Режим доступа: http://education-monitoring.hse.ru/part2.html.

Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

Скоробогатых И.И., Чиняева Д.А. Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4.

Соломандина Т.О. Организационная культура компании // Управление персоналом. 2003.

Тихонов А.П., Мартынов О.В. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. 2006. № 11. С. 5–12.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. А.В. Спивака. СПб.: Питер, 2002. С. 35–43.

Hemsley-Brown J., Oplatka I. Universities in a Competitive Global Marketplace // International Journal of Public Sector Management. 2006. No. 4. P. 316–338.

Kotler P., Fox K.F.A. Strategic Marketing for Educational Institutions. NJ: Prentice-Hall: Upper Saddle River, 1985.

Levitt T. Marketing Success through Differentiation of Anything // Harvard Business Review. 1980. Febr. P. 83–89.

Palacio A., Meneses G., Perez Perez P. The Configuration of the University Image and its Relationship with Satisfaction of Students// Journal of Educational Administration. 2002. No. 5. P. 486–505.

© Белобородова П., 2010

Т. Горгадзе,
Д. Фадеев
(Пермский
филиал ГУ ВШЭ)

ИССЛЕДОВАНИЕ СООТВЕТСТВИЯ ОЖИДАНИЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И СТУДЕНТОВ ОТНОСИТЕЛЬНО КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ

Введение

Процесс перехода от плановой экономики к рыночным отношениям, начавшийся в 90-х годах прошлого века в России, повлек за собой цепочку преобразований во всех сферах экономической деятельности. Не является исключением российский рынок труда и сфера образования, которая обслуживает его.

В условиях отсутствия плановой системы распределения кадров выпускнику вуза найти подходящую работу становится труднее, так как рыночные отношения усиливают конкуренцию на рынке труда между соискателями работы.

С одной стороны, конкуренция на рынке труда стимулирует потенциального работника, студента задуматься о своих возможных конкурентных преимуществах и одновременно о возможных потребностях работодателя еще на стадии выбора вуза. Данная проблема стала особенно актуальной в период сокращений, связанных с кризисом, которые также ужесточают конкуренцию за вакантное место.

С другой стороны, для того чтобы вуз имел постоянный спрос на предлагаемые образовательные услуги, ему необходимо постоянно отслеживать динамику требований работодателей к молодому специалисту.

В связи с этим интересно понять, насколько соответствуют ожидания студента-экономиста требованиям работодателя к компетенциям молодого специалиста, только окончившего вуз — это основная цель нашего исследования, для достижения которой мы отвечаем на следующие вопросы:

- является ли диплом о высшем образовании сигналом для работодателя о компетентности кандидата;
- какие компетенции, с точки зрения работодателей и студентов, будут необходимы менеджерам и экономистам для профессиональной деятельности;
- насколько студенты оценивают текущий уровень формирования компетенций?

Поиск ответов на данные вопросы проходил в рамках исследования соответствия ожиданий от высшего образования работодателей и студентов, проведенного исследовательской группой по институциональной экономике при кафедре экономической теории Пермского филиала ГУ ВШЭ в феврале — мае 2009 г.

Для решения задач исследования были использованы такие методы социологических исследований, как кабинетное исследование проблем трудоустройства и полевое исследование: опрос студентов очной формы обучения и глубинное интервью экспертов — работодателей Пермского края. В статье приведены основные результаты данного исследования.

В рамках исследования был проведен опрос 176 студентов очной формы обучения двух факультетов ГУ ВШЭ — Пермь: менеджмента и экономики по 88 человек с каждого факультета.

Диплом: сигнал качества или условие допуска?

Вопрос о том, является ли диплом сигналом о наборе компетенций молодого специалиста для работодателя, можно рассматривать с точки зрения работодателя и студента.

С одной стороны, и студенту, и вузу важно, как работодатель оценивает наличие диплома у кандидата на вакансию: свидетельствует ли диплом о соответствии молодого специалиста? В частности, интересно, является ли название вуза сигналом о качестве знаний, навыков и способностей студентов для работодателя? С другой стороны, отношение к диплому студентов можно получить из ответа на вопрос: *почему студенты получают высшее образование?*, формальным итогом которого служит диплом. Каковы их мотивы поступления в вуз?

Рассмотрим точку зрения на диплом работодателей. Для того чтобы выяснить их мнение, группой по институциональной экономике были проведены 10 интервью с работодателями Пермского края, некоторые из них принимали на работу выпускников ГУ ВШЭ — Пермь.

Анализ интервью показывает, что почти все работодатели считают, будто диплом становится социальной нормой, тем «входным билетом», при отсутствии которого у кандидата нет возможности претендовать на должность. Уровень компетентности специалиста определяется скорее не дипломом, а путем апробации полученных знаний в период испытательного срока (в 9 из 10 случаев).

Такой фактор, как имя вуза, имеет значение для тех работодателей, кто непосредственно знаком со спецификой обучения в разных вузах (среди опрошенных нами работодателей таких — 60%). «Имя ву-

за не так важно, необходимо, чтобы специалист был целеустремлен, трудолюбив, находчив, на данный момент таких больше из ГУ ВШЭ — Пермь» — вот мнение, выраженное в одном из интервью одним из респондентов-экспертов, представителем производственной отрасли. Схожее мнение характерно для большинства работодателей, принявших участие в интервью.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что работодатель воспринимает наличие диплома как условие допуска к собеседованию, не оценивая уровень компетентности молодого специалиста по качеству диплома.

Для того чтобы выявить причины получения высшего образования, мы предложили студентам ответить на вопрос: *почему вы решили получать высшее образование?*, при этом можно было выбрать две главные причины.

Среди основных причин, отмеченных студентами, были следующие:

- без высшего образования не найти хорошую работу (66,5%);
- чтобы обрести конкретные навыки, знания (47,7%);
- высшее образование должно быть у цивилизованного человека (18,2%).

При этом стоит отметить, что причины поступления в вуз несколько отличаются у экономистов и менеджеров. По данным исследования, менеджеры ГУ ВШЭ — Пермь на 7,8% чаще отмечают необходимость наличия высшего образования у цивилизованного человека, как причину поступления в вуз (табл. 1).

Таблица 1

Основные причины поступления в вуз, %

Причина поступления	Выборка (вуз и факультет)		
	ГУ ВШЭ — Пермь		
	Менеджмент	Экономика	Всего
Чтобы обрести конкретные знания, навыки	48,9	46,6	7,7
Высшее образование должно быть у цивилизованного человека	21,6	14,8	8,2
Без высшего образования не найти хорошую работу	65,9	67,0	6,5

Таким образом, мнение работодателей и студентов совпадает в том, что «без диплома трудоустройство невозможно», но его наличие

обратное не гарантирует. Соответственно диплом не является свидетельством качества, ни с точки зрения студента, ни работодателя.

Какие компетенции необходимы для устройства на работу экономисту и менеджеру?

На рынке спрос формируется работодателем. Требования к профессиональным качествам выпускников вузов, устанавливаемые работодателем, должны быть интересны как студентам, которые должны стремиться соответствовать этим требованиям, так и вузам, которые должны ориентироваться на них, корректируя учебные программы.

Для того чтобы определить, какие компетенции работодатели выделяют как наиболее значимые, обратимся к результатам интервью. Вопросы, а также список компетенций (требований) были составлены на основе тех, которые использовались в исследовании, проведенном Международным научно-образовательным Форсайт-центром[1]. Проанализировав полученные данные, мы выявили, что работодатель выделяет две группы компетенций, которые мы условно определили как «базовые компетенции» и «особо важные компетенции».

Базовыми компетенциями мы назвали те, без которых, по мнению работодателей, трудоустройство невозможно. При отсутствии базовых компетенций кандидат на должность даже не будет рассматриваться. К ним относятся:

- понимание принципов бизнеса;
- навык поиска и обработки информации;
- обучаемость и общее умение работать.

Особо важными компетенциями названы те, которые работодатель будет непосредственно оценивать при собеседовании и в ходе испытательного срока. Преимущество отдается тем кандидатам, которые владеют данными навыками лучше других. К ним относятся:

- способность к самостоятельной работе;
- инициативность, поиск решений;
- специальные знания и навыки.

Нам было интересно рассмотреть насколько совпадает мнение работодателя с представлениями студента о самых необходимых компетенциях на работе. Студентам был предложен список из 16 компетенций, которые они должны были оценить по шкале от 0 до 5.

---

[1] Структурное подразделение Института статистических исследований и экономики знаний ГУ ВШЭ. Веб-сайт центра: http://foresight.hse.ru/.

Таблица 2

Пять наиболее важных для работы компетенций (ожидания студентов)

Показатель		Выборка(факультет)		Показатель	
Средний балл из пяти	**Базовая/ важная компетенция**	**Мнение студентов-экономистов**	**Мнение студентов-менеджеров**	**Базовая/ важная компетенция**	**Средний балл из пяти**
4,68	Б	Понимание принципов бизнеса	Управленческие компетенции		4,83
4,63	Б	Общее умение работать	Понимание принципов бизнеса	Б	4,79
4,6	В	Инициативность	Общее умение работать	Б	4,74
4,57	В	Навыки самостоятельной работы	Навыки самостоятельной работы	В	4,68
4,57		Адаптивность, гибкость	Навыки комуникации		4,67

Наиболее важной компетенцией студенты-экономисты считают понимание принципов и практик бизнеса, эта компетенция получила среднюю оценку 4,68 при относительно невысоком отклонении. Работодатели отметили данную компетенцию как базовую. Общее умение работать, вторая по необходимости компетенция, оценена студентами-экономистами несколько ниже — на 4,63. Это умение также можно отнести к базовым. Необходимость такого важного навыка как инициативность представляется студентам менее важной, среднее значение составляет 4,60. Далее со средним значением 4,57 студентами-экономистами оценены навыки самостоятельной работы (важная компетенция) и адаптивность, гибкость.

Студенты-менеджеры высоко оценивают необходимость управленческих компетенций — на 4,83. Низкое значение показателя среднеквадратичного отклонения показывает нам, что распределение нормально, другими словами, мнения студентов относительно необходимости данной компетенции не сильно разнятся. Вторая компетенция, которая оценена студентами-менеджерами как необходимая, является базовой — понимание принципов бизнеса, среднее значение 4,79. Общее умение работать находится на третьем месте, за ним следуют навыки самостоятельной работы (важная компетенция в рамках нашей классификации) и коммуникации.

Сравнивая результаты анкетирования студентов факультетов «Экономика» и «Менеджмент» ГУ ВШЭ — Пермь, можно сделать вывод, что студенты высоко оценивают необходимость понимания принципов и практик бизнеса. У студентов-менеджеров наиболее необходимыми на работе оказались управленческие компетенции. Общее умение и навыки работать самостоятельно также находятся среди наиболее необходимых для работы компетенций. Отличительной чертой студентов-экономистов является высокая оценка необходимости инициативности и адаптивности, тогда как студенты-менеджеры ценят навыки устной и письменной коммуникации. Четыре компетенции, отмеченные работодателями, входят в список пяти основных необходимых компетенций с точки зрения студентов-экономистов; в случае со студентами-менеджерами таких компетенций три.

При анализе результатов мы также отметили, что оценка студентами значимости некоторых компетенций может изменяться в зависимости не только от факультета, но и от курса. Возможность получения новых знаний в рамках учебной программы, социальный и профессиональный рост студентов определяют изменение отношения к некоторым навыкам и умениям, необходимость в которых студенты 2-го курса еще могли не осознать полностью. Более того, возможность участвовать в исследовательской деятельности, а также работать во время обучения, обыкновенно выше у студентов 4-го курса. Таким образом, изменение оценок необходимости компетенций в зависимости от курса представляется интересным в рамках данного исследования.

Студенты 2-го курса факультета «Менеджмент» наиболее необходимыми назвали управленческие компетенции, среднее значение по данной компетенции составляет 4,81. Несколько менее необходимым студенты-менеджеры считают понимание принципов бизнеса — 4,80. Общее умение работать, базовая компетенция, с точки зрения работодателей, и навыки коммуникации оценены студентами на 4,71 и 4,70 соответственно. Важный навык самостоятельной работы оценен студентами-менеджерами на 4,64.

Студенты 4-го курса факультета «Менеджмент» поставили 4,92 (высокую оценку) навыку самостоятельной работы, так же как управленческим компетенциям и общему умению работать. Следующие три компетенции: понимание принципов бизнеса, инициативность и умение учиться в течение жизни (базовая компетенция), получили среднюю оценку 4,75.

Анализируя влияние курса на отношение студентов-менеджеров к необходимым компетенциям, стоит отметить, что студенты 4-го курса в отличие от студентов 2-го выше ценят навыки самостоятельной работы. Также студенты 4-го курса считают необходимой инициативность,

тогда как навыки письменной и устной коммуникации, по мнению студентов, даже не входят в пять наиболее важных компетенций.

Студенты-экономисты 2-го курса полагают, что больше всего для работы им потребуются специальные знания и навыки, и оценивают их на 4,74. Эта компетенция является важной. Общее умение работать оценено студентами на 4,67. Несколько ниже оценка понимания принципов бизнеса, показатель среднего значения составляет 4,63. Такие качества, как инициативность и адаптивность, оценены студентами на 4,57.

Студенты-экономисты 4-го курса поставили наивысшую оценку 4,75 умению учиться в течение жизни. Данное умение можно отнести к базовым, так же как и понимание принципов бизнеса, — это вторая по необходимости компетенция с точки зрения студентов. Инициативность и навыки самостоятельной работы оценены в 4,64 и 4,61 соответственно. Завершают «пятерку» следующие компетенции: поиск и обработка информации, навыки коммуникации и общее умение работать; показатель среднего значения по данным компетенциям равен 4,59.

В общем четыре компетенции, отмеченные работодателями, входят в список пяти необходимых компетенций с точки зрения студентов-экономистов 2-го курса, мнение студентов 4-го курса полностью совпадает с мнением работодателей.

Таким образом, в зависимости от курса студенты-экономисты выделяют различные необходимые компетенции. Если на 2-м курсе на первом месте находятся специальные знания и навыки, то на 4-м курсе — обучаемость в течение всей жизни. Полученные результаты можно интерпретировать следующим образом. На 2-м курсе у студентов есть представление о системе высшего образования как об единственно возможном способе получить требуемые для работы профессиональные знания и навыки. Уверенность в том, что университет может подготовить универсального специалиста, который будет обладать всеми необходимыми ему навыками, возможно, проходит к 4-му курсу, когда студенты уже на практике сталкиваются с реальными условиями рынка труда. Понимание принципов бизнеса оценивается студентами 4-го курса выше, то же самое можно сказать и о инициативности; тогда как общее умение работать студентам 4-го курса кажется менее значимым, чем студентам 2-го. В общем, на 2-м курсе четыре из пяти необходимых компетенций отмечены работодателями, на 4-м отмечены все пять.

Оценка студентами текущего уровня формирования компетенций

Выяснив, какие компетенции необходимы для трудоустройства с точки зрения работодателя, интересно рассмотреть, какие компетен-

ции формируются у студентов в процессе получения высшего образования и как студенты оценивают уровень их формирования.

Таблица 3

Компетенции, в большей степени имеющиеся в наличии, по мнению студентов

Показатель		Выборка(факультет)		Показатель	
Средний балл из пяти	**Базовая/ Важная компетенция**	**Мнение студентов-экономистов**	**Мнение студентов-менеджеров**	**Базовая/ Важная компетенция**	**Средний балл из пяти**
4,06	В	Навык самостоятельной работы	Работа в команде		3,91
3,99		Работа в команде	Общее умение работать	Б	3,74
3,94	Б	Общее умение работать	Навык самостоятельной работы	В	3,74
3,90	Б	Обучаемость	Адаптивность, гибкость		3,72
3,89		Навык коммуникации	Представление результатов		3,70

Одной из особенностей ГУ ВШЭ — Пермь является наличие только двух факультетов: экономики и менеджмента. Сопоставляя ответы будущих менеджеров и экономистов на вопрос: *какие компетенции у Вас уже есть и насколько они сформированы?*, можно опровергнуть гипотезу о том, что студентов двух различных факультетов учат по-разному. Студенты, как экономисты, так и менеджеры, наиболее высоко оценивают уровень формирования следующих компетенций: работу в команде, общее умение работать, навык самостоятельной работы.

Далее проследим различие в уровне формирования компетенций у студентов 2-го и 4-го курсов, сравнив мнение студентов-менеджеров и студентов-экономистов по отдельности.

Студенты 2-го курса факультета «Менеджмент» полагают, что у них наиболее сформирован навык работы в команде, на 2-м месте —

адаптивность и гибкость и на 3-м месте — общее умение работать. В то время как, по мнению «менеджеров» 4-го курса, навык работы в команде и общее умение работать уходят с «лидирующих позиций» на 4-е и 5-е место соответственно. Стоит задуматься над причинами такого изменения к 4-му курсу. Возможно, по сравнению со 2-м курсом старшие студенты больше внимания обращают на специальные знания. Студенты 4-го курса, уже имеющие опыт написания и защиты курсовых работ и проектов, отмечают, что лучше всего у них сформирован навык представления результатов в устной и письменной форме. Не следует забывать, что оценки отражают текущее состояние, т.е. то, насколько сформированы компетенции на данный момент. Также мы понимаем, что средняя оценка может быть смещена вследствие разного уровня самооценки студентов.

Проанализировав данные опроса студентов 4-го курса, можно сделать вывод, что студенты разных специальностей в ГУ ВШЭ — Пермь на 4-м курсе в одинаковой степени соответствуют требованиям работодателя. Так, две из пяти лидирующих компетенций по уровню формирования у студентов 4-го курса факультетов «Экономика» и «Менеджмент» являются «базовыми» для работодателя и еще одна из пяти лидирующих — способность к самостоятельной работе — «особо важная» для работодателя.

Таким образом, три из пяти компетенций, по мнению студентов, наиболее сформированных у студентов ГУ ВШЭ — Пермь, востребованы работодателем, что свидетельствует о существенном соответствии подготовки студентов требованиям работодателей.

Результаты и перспективы исследования

В рамках данного исследования нам было интересно сопоставить ожидания студентов и работодателей от высшего образования.

Сложной задачей оказалось вынести вердикт, соответствуют их ожидания друг другу или нет. Тем не менее мы с уверенностью можем сказать, что все компетенции, отмеченные работодателями как базовые или основные, имеют у студентов оценку необходимости выше 4,5 из 5 баллов. Это свидетельствует о том, что студент обращает внимание на формирование необходимых навыков, с точки зрения работодателей, и осознает важность этих знаний и умений.

Несоответствие наблюдается в том, что студенты факультета «Менеджмент» почти единогласно (среднеквадратичное отклонение около 0,41) отметили управленческие компетенции как необходимые, поставив им самый высокий балл (4,83 из 5). В то же время работодатели

отдают предпочтение более общим компетенциям, и можно предположить, что они не считают управленческие навыки необходимыми для молодого специалиста.

В целом, обобщив все полученные количественные данные об оценках компетенций, можно утверждать, что ожидания студентов ГУ ВШЭ — Пермь и работодателей Пермского края относительно необходимых на работе навыков и знаний совпадают на 60–80% в зависимости от факультета (см. табл. 2).

Результаты исследования соответствия ожиданий работодателя и студента от высшего образования показали, что необходим более глубокий анализ таких проблем, как:

- насколько выпускник вуза экономического направления удовлетворен уровнем формирования тех или иных компетенций;
- каким образом студент намеревается восполнить недостающий уровень формирования компетенций: за счет самостоятельного обучения или приобретения компетенций в процессе работы.

На эти вопросы необходимо получить ответ, для того чтобы вовремя скорректировать программу обучения и своевременно решить проблему неудовлетворенности выпускника уровнем формирования компетенций.

Для того чтобы вуз мог давать студентам знания и навыки, востребованные на рынке труда, необходимо систематическое исследование потребностей работодателя.

При регулярном анализе динамики требований работодателей к компетенциям вуз получает возможность корректировать и своевременно изменять программы курсов, и тем самым помогать студентам, будущим выпускникам, точнее соответствовать потребностям работодателей.

© Горгадзе Т., Фадеев Д., 2010

Е.В. Забегаева,
Л.А. Хайруллина
(Пермский филиал ГУ ВШЭ)

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Введение

Экономический кризис, затронувший всех участников рынка индустрии развлечений, выразился в оттоке потребителей, что привело к падению объемов продаж. Очевидно, что это связано с вторичностью таких расходов, как расходы на развлечение в структуре затрат потребителей. Это в некоторой степени подтверждает тезис о том, что стратегия массового маркетинга в ситуации кризиса затратна и неэффективна для компаний, работающих на рынке развлекательных услуг. Поэтому фирмы в сложившихся условиях стремятся найти свою целевую группу потребителей и ориентировать все маркетинговые действия на ее запросы и потребности, с целью получения максимальной отдачи и улучшения показателей результативности. Таким образом, возникает потребность в построении грамотной клиентоориентированной маркетинговой стратегии, основанной на четком понимании целевой аудитории, выявлении и объяснении особенностей потребительского поведения и применении данных выводов для разработки устойчивых стратегических преимуществ.

Анализируя ситуацию на рынке развлекательных услуг в Перми и то, как позиционировали себя основные игроки до кризиса, мы, в частности, заметили, что представители традиционных видов спортивных развлечений не заботились о формировании дифференцированной маркетинговой стратегии. На сегодняшний день ситуация изменилась: появилось большое количество альтернатив проведения свободного времени со спортивной спецификой, что свидетельствует о необходимости формирования клиентоориентированной маркетинговой стратегии для более качественного удовлетворения уже имеющихся потребителей. Исследование, лежащее в основе данной статьи, было проведено на базе спортивного комплекса «Олимпия», особенностями которого являются наличие олимпийского бассейна, а также относительная новизна по сравнению с имеющейся спортивной инфраструктурой, доступной жителям города. В условиях падения спроса удержание лидерских позиций стало для спортивного комплекса серьезным

вызовом, что и обусловило необходимость сфокусировать внимание на потребительском поведении.

Описание исследования

Цель исследования заключалась в том, чтобы изучить потребительское поведение и на основе полученных данных провести сегментирование потребителей услуг СК «Олимпия» в г. Перми для разработки клиентоориентированной стратегии.

В рамках поставленной цели были выделены следующие задачи:

1) определить на основе имеющихся теоретических подходов переменные, которые послужат основой для сегментирования;

2) провести сравнительную характеристику выделенных групп, описать поведение потребителей в каждом из них и выбрать наиболее привлекательные сегменты;

3) сформулировать направления разработки маркетинговой стратегии.

Объект исследования — потребители услуг бассейнов г. Перми. Предмет исследования — особенности потребительского поведения.

Сбор данных проводился в мае-июне 2009 г. методом личного опроса жителей г. Перми. Инструментом сбора информации служил структурированный опросник. Методы, использованные для обработки информации, — статистический анализ данных с применением пакета SPSS, инструменты анализа данных Microsoft Excel. В качестве генеральной совокупности рассматривались посетители бассейнов в возрасте от 18 лет. Такая возрастная планка (18 лет) была установлена, чтобы исключить из рассмотрения детей, которые не самостоятельно выбирают бассейн и не платежеспособны.

Оценить объем генеральной совокупности заранее не представляется возможным. Было принято решение, что не менее 90% респондентов от выборки должны быть посетителями бассейна (редкими или частыми), чтобы в дальнейшем сегменты, на которые будут разделены опрошенные по результатам ответа на тот или иной вопрос, были представительными. Таким образом, по результатам анкетирования должны быть опрошены не менее 450 посетителей бассейнов от 18 лет.

В выборку попадали прохожие на улицах Перми, выбираемые интервьюерами случайным образом. При этом проводилась фильтрация респондентов по ответу на вопрос: *посещали ли Вы бассейн в течение года?*, чтобы набрать не менее 450 посетителей бассейнов в результате исследования. Никаких других условий на выбор респондентов не накладывалось, поэтому можно сказать, что по всем остальным параметрам выборка сформирована случайным образом.

В выборке доля женщин составила 53% (279 человек), мужчин — 47% (246 человек), поскольку данные пропорции практически совпадают со структурой населения Перми и Пермского края, взвешивания выборки не проводилось. Сложившаяся возрастная структура опрошенных представлена на рисунке 1.

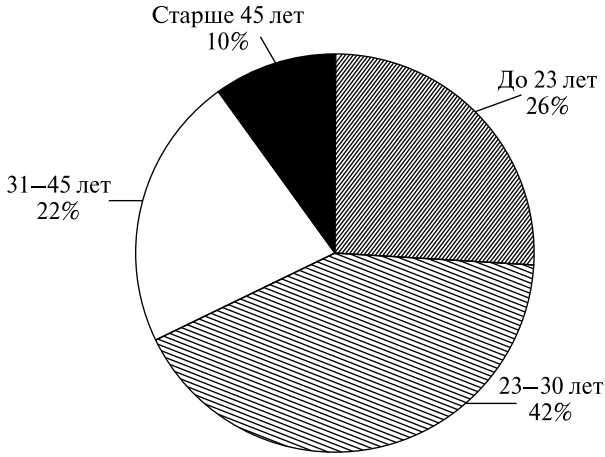

Рис. 1. Структура опрошенных в разрезе возрастных групп

Задача исследования поведения потребителей напрямую связана с проблемой выделения сегментов и определения целевого рынка. Очевидно, что сегментирование дает организации множество преимуществ, но лишь грамотно проведенная сегментация приносит реальную пользу. Первый шаг в процессе сегментирования — выбор переменных, на основе которых оно будет проводиться. На данный момент широко распространенные подходы, основывающиеся на применении социально-демографических критериев, которые на практике показали свою неэффективность. Нам представляется, что наиболее актуальны подходы, базирующиеся на изучении мотивов потребительского поведения.

Проанализировав имеющиеся эмпирические исследования потребительского поведения в спортивной индустрии, мы пришли к выводу, что множество различных работ в этой сфере, посвящено изучению мотивации потребителей [Brooks, 1994; Weissinger, Bandalos, 1995; Green-Demers et al., 1998; Trail, James, 2001; Gladden, Funk, 2002; McDonald, Milne, Hong, 2002; Trail, Fink, Anderson, 2003].Так, например, Д. Брукс исследовал влияние внешних стимулов, например рекламных сообщений, на формирование внутренних мотивов к непосредственному

участию в спортивной активности. Продолжая мысль Д. Брукса, Б. Вайсингер и Д. Бандалос определили такие внутренние мотивы, движущие людьми при выборе способа проведения свободного времени, как самореализация, получение новых навыков, ожидание одобрения обществом, стремление добиться спортивных высот.

М. Макдоналд, Д. Милн и А. Хонг, опираясь на модель А. Маслоу, предложили наглядную иллюстрацию того, что потребители руководствуются разнообразной и уникальной мотивацией при участии в том или ином спорте, такой как достижение цели, конкуренция, общественное одобрение, физическая нагрузка, совершенствование навыков, хорошая физическая форма, принадлежность к группе, эстетические мотивы, агрессия, развитие ценностей, самореализация и средство от стресса [Rohm et al., 2006].

Таким образом, видно, что в большинстве случаев для сегментирования потребителей индустрии развлечений не используются сложные многофакторные подходы, наоборот, исследователи чаще применяют однофакторные модели, помогающие на базовом уровне понять поведение потребителей. Поэтому нами для сегментирования были взяты только поведенческие характеристики посетителей СК «Олимпия».

Основные результаты исследования

Мотивы посещения бассейна

Основные мотивы посещения бассейна определялись в данном исследовании с помощью следующих двух вопросов:

- открытого вопроса *(закончите фразу: я хожу в бассейн для того, чтобы*_____),
- открыто-закрытого вопроса *(что для Вас плавание в первую очередь — развлечение, спорт, здоровый образ жизни или что-то еще?*), с помощью которого контролировалась истинность первой реакции потребителя.

Результаты ответа на первый вопрос приведены на рисунке 2.

Интерпретируя данную диаграмму, нужно обратить внимание на следующие моменты.

- У большинства посетителей бассейна основной мотив посещения — развлечение и отдых (47% посетителей бассейнов).
- Второй мотив посещения — спорт, 25% потребителей ходят в бассейн ради того, чтобы плавать.
- Третий мотив связан с внешним видом потребителя, 18% потребителей ходят в бассейн, чтобы выглядеть красиво, быть в форме.

Рис. 2. Структура опрошенных в зависимости от мотива посещения бассейна

Но если совместить ответы на два вопроса, то таблица совмещения ответов будет выглядеть следующим образом.

Таблица 1

Оценка совпадения мотивов посещения бассейна и отношения к плаванию

Формулировка вопросов		**Зачем вы ходите в бассейн?**				
		Развлекаться / отдыхать, %	**Выглядеть красиво, %**	**Заниматься спортом, %**	**Быть здоровым, %**	**Итого, %**
Что для Вас плавание в первую очередь — спорт, развлечение, здоровый образ жизни или что-то еще?	Развлечение	5	6	4	1	16
	Спорт	18	2	10	0	30
	Здоровый образ жизни	22	9	11	8	50
	Иное	3	1	0	0	4
ИТОГО		**47**	18	**25**	10	100

Из таблицы видно, что ответы довольно-таки противоречивы и не совпадают между собой. Если при ответе на первый вопрос доминирующим мотивом было развлечение, то при ответе на второй — здоровый образ жизни. На основании этого можно сделать вывод, что мотивы самими потребителями осознаются неоднозначно и недостаточно, и для изучения данного несоответствия в первую очередь необходимо проводить более сложное исследование с использованием качественных методов.

Нами для сегментирования использовались ответы респондентов на первый вопрос. Таким образом, разделяя потребителей услуг бассейнов на основе мотивации в соответствии с предложенными теоретическими подходами, мы выделили следующие четыре группы.

1. «Гедонисты». Основной мотив для посещения бассейна — это развлечение и отдых, приносящие им удовольствие и радость.

2. «Красавчики». От посещения бассейна данный сегмент ожидает улучшения физической формы и повышения собственной привлекательности.

3. «Спортсмены». Они ходят в бассейн для достижения спортивных результатов.

4. «Айболиты». Посещение бассейна для данных людей — это способ поддержания здоровья.

Поведенческие характеристики посетителей СК «Олимпия»

В сложившейся ситуации падения спроса СК «Олимпия» необходимо ориентировать свою стратегию не на всех возможных посетителей бассейнов, а на потребителей, которые уже имеют какую-либо сформировавшуюся приверженность по отношению к данному бассейну, так как воздействовать на них наиболее результативно и наименее затратно. В связи с этим мы разделили всю выборочную совокупность на лояльных посетителей СК «Олимпия», нелояльных посетителей СК «Олимпия» и посетителей других бассейнов. Для оценки лояльности использовался ряд вопросов, которые выявляли поведенческую лояльность потребителей, а также спонтанное вспоминание СК «Олимпия».

Лояльные посетители СК «Олимпия» — те, кто регулярно (не обязательно часто) ходят в него. В этот сегмент вошли респонденты, давшие следующие ответы на вопросы (табл. 2).

Низколояльные (нелояльные) посетители СК «Олимпия» — те, кто перестал ходить в этот СК, а также те, кто редко ходит в бассейн и в последнее время посещает разные бассейны. В сегмент вошли респонденты, давшие следующие ответы на вопросы (табл. 3).

Таблица 2

Требования к лояльным посетителям СК «Олимпия»

Вопрос	Ответ
12. Насколько Вам знаком спортивный комплекс «Олимпия»?	Знаю, хожу туда регулярно
12. Насколько Вам знаком спортивный комплекс «Олимпия»? *и одновременно* 11. В каких бассейнах Вы были последние 2–3 раза? *и одновременно* 3. Как можно охарактеризовать Вас?	Я там бываю крайне редко В качестве ответа указан только бассейн «Олимпия» Редкий гость в бассейне

Таблица 3

Требования к нелояльным посетителям СК «Олимпия»

Вопрос	Ответ
12. Насколько Вам знаком спортивный комплекс «Олимпия»?	Раньше ходил(а), а теперь перестал(а)
12. Насколько Вам знаком спортивный комплекс «Олимпия»? *и одновременно* 11. В каких бассейнах Вы были последние 2–3 раза? *и одновременно* 3. Как можно охарактеризовать Вас?	Я там бываю крайне редко В качестве ответа были указаны различные бассейны Редкий гость в бассейне

Посетители других бассейнов (потенциальные посетители СК «Олимпия») — те, кто не являются приверженцами и потребителями услуг СК «Олимпия». В сегмент вошли респонденты, давшие следующие ответы на вопросы (табл. 4).

Таблица 4

Требования к посетителям других бассейнов

Вопрос	Ответ
12. Насколько Вам знаком спортивный комплекс «Олимпия»?	Знаю, но не хожу
12. Насколько Вам знаком спортивный комплекс «Олимпия»? *и одновременно* 3. Как можно охарактеризовать Вас?	Я там бываю крайне редко Регулярный посетитель бассейна
12. Насколько Вам знаком спортивный комплекс «Олимпия»?	Первый раз слышу это название (таких всего два человека)

В результате все респонденты были разбиты на три группы (табл. 5).

Таблица 5

Группы потребителей по степени лояльности СК «Олимпия»

Название сегмента	Количество респондентов	Доля от общего количества, %
Лояльные потребители СК «Олимпия»	282	54
Нелояльные потребители СК «Олимпия»	70	13
Потребители других бассейнов	175	33
ИТОГО	527	100

Поведенческие мотивы лояльных посетителей СК «Олимпия»

Далее анализ будет проводиться исключительно для лояльных посетителей СК «Олимпия», так как «удержать клиента всегда дешевле, чем привлечь нового», как гласит уже устойчивый маркетинговый афоризм. Сначала мы провели сопоставление доминирующих мотивов для потребителей с высокой степенью лояльности, результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6

Мотивация лояльных посетителей СК «Олимпия», %

	Я хожу в бассейн для того, чтобы				Итого
	развлекаться, отдыхать	выглядеть красиво	плавать, заниматься спортом	быть здоровым	
Лояльные посетители	42	20	28	10	100

Как видно из приведенных данных, сохраняются как сами группы, выделенные для всей выборочной совокупности, так и соотношение размеров этих групп: «Гедонисты» — наиболее многочисленная группа (42% лояльных посетителей), «Спортсмены» — вторая по размеру группа (28% лояльных посетителей относятся к этой группе), «Красавчики» (20% лояльных посетителей) и «Айболиты» (10% лояльных клиентов составляют эту группу).

Оценка привлекательности выделенных групп

Следующим этапом работы было описание выделенных групп с точки зрения основных требований к сегментам — наличия характеристик доступности, действительности, измеримости и прибыльности.

Доступность. Все группы доступны для СК «Олимпия», потому что они уже являются потребителями его услуг, что и отражает их лояльность.

Действительность сегментов. Выделенные группы можно считать действительными, если отличаются их требования к услугам СК «Олимпия». Проанализировав содержание всех дискуссий о пермских бассейнах на городском интернет-форуме teron.ru, мы сформировали ряд параметров, которые важны для потребителя услуг бассейна. Перечень параметров и их содержательное наполнение приводятся в табл. 7.

Таблица 7

Основные параметры потребительского выбора бассейна

Общее название параметра	Содержание
Комфорт	Наличие свободных дорожек, удобная сантехника, отсутствие асоциальных посетителей
Сервис	Доброжелательность персонала, отсутствие очередей
Качество воды	Температура, вода, «хлористость», чистота
Оснащенность бассейна	Наличие сауны, вышки, тренажерного зала, джакузи, солярия, детского центра, аттракционов, горок, плавательных средств
Цена одного посещения	Затраты потребителя на одно посещение бассейна вне зависимости от времени посещения и других факторов
Интерьер	Отремонтированные и удобные помещения
Система скидок	Наличие скидок по праздникам, для постоянных клиентов, по акциям
Расположение	Район города, парковка, близость к дому

Важность для выделенных групп различных факторов (оцененная по 100-балльной шкале) при выборе бассейна представлена в табл. 8.

Для всех выделенных групп наиболее важными являются следующие факторы выбора бассейна: качество воды, комфорт и сервис. Если же говорить о различиях, то в сравнении с другими группами для «Гедонистов» не имеет существенного значения система скидок и распо-

Таблица 8

Средние оценки важности различных факторов при выборе бассейнов

	«Гедонисты»	«Красавчики»	«Спортсмены»	«Айболиты»
Комфорт	86,7	88,2	86,2	91,1
Сервис	84,2	87,3	82,7	82,9
Качество воды	94,7	93,8	93,3	95,2
Оснащенность	72,8	74,6	74,3	74,8
Цена	76,2	75,9	78,0	79,3
Интерьер	75,8	75,4	73,2	76,7
Система скидок	70,1	72,7	79,0	77,4
Расположение	64,6	65,7	69,4	74,4

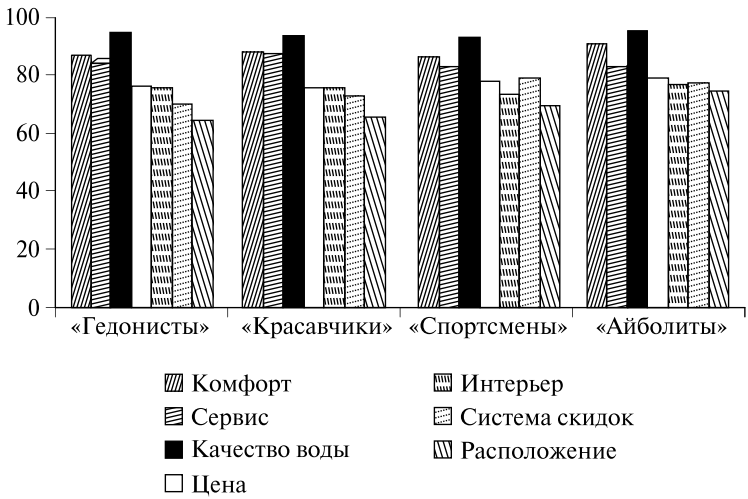

Рис. 3. Средние оценки важности различных факторов при выборе бассейнов

ложение бассейна по причине нерегулярного посещения (обусловленного самой сущностью данного мотива). Для «Красавчиков» в большей степени, чем для других групп, имеют значение комфорт и сервис, за которые они готовы платить, а цена и система скидок для них не столь важны. «Спортсмены» и «Айболиты» похожи тем, что акцентируют свое внимание на цене, системе скидок и расположении бассейна. Это объясняется тем, что представители данных групп посещают бассейн чаще, чем другие (регулярность посещения — основа как для достиже-

ния спортивных результатов, так и для поддержания здоровья), а следовательно, для них особое значение приобретает экономия времени и денег. Однако у «Спортсменов» более низкие требования к комфорту и интерьеру бассейна по сравнению с «Айболитами», потому что на сам процесс плавания, являющийся целью данного сегмента, эти показатели не оказывают прямого влияния.

Измеримость сегментов. Количественным показателем, характеризующим группы с точки зрения измеримости, была выбрана посещаемость (табл. 9).

Таблица 9

Анализ посещаемости в разрезе выделенных групп

	«Гедонисты»	**«Красавчики»**	**«Спортсмены»**	**«Айболиты»**
Посещаемость, раз в год	3074	3216	2699	1313
Наиболее часто встречающаяся частота посещения	Один раз в месяц	Один раз в неделю	Один раз в неделю	Чаще одного раза в неделю

Интересен вывод о том, что «Красавчики», не будучи самой большой по численности группой, оказались лидерами по количеству посещений в год. Для того чтобы выявить причины полученных результатов, необходимо провести дополнительный анализ. Но объяснение может быть простым: исследование проводилось перед открытием пляжного сезона, когда люди стремятся привести свои тела в форму и увеличивают частоту посещения различных спортивных заведений.

Таблица 10

Анализ затрат в разрезе выделенных групп

	«Гедонисты»	**«Красавчики»**	**«Спортсмены»**	**«Айболиты»**
Средние затраты на спорт, руб. в месяц	2021	2524	1989	2430
Наиболее часто встречающаяся частота посещения	Один раз в месяц	Один раз в неделю	Один раз в неделю	Чаще одного раза в неделю
Share of Wallet, % (при средней цене посещения — 350 руб.)	17,3	55,5	70,3	86,5

Прибыльность. Для того чтобы оценить прибыльность выделенных групп, было принято решение выяснить, какую долю занимает СК «Олимпия» в общих затратах на спорт внутри каждой отдельной группы.

Таким образом, видно, что значительным потенциалом обладают «Гедонисты», доля СК «Олимпия» в структуре их расходов на спорт крайне мала, значит, определенными маркетинговыми действиями возможно заставить тратить их на бассейн больше: прежде всего, через увеличение частоты посещения. Также достаточно большой резерв имеется у группы «Красавчиков», которых нужно стимулировать тратить не чаще, а больше (ведь их частота посещения и так максимальна).

Общие выводы

Обобщив полученную информацию, можно дать полную характеристику лояльных посетителей СК «Олимпия».

- «Гедонисты» представлены в равной степени мужчинами и женщинами, средний возраст которых 29 лет, имеющими уровень дохода 11–30 тыс. руб. в месяц. Для них не имеет значения система скидок и расположение. Средняя частота посещения — один раз в месяц. 17,3% своего бюджета на спорт они тратят на СК «Олимпия». Чтобы заставить «Гедонистов» ходить в бассейн чаще, необходимо сделать постоянной практику проведения в бассейне каких-либо развлекательных мероприятий.
- «Красавчики» в основном — это женщины в возрасте 30 лет, имеющие уровень дохода 11–30 тыс. руб. Не имеет значения цена, система скидок, расположение; важное значение — сервис, интерьер. Средняя частота посещения — один раз в неделю. 55% бюджета на спорт уходит на посещение СК «Олимпия». Для того чтобы увеличить долю доходов от этого сегмента, следует более активно продвигать дополнительные услуги собственного SPA-центра.
- «Спортсмены» же, наоборот, в основном мужчины, средний возраст которых 27 лет, имеющие средний (11–30 тыс. руб.) и высокий уровни дохода (31–70 тыс. руб.). Не имеет значения интерьер, оснащенность; важны система скидок и цена. Средняя частота посещения один раз в неделю. Доля расходов на СК «Олимпия» в бюджете на спорт — 70,3%. Для данного сегмента необходимо разработать программу лояльности, которая позволяла бы экономить при частом посещении бассейна (например, каждое седьмое посещение). Но необходимо ограничить доступ к этой программе: выдавать карты накопления посещения только при достижении определенных спортивных результатов (установить нормативы на проплытие 100 м или какие-либо подобные ограничения).

• «Айболиты» — это женщины среднего возраста (36 лет), имеющие невысокий средний доход в месяц. Не имеет значения оснащенность. Средняя частота посещения — несколько раз в неделю. Доля расходов на СК «Олимпия» — 86,5%. Данный сегмент не требует каких-либо маркетинговых действий, так как его представители посещают бассейн чаще других и почти весь свой спортивный бюджет тратят на СК «Олимпия».

Учитывая полученные результаты исследования и проведенное на их основе сегментирование, СК «Олимпия» осуществила ряд мероприятий, рассчитанных на интересы конкретных групп потребителей. Для «Гедонистов» регулярно проводятся ивенты, последний из которых вечеринка «Ночь Олимпийских богов», кроме этого, каждое воскресение родители с детьми приглашаются поучаствовать в мероприятии «Папа, мама, я — спортивная семья». Чтобы увеличить прибыль от «спортсменов», СК «Олимпия» организовала воскресные олимпийские заплывы, а также ввела новую услугу — прыжки с вышки. «Красавиц» тоже не оставили без внимания. Для них в новом сезоне предложили дополнительные программы аквааэробики «Аква-MIX», «Аква для беременных» и «Аква-йога для беременных».

Можно ожидать, что применение результатов проведенного нами исследования должно отразиться на общей результативности маркетинга данной компании. В дальнейшем мы планируем проанализировать, насколько различные примененные формы BTL-коммуникаций оказали влияние на потребительское поведение.

Источники

Brooks C. Sports Marketing: Competitive Business Strategies for Sports. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

Driver L. Choice Segmenter: A New Dimension in Marketing // European Retail Digest. 1995/96. Winter.

Elliott R.A. Model of Emotion-Driven Choice // Journal of Marketing Management. 1998. No.14.

Gladden J., Funk D. Developing an Understanding of Brand Association in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Prosport // Journal of Sport Management. 2002. No. 6.

Green-Demers I., Pelletier L.G., Stewart D.G., Gushue N.R. Coping with the Less Interesting Aspects of Training: Toward a Model of Interest and Motivation Enhancement in Individual Sports // Basic and Applied Social Psychology. 1998. Vol. 20. No. 4.

Haley R. Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool // Marketing Masters. 1995. No. 1.

McDonald M., Milne G., Hong J. Motivational Factors for Evaluating Sport Spectator and Participant Markets // Sport Marketing Quarterly. 2002. Vol. 11.

Rohm A., Milne G., McDonald M. A Mixed-Method Approach for Developing Market Segmentation Typologies in the Sport Industry // Sport Marketing Quarterly. 2006. Vol. 15.

Trail G., Fink J., Anderson D. Sport Spectator Consumption Behavior // Sport Marketing Quarterly. 2003. No. 1.

Trail G., James J. The Motivation Scale for Sport Consumption: A Comparison of Psychometric Properties with Other Sport Motivation Scales // Journal of Sport Behavior. 2001. Vol. 24. No. 1.

Weissinger E., Bandalos D. Development, Reliability, and Validity of a Scale to Measure Intrinsic Motivation in Leisure // Journal of Leisure Research. 1995. Vol. 27. No. 4.

© Забегаева Е., Хайруллина Л., 2010

И. Морева
(Высшая школа менеджмента СПбГУ)

СОВМЕСТНЫЙ БРЕНДИНГ: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ И ИННОВАЦИОННЫМ ПРОДУКТОМ

Совместный брендинг как одна из основных стратегий брендинга давно используется различными компаниями. Но несмотря на это, до сих пор существует мало исследований в этой области. Кроме того, подобные исследования актуальны в период экономического спада, так как совместный брендинг позволяет сокращать издержки обеих компаний.

Исследования совместного брендинга на данном этапе используют большое количество работ по изучению отношений потребителей к брендам и обращаются к двум обширным сферам интереса. Во-первых, это отличия и относительные преимущества совместного брендинга по сравнению с другими стратегиями создания товаров, такими как расширение товарных линеек или брендов, а также вопрос, в каких именно ситуациях следует обратиться к стратегии совместного брендинга. Во-вторых, какое воздействие оказывают на восприятие потребителями совместного бренда их представления о родительских брендах. Основная масса современных исследований посвящена именно данной проблеме. Поэтому мало изученным остается вопрос об отличиях совместного брендинга от других стратегий объединения брендов, а также вопрос о маркетинговой стратегии управления совместным брендом. В данной работе мы рассмотрим некоторые из существующих моделей в контексте менее изученных вопросов совместного брендинга и предложим область для дальнейших исследований.

Цель и задачи исследования

Целью нашего исследования является систематизация теоретических разработок в области совместного брендинга и выявление возможностей для дальнейших исследований. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи, определяющие структуру работы:

- анализ расхождений в существующем терминологическом аппарате в отношении понятий «бренд», «брендинг», «эффективность»;
- определение термина «совместный брендинг»;

• выявление основных преимуществ и недостатков совместного брендинга;

• выявление и анализ отличий совестного брендинга от других стратегий брендинга в контексте принятия решения об объединении брендов;

• анализ различных видов совместных брендов в зависимости от типа и степени отношений компаний-партнеров;

• выявление основных стратегий вывода на рынок совместных брендов;

• выявление возможностей для дальнейших исследований;

Определение, преимущества и недостатки совместного брендинга

Совместный брендинг предполагает сочетание двух или более хорошо известных брендов в едином товаре [Чиранджив, Раджнеш, 2004]. Он является особым случаем расширения бренда, когда в создании нового товара участвуют два бренда. Поэтому и совместный брендинг, и расширение брендов связаны с одними и теми же вопросами: как капитал бренда отражается в новом товаре и как этот новый товар влияет на капитал бренда [Там же].

Совместный брендинг может быть успешным для обоих партнеров, если партнеры правильно подобраны. Комбинация брендов в новом товаре должна быть оправдана в глазах потребителей, иначе от сделки могут потерять оба партнера.

Существует ряд объективных причин, побуждающих многие компании создавать совместные бренды. Во-первых, совместный бренд — прекрасный способ ознакомить лояльных потребителей второй марки с продуктами и услугами первой. В этом случае чаще можно говорить об «ингредиентном брендинге» (известная компания Intel Inside). Совместный брендинг дает возможность одному бренду получить дополнительные преимущества от «ореола влияния» другого бренда. Прекрасным иллюстрационным примером этого преимущества служат Nike и Michael Jordan. Кроме того, совместный брендинг помогает снижать затраты, поэтому он часто бывает распространен в тяжелой экономической ситуации.

Совместный брендинг подходит как для интернациональных гигантов, так и для небольших компаний. Возможно, им не удастся объединиться с Nike или P&G, но на данный момент существует масса возможностей взаимовыгодного партнерства с небольшими региональными компаниями.

Решив создать совместный бренд, необходимо понимать, что всегда может проявиться «эффект растяжения» — позитивное восприятие бренда потребителями «растягивается» с одного бренда на два, в то время как обычно оно относится только к одному бренду. Если же восприятие или опыт потребителя оказывается негативным, он будет влиять на оба бренда, даже если один из них (в составном товаре) на формирование этого восприятия не влиял. Кроме того, так как результат совместного брендинга должен превосходить результат работы брендов по отдельности, то один бренд всегда будет зависеть от капитала второго. Поэтому в случае неправильного выбора партнера один из брендов может казаться слабым или вторичным на фоне другого, до сотрудничества таким не являясь. Поэтому так важен выбор и правильного партнера, и ситуации запуска совместного бренда.

Отличия совместного брендинга от других стратегий

Как уже было отмечено ранее, один из вопросов, которым задаются исследователи совместного брендинга, является вопрос о том, в каких ситуациях к нему следует прибегать, а когда лучше использовать другие формы объединения брендов.

Одним из вариантов решения этой проблемы может служить матрица решений в области бренд-стратегий (рис. 1).

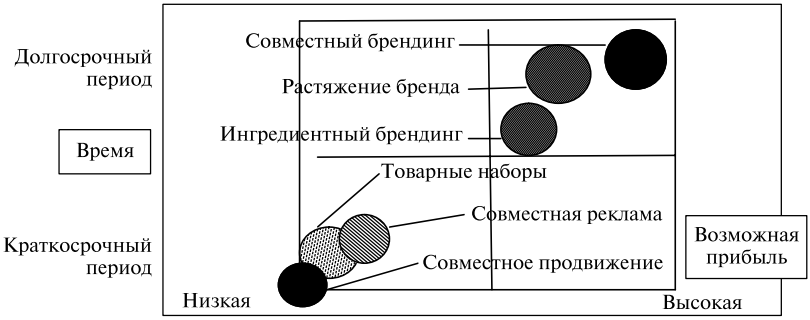

Рис. 1. Матрица решений в области бренд-стратегий

Источник: [Helmig, Huber, Leeflang, 2009].

Для начала бренд-менеджеру необходимо решить, рассчитывает ли он на долгосрочную или краткосрочную бренд-стратегиию. Совместные промоакции, рекламные альянсы и товарные наборы способны

принести быстрый успех, так как затраты на сотрудничество довольно низки, а негативные ассоциации у потребителя ограничены небольшим временным промежутком совместной работы. Вместе с тем «ингредиентный брендинг» (также часто рассматриваемый как разновидность совместного брендинга), «растяжения» бренда и совместный брендинг предоставляют выгоды в долгосрочном периоде. Стратегия совместного брендинга имеет не только самые высокие трансакционные затраты и затраты координации (по сравнению со стратегией растяжения бренда, например, у которой затрат координации двух партнеров нет вообще), но также самый сильный эффект от негативного потребительского восприятия, распространяющийся на обоих партнеров.

При этом с точки зрения долгосрочной выгоды совместный брендинг, несомненно, — наилучшая стратегия. По сравнению с «растяжением» бренда она предлагает каждой марке дополнительную ценность, которой отдельный бренд был бы не в состоянии достичь. Кроме того, эта стратегия дает возможность менее успешному бренду использовать положение более успешного бренда, не влияя при этом негативно на его идентичность. Таким образом, если целью компании является укрепление нестабильного бренда, необходимо делать выбор в пользу совместного брендинга, в то время как расширение бренда подходит только для сильных и устоявшихся брендов, кроме того, совместный брендинг будет предпочтительней, если новый продукт компании не связан напрямую с уже существующим брендированным продуктом.

Тем не менее стратегия совместного брендинга будет приоритетной только до тех пор, пока совместный товар будет вызывать положительные ассоциации у потребителей. Таким образом, относительно слабый бренд всегда должен искать сильного партнера, предлагая при этом какую-то особенную ценность, которой более сильный партнер обладать не будет (к примеру, давать возможность выхода на новый рынок). Следовательно, выбирая партнера, в первую очередь необходимо обозначить товарную категорию, в которой компания хотела бы работать.

Виды совместного брендинга

Совместный бренд может иметь различное значение для разных групп заинтересованных лиц. Внешнее его значение (для потребителей и контрагентов) — это создание имиджа и ожиданий. Внутреннее значение совместного бренда — дополнительная ценность для потребителей, а также идентичность двух компаний, которая помогает достичь доверия и лояльности потребителей, за счет постоянной дополнитель-

ной ценности. Поэтому степень и вид отношений двух компаний-партнеров определяют позиционирование и место нового совместного товара на рынке. Существуют четыре основные позиции размещения нового бренда в зависимости от вида и степени отношения компаний: коалиция, координация, сотрудничество и кооперация (рис. 2). Соответственно тип отношений в данной модели может быть двух видов — слияние или совместное предприятие. Степень отношений зависит от того, вовлечены ли в отношения только отделы компании или различные компании.

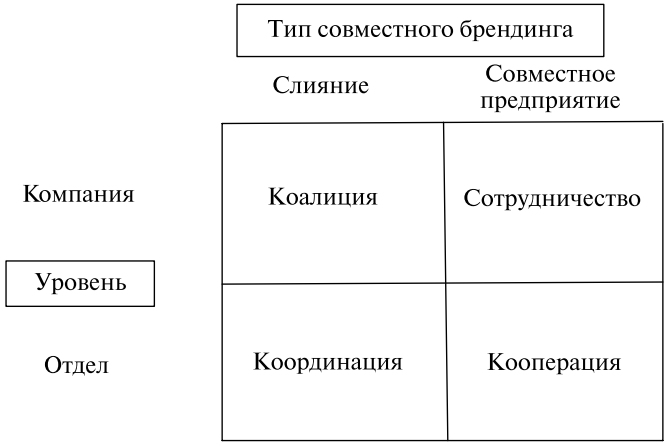

Рис. 2. Матрица видов совместного брендинга

Источник: [Chang, 2009].

Коалиция — объединение двух компаний за счет слияния на корпоративном уровне. Она позволяет двум компаниям объединяться в одну с двойным названием. Обычно название, стоящее в начале совместного бренда, принадлежит доминирующей компании. Коалиция позволяет объединить ресурсы фирм, изменяет имидж бренда, долю рынка и делает новый бренд в целом более заметным.

Ресурсы, в свою очередь, подразделяются на материальные и нематериальные. Изменение количества материальных ресурсов — недвижимости, активов, заводов, сотрудников и потребителей — измерить легко. Нематериальные активы — ценность и имидж бренда, восприятие — слабо поддаются измерению. Поэтому к интеграции нематери-

альных ресурсов принято относиться как к синергии двух отдельных брендов, которая в отдельных случаях может оказаться непредсказуемой и неконтролируемой. Здесь снова встает вопрос о правильном выборе партнера.

Координация — объединение двух компаний за счет слияния на уровне отделов. Она позволяет двум отделам разных фирм объединиться в один отдел компании с двойным именем. Так же как и в случае коалиции, первый бренд в совместном названии обычно — бренд доминирующей компании. Сложность координации отделов возрастает, если один бренд начинает негативно влиять как на материальные, так и на нематериальные ресурсы.

Сотрудничество — совместная работа двух компаний в виде объединенного предприятия на корпоративном уровне. Сотрудничество позволяет компаниям обмениваться ресурсами, знаниями и ноу-хау для достижения совместной цели. Оно не только увеличивает совместную долю рынка, но и снижает общие издержки компаний. Поэтому несмотря на сложность достижения общей цели посредством координации ресурсов, знаний и управленческого персонала, потенциальная выгода довольно велика, если обе компании стремятся к сотрудничеству.

Кооперация брендов — совместная работа двух компаний в виде объединенного предприятия на уровне отделов. Кооперация позволяет двум компаниям помогать друг другу в управлении новой совместной компанией. Яркий пример кооперации — Sony Ericsson. В то время как у SONY в распоряжении были превосходные дизайнерские возможности, Ericsson отличалась сильной научно-исследовательской базой. Таким образом, кооперация помогает компаниям обойти их слабые стороны при помощи сильных сторон других.

Стратегии совместного брендинга

Совместный бренд сильнее ограничен по своей целевой аудитории, чем корпоративный, так как обладает специфичным имиджем и должен соответствовать специфичным ожиданиям целевого рынка. Одним из наиболее важных решений, которое необходимо принять компаниям в отношении нового бренда, может быть решение о выборе тактик, которые они хотят обновить или оставить неизменными, и о том, как они будут соотноситься со стратегиями, которых ранее придерживались компании для своих брендов. Этот вопрос неразрывно связан с тем, как эффективно управлять сходствами и различиями и потребителей обоих брендов, и самих брендов посредством единой стратегии совместного брендинга. Две основные характеристики,

определяющие стратегию совестного брендинга, — собственно название совместного бренда и рынок, на который бренд выводится. Совместный бренд может быть новым или старым, в случае «нового» бренда компонент названия или все название будет новым (при этом поддержка родительских брендов все равно остается). Такой бренд обычно выводится на рынок, если сегмент потребителей будет существенно отличаться от существующего. Если название «старое» — значит все компоненты названия существуют на момент запуска нового продукта. Целевой рынок может также быть «новым» и «старым».

Таким образом мы получаем четыре альтернативные стратегии, каждая из которых описывает определенный способ вывода продукта на рынок: стратегия проникновения совместного бренда на рынок, глобальная стратегия совместного брендинга, стратегия укрепления позиций совместного бренда и стратегия расширения совместного бренда (рис. 3).

		Имя бренда	
		Существующее	Новое
Рынок	Существующий	Стратегия совместного проникновения на рынок	Стратегия укрепления позиций совместного бренда
	Новый	Глобальная стратегия совместного брендинга	Стратегия расширения бренда

Рис. 3. Стратегии совместного брендинга

Источник: [Chang, 2009].

Стратегия проникновения совместного бренда на рынок — предполагает консервативную тактику поддержки существующего рынка и сохранения существующих названий оригинальных брендов. Ключевым допущением при принятии фирмой стратегии проникновения на рынок является возможность горизонтального сближения фирм. Фирмы должны получать преимущество от такой горизонтальной интеграции,

достигать совместных целей и выгод, обмениваясь ресурсами. Следовательно, для успеха такой стратегии необходимо значительное сходство целевых сегментов и репутации обеих фирм.

Глобальная стратегия совместного брендинга предполагает выход на новый рынок при сохранении существующих названий. Ключевым допущением данной стратегии являются схожие предпочтения в различных сегментах потребителей. Компания должна использовать это сходство, пытаясь добиться глобальной известности. Однако для успеха такой стратегии необходимо устойчивое сходство привычек и предпочтений клиента в долгосрочном периоде.

Стратегия укрепления позиций совместного бренда. Компании, использующие данную стратегию, выводят новый продукт на существующий рынок. Ключевое допущение — укрепление имиджа бренда. Компании получают преимущество за счет совершенно нового имени и стиля бренда. Для компаний здесь важен тот факт, что неудачи нового совместного бренда не будут влиять на их оригинальные бренды. Однако необходимо отметить, что в таком случае и преимущества оригинальных брендов не смогут быть перенесены на новый. Таким образом, для укрепления позиций совместного бренда необходимо создать новое имя бренда, которое будет лучше оригинальных восприниматься существующими потребителями.

Стратегия расширения совместного бренда. В данном случае компании выводят совместный продукт под новым именем на новый рынок. Ключевым допущением этой стратегии является объединение кросс-сегментарных предпочтений. Компаниям необходимо извлекать преимущества из таких объединений, достигать целей, расширяя эти объединения.

Но так как риски вывода продукта на неизвестный рынок или потребительский сегмент высоки для обеих компаний, для успеха стратегии расширения необходимо, чтобы компании в первую очередь получали преимущество от объединения своих ключевых компетенций, и уже опираясь на них, строили долгосрочный стратегический план взаимодействия.

Выводы

При анализе основных существующих моделей совместного брендинга мы пришли к следующим выводам.

- При поиске партнера необходимо искать бренды, которые дополняют друг друга, а не конкурируют.
- Необходимо использовать синергию продуктовых предложений.

• Команды управляющего персонала должны быть сопоставимы.

• Начинать сотрудничество лучше с небольшого количества продукции/услуг до того как компании будут готовы запустить масштабную кампанию.

• При выборе партнера необходимо обращать внимание на совместные ценности и отношения.

• При решении об объединении брендов необходимо решить, на какой период рассчитано сотрудничество и какие выгоды оно должно принести.

• Необходимо определить, в рамках какого типа и степени сотрудничества компаний будет выводиться продукт на рынок, и в зависимости от этого планировать стратегию совместного брендинга.

• Важным является решение о том, должен ли новый продукт улучшить, усилить потребительский опыт и восприятие или, наоборот, постараться уйти от существующего восприятия.

• При выборе стратегии совместного брендинга ключевыми параметрами являются схожесть восприятия и предпочтений потребителей различных сегментов и возможность перенесения существующих стратегий оригинальных брендов на новый продукт и (или) новый рынок.

Возможности для дальнейших исследований

В процессе изучения основных исследованных областей совместного брендинга мы выявили область, в первую очередь требующую дальнейшего изучения для повышения эффективности использования стратегии совместного брендинга.

Необходимо изучить прямые эффекты совместного брендинга на основные показатели работы обеих фирм, а также зависимость этих эффектов от типа отношений компании и выбранной стратегии совместного брендинга. На наш взгляд, необходима серия как вторичных, так и первичных эмпирических исследования в этой области, предметом исследования которых были бы не только показатели компаний, но и изменение восприятия потребителями.

Источники

Аакер Д. Создание сильных брендов / пер. с англ. М.: ИД Гребенникова, 2003.

Баррера Р. Превосходя ожидания / пер. с англ. М.: Эксмо, 2007.

Кабанов А., *Минин С., Сницарь О.* Перемена имени // Региональная деловая газета. 2005.

Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2005.

Старов С.А. Применение модели марочного капитала К. Келлера для разработки мероприятий по оздоровлению бренда // Вестник СПбГУ. 2006. (Сер. «Менеджмент»). № 3. С. 22–43.

Чиранджив К., Раджнеш С. Схема использования совместного брендинга для совместного бренда // Маркетинг дайджест. 2004. № 3.

Baumer A. Name change // Brand Strategy. 2008. No. 1.

Chang W. Roadmap of Co-branding Positions and Strategies // The Journal of American Academy of Business. 2009. No. 9.

Csordas S. Branding from Scratch // Brand Strategy. 2008. No. 2.

De Mesa A. Exploiting a Brand's Natural Appeal // Brand Strategy. 2006. No. 7.

Helmig B., Huber J., Leeflang P. Co-branding: The State of the Art // Brand Strategy. 2009. No. 3.

© Морева И., 2010

РАЗДЕЛ V

СОЦИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ

П. Белобородова
(Пермский филиал ГУ ВШЭ)

УПРАВЛЕНИЕ ТВОРЧЕСКИМИ СОТРУДНИКАМИ (НА ПРИМЕРЕ СТУДИИ АРТЕМИЯ ЛЕБЕДЕВА)

Каким образом взаимодействовать с сотрудником, который за ночь пешком прошел от центра Москвы до района Ясенево? Который утверждает, что он родом с другой планеты? Персонал организаций, работающих в так называемых креативных отраслях (реклама, дизайн, СМИ и им подобные), несколько отличается от персонала прочих организаций. Творческие сотрудники[1] обладают множеством особенностей (некоторые люди предпочитают называть их «тараканами»), делающих невозможным простой перенос на них традиционных методов управления персоналом. Однако многие организации, состоящие исключительно из творческих сотрудников с особенностями, с успехом функционируют на рынке. Пример такой организации — Студия Артемия Лебедева (далее — Студия), которую мы будем рассматривать в качестве наглядного пособия по взаимодействию организации с творческими сотрудниками.

В процессе выбора названия для данной статьи я остановилась на более формализованном. Альтернативное название — «*Творческий сотрудник: кто он и как с ним работать*» — состоит из двух частей. Их этих же двух частей состоит и статья.

Творческий сотрудник — кто он?

Как утверждает Марк Макгинесс, руководитель тренингового агентства Wishful Thinking, творческий сотрудник обладает тремя отличиями, которые позволяют преобразовать потенциальные способности в конкретные навыки:

1) осознает себя как творческую личность;
2) любит творческую работу;
3) старается находиться среди ему подобных [McGuinness, 2006].

К приведенным характеристикам необходимо добавить, что творческая личность стремится к постоянному самосовершенствованию. Главные ценности для нее — творчество и мастерство (профессионализм). Творчество мы понимаем как способность к генерации ори-

[1] Кстати, договоримся не называть их «креативными сотрудниками». Креативность — свойство личности. Творчество — специфика работы.

гинальных идей, а мастерство — как их блестящую реализацию. Следовательно, заслужить уважение творческой личности может тот, кто воплощает эти ценности. В «пантеон» арт-директоров Студии входит шесть человек (в том числе Артемий Лебедев), наиболее полно соответствующих данным ценностям, но при этом не теряющих индивидуальности (которая, впрочем, является частью творчества).

Как с ним работать?

Не существует эффективных способов управления сотрудником Петей. Управление персоналом должно быть составляющей сплава управления организацией в целом. Если организация хочет эффективно взаимодействовать с творческими сотрудниками, творчество и профессионализм должны стать основой ее деятельности и главными ценностями. Весь процесс взаимодействия с сотрудником должен базироваться на данных ценностях. Рассмотрим этот процесс как жизненный цикл гипотетического сотрудника в организации (рис. 1).

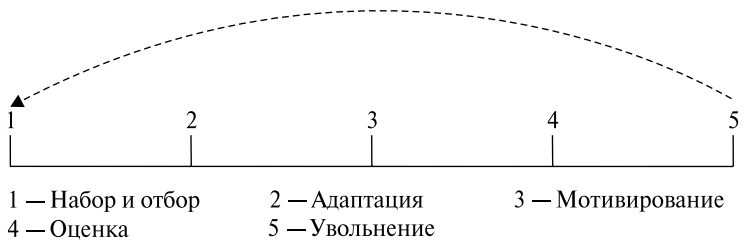

Рис. 1. Жизненный цикл сотрудника в организации

Набор и отбор персонала. Если организация стремится к тому, чтобы располагать наиболее качественными человеческими ресурсами, основным этапом жизненного цикла будет первый — набор и отбор, так как в случае успешного прохождения этого этапа она получает возможность выбора из множества наиболее качественных кандидатов, которых на данный момент может предоставить рынок труда. По этой причине данный этап будет рассмотрен нами наиболее подробно.

Главные критерии принятия сотрудника на работу (они же фильтры) — творчество и профессионализм (см. главные ценности организации), а также соответствие организационной культуре. На практике приведенные фильтры воплощаются в «минимальных системных требованиях» к кандидатам и формулировке сообщения о вакансии и

перечисленных в этом сообщении обязательных и желательных требованиях. К минимальным тербованиям в Студии относят: необходимость приходить в офис каждый рабочий день; отсутствие работы по совместительству и «леваков»; способность задавать вопросы и давать ответы; знание русского языка и умение на нем выражать свои мысли письменно и вслух.

Студия использует дополнительный фильтр в виде тестового задания, которое предлагается выполнить кандидату (в основном это относится к творческим и техническим специалистам). К примеру, при принятии на работу дизайнера сайтов задание было следующее.

1. www.ya.ru.

Внесите как минимум одно улучшение.

2. «Переводы из России в страны СНГ стали дешевле».

Найдите второй (третий, четвертый...) смысл этой фразы.

3. Нарисуйте тизер для yandex.ru, рекламирующий новый сервис Яндекса — поиск утерянных вещей. (Тизер — это такая хрень размером 100×60, на Яндексе она наверху.) Придумайте подпись со ссылкой под тизером.

4. Нарисуйте автомобиль, едущий по дороге. Размер картинки — 5×5 пикселей.

5. www.microsoft.com/rus/events/maxeffect/default.mspx.

Сверстайте эту страницу хорошо. (Левую и верхнюю часть трогать не надо.)

6. Напишите, что вы узнали сегодня нового.

Задание содержит сразу несколько фильтров: профессиональные навыки, нестандартное мышление, интерес к окружающему миру, упорство в работе (примерно эти же пункты были перечислены в требованиях к кандидату). Студия получила около двухсот заявок и приняла на работу двоих сотрудников (о чем писал на своей личной странице автор сообщения).

Дополнительная деятельность Студии — кафе и магазин (они служат скорее для укрепления бренда основного бизнеса), где также происходит постоянный набор и отбор персонала. Для поиска повара в кафе было опубликовано следующее объявление: «В кафе и лавку Студии Лебедева нужен универсальный, самостоятельный, вкусно готовящий повар. Делать надо все — варить суп, кашу и морс, резать винегрет, жарить стейки, сушить чипсы, желательно печь. Работы много — и рутинной, и творческой. Если вам интересно — напишите мне, а я расскажу вам чуть больше о работе, графике и зарплате, а также позову на собеседование и пробный рабочий день». Особо стоит обратить внимание на предложение отработать пробный рабочий день. На мой взгляд, это

удачная идея для проверки соответствия кандидата требованиям в режиме реального времени.

Все вышеизложенное касалось творческих сотрудников (повара Студия также относит к ним). Для сравнения — описание нескольких вакансий оператора на телефоне.

• Студии нужна девушка, которой нравится очаровывать людей на другом конце провода. Если вы и есть такая девушка — пришлите свой телефон на наш адрес. Мы позвоним вам, чтобы для начала вы очаровали нас.

• Вам тоже хочется на вопрос: «Как вас представить?» адресовать собеседника к собственной фантазии? Тогда напишите мне три самых важных правила работы телефонистки и получите ее.

• Ищем девушку, которая целыми днями любила бы болтать по телефону и помнила всех по голосам. Претендентка на данную вакансию должна позвонить Денису Шохину.

Как мы видим, Студия требует креативности не только от сотрудников, чьи профессии традиционно относят к креативным (дизайнеры, копирайтеры, программисты, иллюстраторы, фотографы и проч.), но и от рядовых сотрудников, и подходит к их набору и отбору так же тщательно.

При принятии на работу творческих сотрудников особое значение приобретает бренд работодателя. Его внешняя составляющая, если пользоваться маркетинговой терминологией, — это рекламное сообщение, в котором содержится информация о компании и ее конкурентных преимуществах на рынке труда. Внутренняя составляющая — реальная кадровая политика компании — становится доступна кандидату при непосредственном взаимодействии с компанией [Лучинина, 2008]. Бренд работодателя можно рассматривать как косвенный фильтр при отборе кандидатов (прямыми фильтрами являются требования, перечисленные в сообщении о вакансии). Косвенные фильтры начитают работать раньше прямых и действуют преимущественно на подсознательном уровне. Сотрудник сначала определяет, нравится ли ему организация (косвенный фильтр), а затем решает, соответствует ли он заявленным требованиям (прямой фильтр).

Рекламное сообщение Студии Артемия Лебедева включает несколько утверждений.

• Студия — бескомпромиссный лидер на своем рынке.

• На работу принимаются только лучшие из лучших.

• На работу принимается личность, а не профессия.

• Если вас приняли на работу, вам создадут все условия, чтобы работать было комфортно.

• Студия ориентирована на долгосрочное сотрудничество и готова инвестировать в человеческий капитал.

• Все сотрудники имеют равные права и возможности для реализации своих идей и саморазвития.

• Студия ждет от сотрудников полной самоотдачи и высочайшего качества выполняемой работы.

Адаптация и мотивация. Самой главной проблемой при взаимодействии организации с творческими сотрудниками является их низкая лояльность. Творческий сотрудник воспринимает переход из одной организации в другую как увеличение своего профессионального опыта и, следовательно, своей стоимости на рынке труда. Для развития у сотрудников лояльности и желания работать в данной компании до конца жизни она должна соответствовать их представлениям о комфортной работе. Первое, что отпугивает творческих сотрудников, — формализация и бюрократизм. Сообщение о вакансии в Студии Артемия Лебедева пишет будущий начальник (лучше сказать, коллега) претендента на работу. Каждое сообщение начинается со слов «Привет, меня зовут ..., в студии я занимаюсь ...», что сразу вовлекает кандидата во взаимодействие на уровне человек — человек, а не человек — отдел кадров. Взаимодействие в студии строится в основном на неформальных отношениях, несмотря на то что там работают 120 человек. Неформальное взаимодействие формирует ощущение того, что организация — это семья. В Конституции Студии Артемия Лебедева (аналог этического кодекса) говорится, что «сотрудники, независимо от физиологического возраста, профессионального опыта и прочих особенностей, ходят по офису как братья и сестры и обращаются друг с другом уважительно, но без пафоса».

Творческому сотруднику будет комфортно при минимуме ограничений. «Минимум ограничений — это значит, что ограничения должны быть понятны сотрудникам и тесно связаны с решением задач. На творческом языке это звучит как “без маразма”», — добавляет Андрей Скворцов, генеральный директор компании «Меркатор» [Скворцов, 2008]. Если Вы работаете в Студии Артемия Лебедева, Вы можете практически жить на работе (там можно работать по ночам, спать на специально предназначенном для этого диване и питаться за счет Студии). Кроме того, в Студии нет ограничений по внешнему виду сотрудников. Более того, согласно Конституции, «поощряются короткие волосы, пирсинг, банданы, майки с вызывающими надписями, тапочки с помпонами, длинные волосы и все такое».

В творческих организациях доминирует экспертное лидерство. «Единственная иерархия, присутствующая в студии — профессиональная», — утверждает студия. Те, кто в наибольшей степени воплощает

главные организационные ценности (творчество и профессионализм), становятся «героями». Информацию о героях во всех подробностях (в лицах, числах, текстах и звуках, а также в продольном и поперечном разрезе) распространяют старожилы компании и СМИ. К примеру, много всего интересного можно узнать о руководстве Студии Артемия Лебедева из их персональных страниц.

Для творческого сотрудника внутренняя мотивация имеет больший эффект, чем внешняя. Главное испытание, которое он проходит постоянно, — доказательство самому себе своей значимости. Внутреннее вознаграждение будет мотивировать его намного сильнее, чем внешнее. Однако пирамида потребностей Маслоу одинакова для всех, и даже творческие сотрудники иногда хотят есть и спать. При достижении определенного уровня заработная плата для творческого сотрудника становится не столько возможностью не думать о хлебе насущном, сколько мерой его профессиональной компетентности. Самое главное требование к заработной плате — ее адекватность или справедливость. В соответствии с теорией справедливости Дж.С. Адамса, справедливая оплата предпочтительнее переплаты [Безуглый, 2007]. Однако заработная плата не является эффективным средством развития лояльности у творческих сотрудников. Даже если она будет выше, чем в среднем по отрасли, сотрудники могут уйти в другую компанию из-за того, что там интереснее работать или больше возможностей для саморазвития. Более разумно использовать другие типы материального стимулирования: поездки за счет организации, бесплатные обеды, подарки. Студия Артемия Лебедева, к примеру, до недавнего времени (до начала финансового кризиса) отправляла своих сотрудников отдыхать за границу.

Для развития внутренней мотивации организация должна создать у сотрудника интерес к работе. Это означает, что она должна давать сотруднику задания, соответствующие его компетенции, или требующие улучшения профессиональных навыков. Кроме того, сотрудник должен осознавать, зачем он работает в данной организации и с какой целью выполняет каждое задание. Слоган Студии Лебедева «*Дизайн спасет мир*» представлен на сайте на 95 языках мира. Представляется, что участие в спасении мира достаточно сильный мотивирующий фактор. Каждый новый проект студии начинается с поставленной клиентом задачи, которая является отправной точной всего творческого процесса.

Оценка. Деятельность творческого сотрудника оценить сложно по причине отсутствия каких-либо количественных показателей, которыми ее можно измерить. Артемий Лебедев утверждает, что оценивает своих сотрудников при помощи «единиц смысла». «Единица смысла должна быть интеллектуально калорийной. Хорошая идея, интересная

мысль, новый прием — единицы смысла. <...> Обычный хороший дизайнер способен на одну-две единицы смысла в месяц (с этим показателем можно уже звать на работу). Очень-очень хороший показатель — четыре единицы смысла в месяц. С дизайнером такого уровня можно разговаривать, иногда его интересно послушать, ему можно поручать ответственные работы. Показатель арт-директора должен быть не ниже шести (нет смысла доверять арт-директорство человеку, не способному думать минимум за троих хороших дизайнеров). <...> Зарплату, например, легко вычислять путем умножения индивидуального показателя на некоторую сумму в месяц».

Увольнение. Учитывая и без того высокую текучесть творческих сотрудников, организации необходимо заботиться о том, чтобы на этапе отбора кандидатов в нее попадали только наиболее подходящие по ценностной структуре. В случае Студии Артемия Лебедева, как указывается на сайте, расставание организации с сотрудником происходит, если падает их производительность (см. оценку), например, если они начинают работать вне студии (для других заказчиков). Однако экономический кризис показал, что Студия, как и другие «простые смертные» компании, может сокращать расходы и за счет своих работников. В декабре 2008 г. 20% штата попали под сокращение, остальные 80% получили письмо от имени управляющего Студии Дениса Шохина. В письме бодро сообщалось, что до конца кризиса Студии предстоит «сесть на диету», под которую попали бесплатные обеды, поездки за границу, выдача кредитов и часть арендованных площадей. Мы не располагаем точными данными о положении других игроков российского рынка дизайна, однако Студия уже не первый год остается одним из самых желанных российских работодателей, о чем свидетельствуют данные опросов, проводившихся ГУ ВШЭ, а также журналом «Акция. карьера» [Рейтинг лучших работодателей HSE{TOP} 2008–2009], [50 работодателей мечты для молодых специалистов — 2009].

Заключение

«If Your Business is Creativity Your Business is People» — таков слоган тренингового агентства Wishful Thinking. Несмотря на все заверения Артемия Лебедева в том, что в Студии нет корпоративных ценностей, мероприятий по командообразованию и hr-менеджмента как такового, очевидно, что она с успехом справляется с задачей эффективного управления персоналом.

Если организация уделяет достаточное внимание работе с творческими сотрудниками, она получает ценное конкурентное преимущест-

во. Пример тому — Студия Артемия Лебедева. По версии экспертной группы Tagline, она уже несколько лет занимает первое место в списке ста ведущих веб-студий Рунета [Рейтинг Top-100 ведущих веб-студий Рунета 2009].

Источники

Безуглый Д.Л. Лидерство и управление командой: учеб. пособие. М.: ГУ ВШЭ, 2007.

Скворцов А. Проблемы управления творческими коллективами // Управление персоналом. 2008. № 14. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.top-personal.ru/magazine.html?159.

Лучинина Н. Брендинг работодателя: как получить лучшие кадры // Управление персоналом. 2008. № 20. [Электроный ресурс]. Режим доступа: http://www.top-personal.ru/issue.html?1781.

Рейтинг лучших работодателей HSE{TOP} 2008–2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.hseclub.com/career/top.

50 работодателей мечты для молодых специалистов–2009 // Акция. 2009. № 8 (108). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://dreamemployers.ru/top50.

McGuinness M. What Makes a Creative Person? 2006. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.wishfulthinking.co.uk/2006/08/14/what-makes-a-creative-person.

Лебедев А. Ководство. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.artlebedev.ru/kovodstvo/sections.

Рейтинг Top-100 ведущих веб-студий Рунета 2009. Режим доступа: http://2009. Электронный ресурс: tagline.ru/results/top100.html.

© Белобородова П., 2010

О. Бритвина
(ЗАО «Глаксо-СмитКляйн Трейдин»)

РОЛЬ И ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ г. ПЕРМИ И ПЕРМСКОГО КРАЯ)

В последнее время значительно повысилась роль и место службы управления персоналом (УП) в бизнес-организациях и в социально-экономических системах в целом. Все большее число ученых и практиков проявляют повышенный интерес к роли системы УП и службы УП в частности. Основой построения эффективной системы управления в современных компаниях является понимание роли и места данной службы, осознание необходимости изменения отношения к управлению человеческими ресурсами (УЧР) с целью усиления стратегической направленности.

Несмотря на общепризнанную важность службы УП, ее роли в современных организациях, в отечественных компаниях наблюдается отставание в отношении вовлечения службы УП в процесс принятия решений относительно УЧР. Зачастую статус закреплен, но фактически служба УП мало влияет на стратегическое управление, оставаясь на уровне среднесрочных и краткосрочных целей и задач.

Главная цель нашего исследования — выявить роль и функции системы УП с помощью анализа деятельности конкретных служб УП на примере бизнес-организаций г. Перми и Пермского края.

Объект исследования — службы управления персоналом предприятий г. Перми и Пермского края.

Предмет исследования — роль и функции службы управления персоналом. Роль определяется функционалом и формой участия в принятии решений по вопросам УЧР, авторитетом и статусом в организации, квалификационно-профессиональным уровнем специалистов данной службы.

В соответствии с главной целью предварительно были проанализированы теоретические основы УП: основные научные категории, связанные с проблематикой УП — трудовые ресурсы [Журавлев, 1989], кадры [Герчиков, 2005], персонал [Кибанов, 2004], человеческие ресурсы [Журавлев, 1989], управление персоналом [Иванцевич, Лобанов, 1993; Управление персоналом, 1997; Meshoulam, Baird, 1987; Герчиков, 2005], управление человеческими ресурсами [Мэскон и др., 2000].

Нами были определены основные подходы к управлению людьми [Taylor, 1911; Fayol, 1949; Вебер, 1990; Mayo, 1933; Эпштейн, 1972; Chandler, 1962; Tichy et al., 1982; Армстронг, 2002; Майклз, 2005]. Наибольшее внимание было уделено раскрытию сущности системы УЧР и службы УП, а именно: таким категориям, как роль службы УП, функция УП [Макарова, 2003; Герчиков, 2005]; а также рассмотрению российской специфики службы УП [Кравченко, Щербина, 1998; Абрамов, Деркач, Зазыкин, 1997; Журавлев, 1989; Маслов, 1998; Травин, 1997; Управление персоналом организации, 1999; Шекшня, 1996].

При анализе подходов к управлению людьми в организации в основу была положена следующая логика: выявление роли и места человека в организации, которые, в свою очередь, определяют специфику функций УП: набор функций, применение конкретных практик и др. Определение специфики функций УП и динамики их развития позволило нам выявить тенденции изменения роли УП в организации и подразделения, которое осуществляет эту деятельность, т.е. службы УП.

Более детальный анализ системы УЧР и службы УП позволил нам сформировать методику нашего исследования и определить основные направления (блоки) исследования. Выявление российской специфики служб УП также повлияло на постановку исследовательских задач, формирование выборки (интерес к региональной специфике).

Для определения основных параметров исследования и их визуализации представим системное описание объекта (рис. 1).

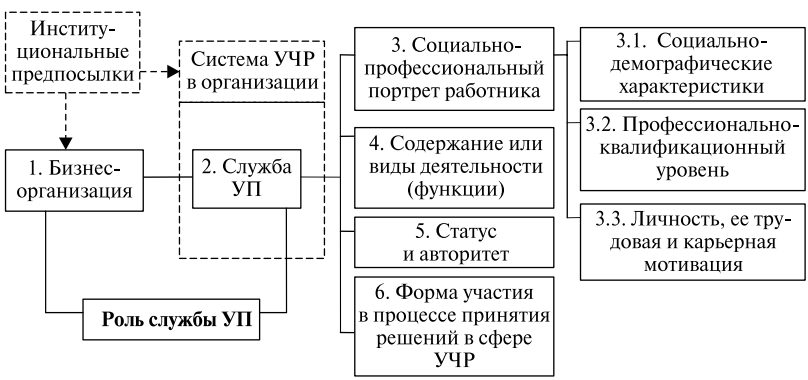

Рис. 1. Системное описание объекта

Общая логика представленного системного описания объекта исследования: роль службы УП в бизнес-организации — это степень

участия данной службы в принятии решений в сфере УЧР, а следовательно, и в достижении целей бизнес-организации. Она выражается в объеме полномочий и ответственности, а определяется функционалом и формой участия в принятии решений по вопросам УЧР, авторитетом и статусом в организации, квалификационно-профессиональным уровнем специалистов данной службы. Ограничителями для осуществления деятельности службы УП являются институциональные, внутриорганизационные и внутриличностные предпосылки.

Методика и гипотезы исследования

Исследование проводилось методом опроса сотрудников служб управления персоналом предприятий г. Перми и Пермского края.

Для проведения опроса была разработана анкета, вопросы которой сгруппированы в соответствии с основными блоками исследования (см. рис. 1).

Проведенный опрос позволил нам получить ряд количественных данных.

Ряд объективных данных мы получили посредством путем неструктурированного наблюдения, анализа внутренних документов и открытой информации о компаниях в СМИ.

Основная гипотеза исследования: роль службы УП в российских бизнес-организациях возрастает: деятельность службы УП оказывает все большее влияние на деятельность по вопросам УЧР и организации в целом.

Такое изменение роли службы УП в российских бизнес-организациях обусловлено тенденцией к доминированию достиженчества как принципа деятельности, отношения к работнику как к партнеру и демократических принципов организации управления.

Гипотезы-следствия:

- преобладают функции, направленные на достижение долгосрочных (стратегических) целей бизнес-организации и связанные преимущественно с развитием ЧР;
- широкое использование современных технологий УП в практике;
- высокий статус и авторитет службы УП в организации;
- омоложение состава и рост профессионально-квалификационного уровня сотрудников служб УП;
- главным мотивом работника службы УП является самореализация в профессиональной деятельности: интересен сам труд, заинтересованность в качественном выполнении работы, вознаграждение выражается главным образом в удовлетворении от результатов своей работы.

В целом эмпирическое исследование не претендует на репрезентативность, но призвано более глубоко осмыслить проблему и обработать гипотезы более крупного исследовательского проекта.

Характеристика выборки

В качестве объекта исследования мы выбрали четыре бизнес-организации г. Перми и Пермского края разных отраслей: пищевая промышленность, жилищно-коммунальное хозяйство, металлургия, информационные технологии (бизнес-организации А, Б, В и Г соответственно). Несмотря на то что отрасли разные, все исследуемые компании можно назвать производственными. При малой выборке это позволит нам сравнивать исследуемые компании.

Три исследуемые нами компании находятся в г. Перми, одна — в Пермском крае. Наш выбор неслучаен, так как последняя организация представляет научный интерес ввиду того, что является исторически градообразующим предприятием. Это не может не оказать влияния на специфику системы УЧР, прежде всего формирования ЧР, также, вероятно, там будет несколько другая трудовая мотивация сотрудников.

Наше исследование посвящено опыту российских компаний, поэтому в выборку мы включили бизнес-организации с отечественным капиталом и российским топ-менеджментом (100%).

Параметры, по которым мы могли бы сравнить бизнес-организации: размер, возраст, общая характеристика экономического развития. Размер: 1 — средние компании (численность до 450 человек), 2 — крупные компании (численность порядка 2000 человек). Возраст: компании А и В существуют на рынке более 100 лет, компания Г создана в эпоху перестройки (основана в 1992 г.), компания Б — молодая, ей не более шести лет. Однако следует отметить, что компания Б основана на базе бывшего советского муниципального предприятия, где сменилось руководство, а мощности и персонал остались прежними.

Общая характеристика экономического развития организации в последние 2–3 года: руководители служб УП первых двух компаний отмечают бурное поступательное движение, двух других — постепенное поступательное движение. Заметим, что последнее отметили предприятия «в возрасте». Все вполне объясняемо, так как это «бывшие советские предприятия». Для них 1990-е годы сложились чрезвычайно тяжелыми, они были в кризисе, но руководство компаний смогло перестроить подходы к управлению согласно рыночным требованиям, и на данном этапе финансовое состояние стабилизировалось, наблюдаются положительные темпы развития данных бизнес-организаций. При этом три

компании отметили, что на основных торговых рынках имеет место сильная конкуренция. Исключение составила компания Б, которая является по факту монополистом в своем сегменте бизнеса.

Возрастная структура персонала исследуемых бизнес-организаций примерно одинакова — 39–40 лет, а вот гендерная — отличается: в первых двух компаниях мужчин и женщин примерно поровну, в двух других работают преимущественно женщины или мужчины.

Организационная структура нынешнего управления во всех исследуемых организациях утвердилась менее года назад. Это свидетельствует о том, что компании стремительно развиваются. Для того чтобы не потерять конкурентные преимущества или просто соответствовать требованиям сегодняшних реалий, приходится постоянно осуществлять изменения внутри компании, в том числе и в системе управления. Это, в свою очередь, накладывает отпечаток на УЧР.

По образовательной структуре персонала исследуемых компаний можно отметить следующее: на «бывших советских» предприятиях (компании А и В) порядка 60% от общего персонала имеют общее среднее образование, порядка 30% — среднее профессиональное, около 10–11% — высшее профессиональное. Немного выше уровень образования всего персонала в «молодой» компании Б. Из этого ряда выбивается IT-компания: порядка 7% — с общим средним образованием, а 63% — с высшим профессиональным. Но это объясняется спецификой деятельности самой компании.

Во всех исследуемых бизнес-организациях функция УП специализирована. В трех компаниях действует профсоюз. В трех компаниях на одного сотрудника службы УП приходится от 151 до 200 человек (доля численности персонала, приходящаяся на специалиста службы УП, 0,5–0,65%), этот показатель ниже лишь в компании А — от 51 до 100 человек (доля — 1,3%).

В процессе изучения роли и функций службы УП нами были опрошены по единой анкете руководители и специалисты отдельных крупных направлений деятельности данной службы. Всего было опрошено 18 работников служб УП, в том числе четыре руководителя службы УП.

Анализ результатов исследования

Рассмотрим результаты исследования по основным блокам системного описания объекта (рис. 1).

Анализ блока «Социально-профессиональный портрет» показал, что специалист службы УП — это женщина в возрасте старше 40 лет, заму-

жем, имеет ребенка в возрасте до 18 лет; у нее высшее образование по специальности — психология/филология/экономика; она периодически проходит краткосрочные семинары по профилю работы, хочет дальше профессионально расти, но пока место обучения не выбрано; она работает, потому что ей нравится то, чем она занимается. Руководитель службы УП — женщина в возрасте старше 45 лет (в среднем возрасте — 47 лет); замужем, детей до 18 лет нет; имеет высшее образование (специальность может быть любой — психология, экономика, технические науки и др.) и, как правило, кандидат наук, регулярно проходит дополнительное образование, основным мотивом выбора профессии являются личные склонности, мотивом выбора предприятия — возможность решать разнообразные задачи либо близость к дому, мотивом работы — желание профессионально расти и развиваться.

На основании анализа функций службы УП и формы ее участия в процессе принятия решений по УЧР (*анализ блоков «Содержание или виды деятельности (функции)» и «Форма участия службы УП в принятии решений по вопросам УЧР»*), мы пришли к следующим выводам:

- в целом в исследуемых компаниях представлен весь спектр выделенных нами функций служб УП; но при этом функциональная наполняемость в каждой компании различна как по количеству самих функций, так и по количеству конкретных практик внутри каждой функции;
- преобладание традиционных функций УП, в большей степени административного характера, связанных с созданием документов, положений, регламентов;
- в зону ответственности службы УП входят преимущественно функции УП со среднесрочной и краткосрочной направленностью;
- функции, связанные с оценкой эффективности, как отдельных направлений деятельности службы УП, так и всей системы УЧР в целом, представлены крайне ограничено. Мы видим, что оценка эффективности проводится для функций мотивации, стимулирования и оплаты труда, найма и отбора персонала, но до сих пор не проводится для направлений обучения и работы с кадровым резервом. Это может быть связано со спецификой объекта исследования с точки зрения приоритетных направлений УП либо с недостаточным пониманием важности применения данного инструмента в случае, если компания стремится эффективнее использовать человеческие ресурсы;
- основная форма участия специалистов службы УП в процессе принятия решений в сфере УЧР — руководство, а дальше в порядке убывания представлены следующие формы: принятие участия с возможностью влиять на решения; выполнение организационно-технических функции, консультирование. Преобладание формы «руковод-

ство», с одной стороны, связано с высокой степенью участия службы УП, а с другой — является следствием привлечения к опросу руководящего состава;

• наиболее технологизированными оказались такие функции службы УП, как оценка (аттестация), наем и отбор; наименее — стимулирование, мотивация и оплата труда, обучение и развитие;

• в целом применение технологий УП не получило широкого распространения; в основном используются достаточно простые методики по различным функциональным направлениям;

• использование технологий и методик требует наличия специальных знаний у специалистов службы УП; чем более технологизированы процессы, тем больше профессионализм службы УП.

Анализ блока «Статус и авторитет» службы УП в организации выявил, что во всех компаниях функция УП специализирована и ее осуществляет отдельное подразделение — служба УП. Отметим, что во всех четырех компаниях в названии данной службы уже не используется словосочетание «отдел кадров» или «служба кадров», что теоретически должно означать переход на качественно другой уровень работы с персоналом. Но это скорее поверхностно: существенные изменения наблюдаются не во всех исследуемых компаниях.

В первых двух компаниях мы видим подчиненность службы УП директору по корпоративному развитию/корпоративным вопросам, в двух других — подчиненность либо заместителю генерального директора, либо управляющему директору. Это позволяет говорить о том, что организационный статус расширяет возможности участия службы УП в вопросах УЧР; большое значение имеет авторитет службы УП.

По результатам ответов на вопрос *реализуете ли Вы целенаправленную деятельность по повышению статуса службы УП в компании?* видно, что работники заинтересованы в результатах деятельности службы УП, усилению ее роли в организации в целом.

Согласно результатам опроса, 13 респондентов отмечают среднюю степень доверия кадровым решениям, что подразумевает держать всегда наготове веские аргументы в защиту принятых решений. Возможно, это связано с тем, что службы УП еще недостаточно укрепили свои позиции в организации либо инициирование службой УП изменений воспринимается не «на веру», у работников остается настороженность к решениям кадровых служб.

С линейными руководителями взаимодействие специалистов службы УП строится в основном на основе выработки совместных решений. Взаимодействие на основе выработки совместных решений повышает авторитет службы УП, усиливая ее роль.

Как результат, мы можем говорить о том, что наблюдается положительная динамика в отношение статуса и авторитета службы УП в организации.

Основные выводы по исследованию

Основная гипотеза о том, что роль службы УП в российских бизнес-организациях возрастает: деятельность службы УП оказывает все большое влияние на деятельность по вопросам УЧР и организации в целом, не подтвердилась.

Результаты исследования роли и функций службы УП региональных компаний наглядно иллюстрируют общую ситуацию, характерную для современных российских бизнес-организаций: отсутствие четкой ориентации на достижение долгосрочных целей; осознание необходимости усиления роли службы УП самими сотрудниками данного подразделения; акцент на административно-поддерживающие функции; применение традиционных технологий и методик в работе; преобладание фрагментарности в деятельности в сфере УЧР.

Необходимость управлять человеческими ресурсами с точки зрения стратегического подхода порождает потребность в долгосрочно ориентированных функциях УП, таких как обучение и развитие, управление карьерой работника. Стратегический подход к УЧР предполагает управление социальными настроениями и организационной культурой. Результаты нашего исследования подтверждают данный факт.

В трех компаниях кадровую службу можно охарактеризовать как «отдел кадров», и только в случае одной компании мы можем говорить о наличии службы УП в ее концептуальном определении. Во-первых, это говорит о том, что смена названия отдела остается в большей части формальностью. Отдельные элементы концепции УП в деятельности служб УП присутствуют, но мы не может утверждать, что они системного и постоянного характера. Во-вторых, это может быть связано со спецификой попавших в выборку предприятий. В таком случае полученный результат может рассматриваться в качестве региональных или отраслевых особенностей (уровень тенденции).

Результаты исследования помимо чисто теоретической значимости могут также иметь и прикладное значение. А именно, на основании точного определения роли службы УП в соответствии с потребностями самой организации, возможно, составлять рекомендации по корректировке места службы УП в структуре организации и собственно структуры самой службы.

Источники

Абрамов В.Л. Деркач А.А, Зазыкин В.Т. Управление персоналом государственной службы. М., 1997.

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М. Армстронг. М.: ИНФРА-М, 2002.

Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.

Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом: учеб. пособие / 7-е изд., доп. и перераб. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2005.

Журавлев А.В. Эффект горизонта. М.: 1989.

Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2004.

Кравченко А.М., Щербина В.В. Социология труда и производства // Социология в России. М., 1998.

Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.

Макарова И.К. УЧР в российских организациях в условиях переходной экономики. [Электронный ресурс]. Дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. М.: РГБ, 2003 (Из фондов РГБ).

Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 5.

Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2000.

Технология управления персоналом. М., 2000.

Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997.

Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.

Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1999.

Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. М., 1996.

Эпштейн С. Индустриальная социология в США. М., 1972.

Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge, 1962.

Fayol H. Industrial and General Administration / trans. J. Coubrough. Geneva: International Management Institute, 1930.

Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y.: Macmillan, 1933.

Meshoulam I., Baird L. Proactive Human Resource Management // Human Resource Management. 1987. Winter.

Taylor F.W. Principles of Scientific Management. N.Y.: Harper & Row, 1911.

Tichy N.M., Fombrun C.J., Devanna M.F. Strategic Human Resource Management // Sloan Management Rewiev. 1982. Vol. 23. No. 2.

© Бритвина О., 2010

О. Букреева
(Курск ГТУ)

ДЕСИНХРОНИЗАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ФИРМЫ И ПЕРСОНАЛА: ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ. КЕЙС ООО «ДИВО-М»

За последние пять-семь лет произошли существенные изменения на российском рынке труда. Возросла текучесть кадров, значительно повысился, и в ряде случаев необоснованно, уровень требований работников, работодателям, компании которых испытывают кадровый голод, приходится активно стимулировать своих сотрудников с целью удержания их на рабочем месте.

Подобные изменения на рынке труда напрямую коснулись и небольшой фирмы «Диво-М», уже более 15 лет успешно работающей в области корпоративных продаж, продаж в розничные сети, а также розничных и оптовых продаж на рынке канцелярских товаров и оргтехники г. Курска. В табл. 1 приведены результаты SWOT-анализа, позволяющие более четко понять ситуацию, в которой в данный момент находится фирма.

Объект данного исследования — десинхронизация целей фирмы и потребностей персонала в рамках ООО «Диво-М».

Предмет — система мотивации персонала ООО «Диво-М», работающего на линии прямого обслуживания клиентов.

Цель исследования — изучение противоречий между потребностями фирмы и персонала, и как следствие, причин текучести кадров (в данном случае — потенциальной) в ООО «Диво-М» в отделах прямого обслуживания клиентов.

В процессе исследования для достижения поставленной цели было необходимо решить следующие задачи.

1. Изучить имеющуюся систему материального и морального стимулирования сотрудников фирмы, занятых в сфере прямого обслуживания клиентов.
2. Выяснить трудовые ценности и трудовое поведение персонала.
3. Проанализировать причины потенциальной текучести кадров и выработать соответствующие рекомендации по ее снижению.

Новизна исследования заключается в применении факторного анализа для выделения групп среди персонала согласно их потребностям, что дает возможность применить полученную информацию для внедрения дифференцированной мотивации сотрудников.

Таблица 1

SWOT-анализ ООО «Диво-М»

Сильные стороны	Слабые стороны
Прочные позиции на рынке, обусловленные длительным опытом работы. Наличие широкой сети магазинов розничных и оптовых продаж в Курске и Курской области. Заслуженный высокий авторитет среди поставщиков и клиентов, репутация надежного партнера. Широкая клиентская и партнерская базы не только в Курской области, но и в других регионах России. Наличие выгодных контрактов	Неэффективное управление в рамках сложившейся организационной структуры, не отвечающее нынешним масштабам развития фирмы. Неразвитая организационная культура. Несовершенная система мотивации персонала
Возможности	**Угрозы**
Стабильное развитие фирмы и рост прибыли в своем рыночном секторе. Диверсификация товаров, завоевание новых сегментов рынка	Появление новых факторов в данном рыночном секторе, ожесточение конкуренции, ослабление позиций на рынке, а также потеря ряда клиентов. Возрастание текучести кадров

Метод исследования и обоснование выборочной совокупности

Исследование текучести кадров в фирме «Диво-М» было проведено 6–8 мая 2008 г. В исследовании приняли участие 39 человек персонала фирмы «Диво-М», занятых в сфере прямого обслуживания клиентов, из них 11 мужчин и 27 женщин в возрасте от 21 до 58 лет. Среди сотрудников был проведен сплошной анкетный опрос.

Статистические данные обработаны с помощью программного комплекса SPSS.

Основные выводы

Большинство сотрудников недовольны уровнем своей заработной платы. Кроме того, в фирме не практикуется регулярная выплата премиальных вознаграждений. Аналогичная ситуация сложилась и с нематериальной мотивацией сотрудников фирмы. Однако нематериальная мотивация не так важна для персонала фирмы, как материальная,

и именно материальным фактором подкрепляется лояльность сотрудников.

Абсолютное большинство сотрудников не допускаются к решению каких-либо вопросов в фирме. Таким образом, «ответственность и вовлеченность» скапливается на верхнем уровне вертикали власти фирмы.

Разумеется, пока материальное положение сотрудника находится на критическом уровне, вопрос материального обеспечения будет стоять на первом месте, а сотрудник не станет заботиться о корпоративных ценностях.

Очевиден тот факт, что бизнес держится на балансе интересов владельцев компании, менеджеров и рядовых сотрудников [Ребрик, 2005, с. 69]. Для выявления поля возможных интересов персонала фирмы в рамках исследования был проведен факторный анализ выбора приоритетов.

Факторный анализ — это процедура, с помощью которой большое число переменных, относящихся к имеющимся наблюдениям, сводится к меньшему количеству независимых влияющих величин, называемых факторами. При этом в один фактор объединяются переменные, сильно коррелирующие между собой. Целью факторного анализа является нахождение таких комплексных факторов, которые как можно более полно объясняют наблюдаемые связи между переменными.

Итак, респондентам было предложено высказать свое отношение к следующим позициям.

1. Размер заработной платы.
2. Карьерный рост, должностное продвижение.
3. Хорошие отношения с начальством.
4. Хорошие отношения с коллегами.
5. Интересная работа.
6. Престиж должности.
7. Профессиональная самореализация (повышение квалификации, профессиональный рост).
8. Семья, личная жизнь.
9. Социальные гарантии (оплачиваемый отпуск, различные выплаты и компенсации).
10. Успех и продвижение фирмы.

В результате сотрудники были условно поделены на три группы.

Доминирующие интересы первой группы сотрудников (фактор 1) — построение материального благополучия и получение признания со стороны начальства. Члены данной группы в наибольшей степени связывают успех фирмы с личным успехом, потому что их положение сильно зависит от перспектив компании и расположения руководства.

Движение по карьерной лестнице сотрудников этой группы происходит не в результате их профессиональных достижений, а вследствие хорошего отношения начальства. Приоритетом для таких сотрудников являются хорошие отношения с директором, признание и оценка их заслуг, следовательно, система их мотивации строится соответствующим образом.

Члены второй группы (фактор 2) ориентированы в большей степени на карьерный и профессиональный рост, а также на построение материального благополучия. Если не давать им возможность расти профессионально, не подкреплять их успехи премиальными вознаграждениями и прибавкой к зарплате, не обеспечивать им карьерного роста, то велика вероятность их ухода на другое предприятие.

Члены третьей группы (фактор 3) ориентированы в большей степени на личную жизнь. Работа в компании для них лишь способ заработка. Дать шанс на повышение зарплаты, обеспечить социальные гарантии, удобный график работы — вот пути удержания сотрудников данной группы.

Далее, выяснив персональный состав каждой факторной группы, были последовательно применены соответствующие меры мотивации.

Так, члены первой группы были допущены к принятию решений в фирме (хотя подобные решения не свойственны директору фирмы с его директивным стилем руководства), таким образом, была продемонстрирована их значимая роль в развитии и успехе предприятия. Кроме того, была введена система выплаты премий в зависимости от срока работы в фирме.

Члены второй группы получили прибавку к зарплате по итогам своей работы.

Члены третьей группы — на 82% женщины, из которых 57% в возрасте 30–45 лет. Сделав их график работы более гибким (организовав работу в две смены), выплачивая ежеквартальные премии по итогам работы, а также дав возможность брать отпуск даже в сезон максимальных продаж (июль — сентябрь), удалось снизить число случаев увольнения сотрудников.

В целом текучесть кадров из сферы прямого обслуживания клиентов снизилась почти на треть, по информации директора фирмы.

В результате удалось зафиксировать рост удовлетворенности персонала сложившейся в фирме системой мотивации, а также снижение текучести кадров в результате введения дифференцированной системы мотивации персонала. Хотя один год в данном случае является не столь показательным сроком, однако положительные тенденции в таком направлении уже наметились.

Таким образом, в условиях высокой текучести персонала, нехватки квалифицированных кадров и растущих требований работников работодатели обычно прибегают к стратегии «конвейерного найма» в сфере прямого обслуживания клиентов, однако данный метод является дисфункциональным, ведущим к равнодушному и безучастному отношению персонала к выполняемой им работе, что не может не отразиться на работе компании в целом. Альтернативным методом является введение дифференцированной системы мотивации персонала, как показал кейс фирмы «Диво-М», что является более разумной мерой, повышающей лояльность персонала к компании и ее руководству.

Источники

Ребрик С. Уроки Тома Питерса и других гуру бизнеса. М.: Эксмо, 2005.

© Букреева О., 2010

А. Гоголева
(ГУ ВШЭ)

ВЗАИМОСВЯЗЬ РОЛЕВОГО СТАНДАРТА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЙ

В научных работах по менеджменту тема организационной культуры остается одной из самых интересных и недостаточно проработанных. Большинство российских авторов используют результаты исследований западных ученых или проводят свои исследования на малых выборках, но по не своей методологии. Таким образом, можно констатировать, что есть потребность в изучении российских особенностей организационных культур, но пока нет исследований, способных предоставить надежные данные.

Наша работа описывает теоретическую модель воздействия организационной культуры на поведение индивида в организации, а также представляет краткую характеристику организационной культуры российских бизнес-организаций на основе данных эмпирического исследования. Мы попытались представить обобщенную теоретическую модель организационной культуры, учитывая в данном вопросе достижения западных ученых. Эмпирическое исследование организационной культуры проводилось на большой выборке российских работников, что является редкостью для исследований по данной теме.

Теоретическая модель организации и организационной культуры

В основе теоретической модели организационной культуры в нашем исследовании лежит идея, что бизнес-организация может быть рассмотрена как социальная система (в терминах Т. Парсонса [Парсонс, 2002]), т.е. как сеть отношений взаимодействия в организации, имеющая единую нормативную культуру. Рассмотрим взаимодействия внутри организации более подробно.

Бизнес-организация как средство достижения цели строится на взаимодействии индивидов, которое основано на их взаимозависимости. Каждый член организации делает свой вклад в функционирование всей системы и достижение ее цели. Индивид в организации в рамках

нашей модели имеет собственные цели, и таким образом его действия имеют мотивационное значение (т.е. ориентацию на удовлетворение потребностей). Поэтому для выживания и функционирования организации необходимы механизмы, контролирующие и направляющие действия множества индивидов.

Единая нормативная культура в этой системе обеспечивает контроль и регулирование поведения отдельных индивидов. Индивид вынужден в своих действиях ориентироваться на действия и реакции других индивидов, так как от них будет зависеть возможность удовлетворения его личных потребностей. Эта взаимозависимость индивидов рождает необходимость стабильных взаимных ориентаций, обеспечивающих предсказуемость поведения индивидов. Стабильная взаимная ориентация возможна только посредством использования общепринятых образцов поведения, которые раскрывают возможные варианты действия индивида и их последствия. Эти образцы должны быть достаточно абстрагированы от частной ситуации, чтобы с их помощью можно было ориентироваться в множестве ситуаций, они опираются на совокупность норм, и поведение участников взаимодействия становится предсказуемым. Таким образом, в каждой конкретной ситуации деиндивидуализированный образец на основе нормы создает взаимные ожидания у участников по отношению к поведению друг друга. Общепринятые образцы мы будем называть ценностями. В итоге единая нормативная культура состоит из стандартизованных и упорядоченных образцов, т.е. совокупности норм и ценностей, и может проявляться в разных формах.

С одной стороны, такое понимание культуры согласуется с функциональным подходом к изучению организационной культуры, поскольку именно в этом подходе рассматривается функция культуры по отношению к организации. Это очевидно, поскольку наша модель основана на принципах социальной системы Т. Парсонса — одного из ведущих представителей функционализма в социологии. С другой стороны, функциональный подход к организационной культуре не в полной мере придерживался принципов функционального подхода в социологии, а именно к базовым предпосылкам было отнесено предположение, что культурой можно и нужно управлять [Sathe, 1983; Harris, 1994; Plowman, 2001], чего нет у Т. Парсонса. Эта прагматическая направленность многократно подвергалась критике со стороны исследователей, в основном со стороны представителей феноменологического подхода. В этом альтернативном подходе культура понимается не как атрибут организации, а как одно из измерений ее рассмотрения. Основное положение — «культура это то, что есть организация» [Schultz,

Hatch, 1996]. Но феноменологический подход к организационной культуре основан на том, как представить организацию, что же касается поведения индивида, то принципы такого подхода не противоречат нашей модели. Культура, понимаемая как система смыслов, значений или проекция ментальной инфраструктуры, так же как и в функционализме, во многом определяет поведение индивидов. Таким образом, несмотря на разное понимание организации и роли культуры в ней, сущность понятия культуры в обоих подходах принципиально не различается [Smircich, 1983], и наше представление о данном феномене с ними в полной мере согласовано. Это можно проследить также и по определениям понятия культуры в организационных исследованиях.

При таком рассмотрении организация является подсистемой для системы более высокого уровня. Более общая социальная система может включать множество таких организаций. Их поведением (как подсистем) управляют институционализированные нормы, которые точно устанавливают, как она может и как должна вести себя в соответствии с местом, занимаемым в системе. В нашем случае социальная система более высокого уровня — экономика, в которой определена роль бизнес-организации как института. Система нормативной культуры отдельной организации является частной для национальной деловой культуры. Таким образом, институционализированные нормы во многом определяют характер функционирования организации, накладывая ограничения на цели, средства, ресурсы организации, а национальная деловая культура — исходная для каждой конкретной организационной культуры.

Итак, цель нашей работы — изучение организационных культур российских бизнес-организаций в понятиях норм и ценностей, на которые ориентируются в своем поведении рядовые работники. Исходя из представленной теоретической модели организационная культура является производной от общей национальной деловой культуры, поэтому должна объясняться с учетом этой характеристики.

Инструмент изучения взаимодействия в организации

Структура социальной системы может быть рассмотрена как состоящая из упорядоченных определенным образом совокупностей статусов с заданными для них ролями. Роль — это нормативно регулируемый комплекс поведения каждого участника (Т. Парсонс). Мы можем применить данную категорию для анализа функционирования организации и поведения ее членов. Дифференциация ролей в организации формирует *ценности*, принимаемые всеми членами независимо от ро-

лей, и *ролевые ожидания*, которые различаются по ролям и определяют права и обязанности, применимые к этой роли, но не к другой. Главное условие интеграции всей системы — принятие общих ценностей, поскольку только тогда мы можем говорить о социальной системе.

Одно из ключевых понятий в нашей работе — это ролевой стандарт. Он описывает требования к качествам, поведению и оценочному отношению индивида, который занимает определенную позицию в структуре социальной системы (А.Г. Эфендиев). В зависимости от содержания культуры (общепринятых ценностей) формируется разный ролевой стандарт. Таким образом, ролевой стандарт может служить средством для изучения представлений работников о правильном поведении в организации и индикатором организационной культуры, поскольку он основан на общих ценностях.

Индивид в организации воспринимает из организационной культуры ролевой стандарт, который позволяет ей ориентироваться во внешней среде. Таким образом, культура обеспечивает упорядочение ориентаций личности посредством интернализированных ценностей и норм, которые выражаются в ролевом стандарте. Степень воспроизводства ролевого стандарта индивидом отражает степень интернализации этой культуры.

Реальное поведение личности в результате может быть согласовано с общей нормативной культурой. В этом случае личность получает подтверждающие сигналы, которые стимулируют ее действовать и дальше в соответствии с общепринятыми ценностями. Такое поведение стабилизирует всю систему. Если поведение расходится с нормативной культурой, то необходимо определить причины такого рассогласования. В частности, это может быть следствием противоречивости ценностей и норм, несогласованности ценностей и говорит о том, что нормативная культура не формирует однозначно интерпретируемые значения. Такое поведение личности, в свою очередь, является рассогласованной реакцией на действия других действующих личностей. Это также усиливает противоречивость культуры, потому что поведение в организации — это и есть та среда, в которой личность находится, и сигналы из которой получает.

Эмпирическое исследование элементов нормативной культуры в российских компаниях

Ролевой стандарт является частью организационной культуры. Степень воспроизводства ролевого стандарта оценивается в нашем исследовании с помощью двух групп вопросов к индивиду в органи-

зации[1]. Вопросы отражают образ хорошего сотрудника организации и допустимость определенного типа поведения.

Ролевой стандарт изучался посредством двух групп вопросов для рядовых работников и специалистов в российских организациях. Первая группа вопросов описывала образ хорошего работника, а именно, какие качества или характеристики обязательны для него, а какие нет. Вторая группа вопросов показывала отношение респондентов к ситуациям поведения руководителя и коллег как недопустимое. Для анализа были использованы ответы на 27 вопросов 1873 респондентов. Из них 63% были рядовые работники, и 37% — специалисты без подчиненных. Также для сравнения в анализ были включены данные, полученные из опроса линейных руководителей, 509 респондентов.

Таблица 1

Ответы рядовых работников и специалистов на вопросы о ролевом стандарте российского работника, % от опрошенных

Вопросы анкеты по ролевому стандарту	Рядовые работники и специалисты	Линейные руководители по отношению к своим подчиненным
Требование обязательно для «хорошего сотрудника, подчиненного»		
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	72	84
Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	77	
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	47	59
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	74	
Быть высококлассным специалистом, мастером своего дела	62	69
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы, тренингах	35	51
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	31	

[1] Исследовательский проект «Управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях» под руководством зав. кафедрой управления человеческими ресурсами А.Г. Эфендиева. Опрос проводился летом 2008 г.

Продолжение табл. 1

Вопросы анкеты по ролевому стандарту	**Рядовые работники и специалисты, %**	**Линейные руководители по отношению к своим подчиненным, %**
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	37	
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	36	48
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	43	64*
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	40	
Уважительно относиться к своим товарищам по работе	62	69
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	28	
Ситуация абсолютно недопустимая		
Авралы, штурмовщина в конце месяца, года	42	40*
Часто зарплата выдается в конвертах, без всяких ведомостей	63	72*
Коллеги с утра уже «навеселе» и так работают весь день	91	97
Руководители выдвигают прежде всего верных им и послушных сотрудников	47	49*
Руководитель относится к работникам в зависимости от своих личных симпатий	52	51*
Работники по какому-то поводу выпивают и не могут дальше работать	89	97
На должность назначают того, кто имеет связи	63	62*
Сослуживцы в общении друг с другом используют мат	55	70
Руководители любят кричать на подчиненных, говорят с ними на «ты»	63	65*

Окончание табл. 1

Люди молчат, когда начальство игнорирует их интересы	60	49
Работник не хочет выполнять трудоемкое задание	74	86
Коллеги по мелочи уносят домой детали, материалы, продукты	79	91
Коллеги используют рабочее время для нерабочих целей	62	71
Работник сообщает руководству о фактах нарушения дисциплины со стороны своих коллег	50	48

* Руководители отвечали с позиции подчиненных (т.е. по отношению к более высокому руководству)

Требования российской бизнес-организации к хорошему работнику

При анализе требований к хорошему работнику были выделены группы требований, которые сформировались по уровню признания их обязательными. К первой группе относятся характеристики, которые указали как обязательные более 70% респондентов:

- *быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено;*
- *выполнять инструкции и правила безопасности труда;*
- *работать в полную силу, не халтурить.*

Данную группу характеристик можно назвать формальными требованиями на рабочем месте, или требованиями дисциплинированности на рабочем месте. Можно констатировать, что данная группа требований широко распространена среди сотрудников и не касается личных качеств сотрудника или его самостоятельного поведения.

Значимые различия видны только между сотрудниками производства и офиса по вопросу, обязательно ли быть дисциплинированным. В офисе процент положительных ответов выше. Анализ ответов руководителей показал, что эта группа респондентов сильно отличается от простых сотрудников. Так, по вопросу дисциплины требование поддерживают около половины руководителей, а по работе в полную силу — более 80%.

Ко второй группе относятся характеристики, которые указали как обязательные более 60% респондентов:

- *быть высококлассным специалистом, мастером своего дела;*
- *уважительно относиться к товарищам по работе.*

Данную группу характеристик трудно однозначно определить, так как в нее входят два компонента: требования к квалификации и к межличностным отношениям на рабочем месте. Значимые различия не наблюдаются между специалистами и рабочими. Сравнение с руководителями показывает незначительные расхождения в ответах.

Требование быть высококлассным специалистом разделяется независимо от условий работы и характера труда, а также одинаково во всех возрастных группах и не зависит от стажа работы на предприятии. Из-за того, что все остальные черты хорошего сотрудника считают обязательным менее половины опрошенных, среди которых есть требования и к конкретным действиям по повышению квалификации, можно предположить, что требование быть высококлассным специалистом не относится напрямую к квалификации, а является показателем статуса сотрудника на предприятии.

К третьей группе относятся характеристики, которые указали как обязательные менее половины респондентов:

- *проявлять инициативу в плане качества работы и организации труда;*
- *интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу;*
- *повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы;*
- *периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации.*

В первую подгруппу входят две составляющие. Во-первых, это самостоятельное повышение квалификации или поддержка ее на должном уровне. Участвовать в различных формах учебы, читать литературу и интересоваться ходом дел на предприятии — необходимые условия для становления высококлассного специалиста. Однако что эти требования по распространенности среди сотрудников вдвое меньше, чем требование быть высококлассным специалистом. Значимых различий между специалистами и рабочими по этим показателям не было выявлено. Руководители значимо больше указывали требования, связанные с повышением квалификации, как обязательные. Затем, проявление инициативы — это пример поведения, которое выходит за рамки должностных инструкций. Среди руководителей значимо больше респондентов считают требования из этой группы обязательными (около 60%):

- *отстаивать свои интересы в отношениях с начальством;*
- *поддерживать законные требования своих товарищей;*
- *быть бесконфликтным, лояльным к руководству;*
- *быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время с товарищами.*

Вторая подгруппа касается требований к активным действиям со стороны сотрудника в организации. Кроме этого, характеристики из данной группы затрагивают вопрос о комфортности сотрудника для окружающих — коллег и руководителя. Данное распределение процентов свидетельствует о том, что качества как обязательные не рассматриваются, и это не общепризнанные требования к сотруднику, а скорее желательные.

Оценка ситуаций на рабочем месте

При анализе ситуаций, которые могут быть приемлемыми или недопустимыми, были также выделены группы по степени их неприемлемости. Акцент делался на том, какие ситуации абсолютно недопустимы для сотрудников в организации, что также отражает то, как сотрудник видит рабочую среду.

Наиболее распространенные недопустимые ситуации вошли в первую группу, в которой были обязательные требования к сотрудникам:

- *работники с утра уже навеселе;*
- *работники по какому-то поводу выпивают и не могут дальше работать;*
- *коллеги по мелочи уносят домой детали;*
- *работник не хочет выполнять трудоемкие задания и всячески уклоняется от них.*

Данная группа хорошо согласуется с определением «нарушение дисциплины», это также подтвердилось при анализе предыдущих вопросов. О распространенности запрета на подобное поведение можно сделать вывод исходя из того, что на это практически ничто не влияет, ни условия работы, ни категория сотрудника. Тем не менее количество ответов руководителей значимо выше ответов простых работников, и по обоим вопросам это более 97%, что говорит об абсолютной неприемлемости подобного поведения в организации.

Во вторую группу вошли вопросы с ситуацией, которую считают недопустимой около 60% респондентов:

- *часто зарплата выдается в конвертах;*
- *руководители любят кричать на подчиненных;*
- *на ответственную должность назначают не самого квалифицированного работника, а того, кто близок к руководителю;*
- *работники используют рабочее время для нерабочих целей;*
- *люди молчат, когда начальство игнорирует их интересы.*

Практически все ситуации описывают, с одной стороны, произвол организации по отношению к сотруднику, а с другой — ответное пове-

дение сотрудников. Несоблюдение принципа продвижения на основе квалификации, зарплата в конвертах и неуважительное отношение к подчиненным, считают недопустимым только 60% респондентов, а для всех остальных это в разной степени приемлемо. Такое отношение говорит о том, что сотрудники не видят обязательности в уважительном отношении к себе со стороны руководства и организации. Поведение сотрудника, которое описано в двух других ситуациях, передает скорее реакцию на такое неуважительное отношение.

Ответы по ситуациям использования рабочего времени и когда руководитель кричит на подчиненного значимо различаются у специалистов и рабочих. Среди рабочих 65% посчитали использование рабочего времени в нерабочих целях недопустимым, в то время как среди специалистов — 56%. Специалисты в 68% случаев ответили, что крик со стороны руководителя недопустим, а рабочие — в 60%.

В третью группу вошли все остальные вопросы:

- *сослуживцы в общении друг с другом используют мат;*
- *руководитель относится к работникам в зависимости от личных симпатий;*
- *работник сообщает руководству о фактах нарушения дисциплины;*
- *руководители выдвигают прежде всего верных им и послушных сотрудников;*
- *авралы в конце месяца.*

Все эти ситуации говорят о неуважительном отношении к сотруднику на рабочем месте, но это осуждается не более чем половиной респондентов среди сотрудников организации. Значимые различия в группах сотрудников были выявлены только для ситуации, когда коллеги в общении используют мат. Специалисты и работники офиса более нетерпимы к мату, чем рабочие и сотрудники на производстве. Руководители также больше осуждают такое поведение, но в остальных вопросах мнения руководителей и работников одинаковы.

Основные выводы

Итак, основные выводы по результатам эмпирического исследования состоят в следующем. Во-первых, иерархия ответов по вопросу требований к хорошему работнику показала, что достиженческие ценности оказались в третьей, периферийной группе. Во-вторых, иерархия по приемлемости конкретных ситуаций на работе свидетельствует о доминировании ценностей дисциплинированности: осуждение пьянства и воровства оказались в первой группе общепринятых ценностей. Кроме этого, вторая группа ценностей стала отражением отношений к

сотрудникам в организациях — трудовые отношения в неправовом поле, продвижение и вознаграждение по недостиженческим критериям, высокие трудовые нагрузки. Разница между специалистами и рядовыми работниками по большинству вопросов незначительная, а та, которая есть, может объясняться тем, что в выборке среди специалистов оказалось больше женщин, чем среди рядовых работников.

Данная работа не является итоговой, теоретическая база будет разрабатываться более подробно, а полученные результаты будут проанализированы более детально. Но уже на данном этапе становятся видны основные особенности организационных культур в российских бизнес-организациях. Это недостаточное распространение достижительских ценностей среди работников организаций. Как это можно оценить с точки зрения развития российского бизнеса, еще предстоит понять.

Источники

Парсонс Т. О социальных системах. М.: Академический проект, 2002.

Harris S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-based Perspective // Organizational Science. 1994. Vol. 5. No. 3.

Plowman B.A. The Transformation of Organizational Culture: Perceptions of a Critical Mass. Ph.D., Fielding Graduate Institute. 2001.

Sathe V. Implications of Corporate Culture: A Managers Guide to Action // Organizational Dynamics. 1983. Vol. 12. No. 2.

Schultz M., Hatch M.J. Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies // The Academy of Management Review. 1996. Vol. 21. No. 2.

Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. No. 3.

© Гоголева А., 2010

М. Голубицкая,
В. Дадашева
(ИЭУиП СФУ,
г. Красноярск)

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНА

Красноярский край — один из самых больших субъектов Российской Федерации (2339,7 тыс. кв. км, или 13,8% всей территории страны), он обладает уникальным по объему и качеству природно-ресурсным потенциалом. Высокая обеспеченность ресурсами создает благоприятные условия для ускоренного развития экономики Красноярского края и превращения региона в лидера социально-экономического развития Сибири и Дальнего Востока страны, опорную точку и флагмана конкурентоспособности России на рынках АТР, за счет усиленного потребления природных ресурсов. Однако ресурсный потенциал края не спасает, а иногда и усугубляет особенности кризисного развития региона с деградирующей, односторонне развитой экономикой, обширными зонами бедности, социальной напряженности и рассогласованной системой управления.

Позитивные тенденции в последние годы (рост удельного веса региона в ВВП России, увеличение инвестиций в основной капитал, рост реальных доходов населения и др.) в крае «съедаются» острыми проблемами, связанными:

- с прогрессирующей деиндустриализацией и нарастающим износом производственных фондов;
- дальнейшим ростом в структуре экспорта доли сырьевых ресурсов;
- истощением минерально-сырьевых запасов, вызванным сокращением в течение длительного времени объемов геологоразведочных работ;
- дальнейшим ухудшением состояния окружающей природной среды;
- неэффективным использованием научно-технического потенциала для модернизации производственного аппарата, изменения структуры промышленного производства и снижения антропогенного воздействия на окружающую природную среду;
- отставанием роста среднедушевых доходов населения по сравнению с среднероссийскими показателями и показателями регионов европейской части страны;

• сокращением численности населения;

• усилением эмиграции в сторону «западного дрейфа» наиболее молодой, образованной и здоровой части населения [Шишацкий, 2008, с. 180–188].

В данных условиях единственным правильным действием со стороны населения порой представляется переезд в другие, более благоприятные, хотя бы с климатической точки зрения, районы, и соответственно окончательный переход Красноярского края в разряд «промышленных зон, непригодных для качественной и удобной жизни».

Согласно проекту «Программы социально-экономического развития Красноярского края на период до 2017 года» (разработчик — Институт региональной политики[1]), при умеренном (инерционном) сценарии развития региона численность населения в крае сократится к 2017 г. до 2818,2 тыс. человек[2] (по сравнению с 3164,2 тыс. человек в 1992 г.[3] и 2893,7 тыс. человек в 2007 г.). Не намного лучшими являются показатели оптимистического варианта (2887 тыс. человек к 2017 г.) [Программа социально-экономического развития, 2007, с. 32–56].

Такие прогнозы означают: уменьшение плотности населения до 1,19 человека на 1 кв. км и прекращение существования десятков малых и средних населенных пунктов; разрушение существующей транспортной, социальной и иной инфраструктуры; появление в районах с богатейшим природно-ресурсным потенциалом обширных безлюдных пространств, что означает, с одной стороны, снижение привлекательности региона как места жизни и работы людей и, с другой — «размывание» и «маргинализация» населения за счет миграции жителей Средней Азии и Китая.

Что это может означать для развития края и страны в целом? Во-первых, молодое поколение, благодаря высокой степени мобильности, характерной для современного общества, получает возможность применить свои навыки и реализовать амбиции в более пригодных и удобных для жизни районах, повышая при этом и уровень результатов деятельности (соответственное понижение уровня в Красноярском крае). Но в данном случае встает вопрос о качестве и необходимости с управленческой точки зрения таких процессов, подпадающих под

---

[1] По поручению Администрации Красноярского края с июля 2007 г. Институт региональной политики в консорциуме с ведущими российскими экспертными центрами разрабатывает Программу социально-экономического развития объединенного Красноярского края на среднесрочную и долгосрочную перспективу (2007–2017 гг.).

[2] Здесь и далее — по данным на начало года.

[3] Год с максимальной численностью населения Красноярского края; начиная с 1993 г. в крае наблюдается снижение численности населения.

категорию «Западного дрейфа». Во-вторых пограничное расположение края между Европой и Азией предполагает стратегическую ответственность деятельности по отношению к азиатским странам. В данном случае, чем меньше заселенным и перспективным является край для русскоязычного населения, тем более привлекательным он становится для других групп [Градировский, 2009].

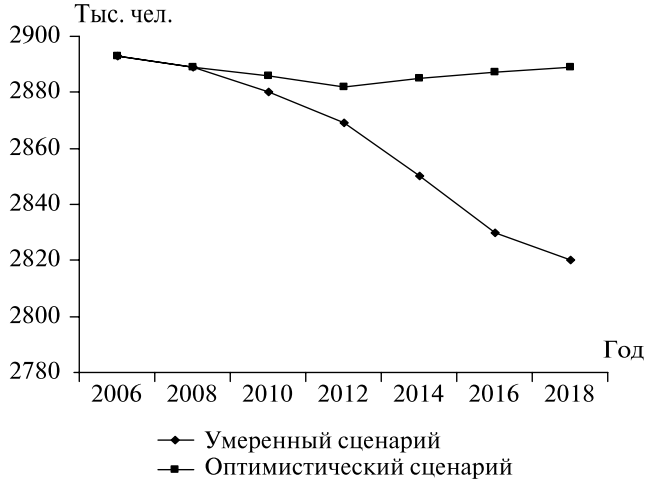

Рис. 1. Прогноз динамики численности населения Красноярского края в соответствии с проектом «Программы социально-экономического развития Красноярского края на период до 2017 года»

Возможные изменения существующей ситуации представлены в проекте «Программы развития края», где также отмечается динамика изменения его конкурентных преимуществ за счет дальнейшего развития и привлечения инвестиций [Программа социально-экономического развития, 2007, с. 89–108].

Проанализировав данные, можно сказать, что социальный потенциал края на сегодняшний день — одна из самых слабых конкурентных позиций региона[4]. Даже при реализации инновационного (оптимистического) сценария развития Красноярского края при смещении основ-

[4] Оценка конкурентных позиций осуществлялась по 10-балльной шкале от «–5» до «+5», где наиболее позитивной оценкой является «+5», а наиболее сдерживающей — оценка «–5». К числу сильный конкурентных позиций Красноярского края на сегодняшний день можно отнести ресурсный, экономический, экспортный и финансовый потенциалы.

ного профиля его конкурентных позиций к 2017 г. в положительный сектор данные подсистемы будут иметь достаточно слабые приросты и оказывать негативное влияние на развитие региона: снижение его привлекательности у населения, ухудшение состояния социальных инфраструктур внутри региона. «Еще одним аспектом свертывания краевого пространства является то, что, помимо потери технологий, производств, инфраструктур и кризиса поселений, деформируется пространство жизни людей, утрачиваются их навыки и способности. Происходит утрата того, что обычно называется «человеческим капиталом». С одной стороны, мы просто теряем население. Интенсивно идут процессы общего старения жителей края. Число учащихся в красноярских школах уменьшается. Снижается обеспеченность населения услугами образования, здравоохранения и культуры. Эти и другие объективные причины приводят к распространению пьянства, наркомании, профессиональной деградации трудоспособного населения» [Стратегия развития Красноярского края, 2008].

Таблица 1

Конкурентные позиции Красноярского края в соответствии с проектом «Программы социально-экономического развития Красноярского края на период до 2017 года»

Профиль исходных конкурентных позиций Красноярского края											
Наименование	**–5**	**–4**	**–3**	**–2**	**–1**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ресурсный потенциал									■		
Экономический потенциал								■			
Промышленный потенциал							■				
Производственная инфраструктура				■							
Экспортный потенциал								■			
Финансовый потенциал								■			
Демографическая ситуация							■				
Уровень жизни населения							■				
Социальная инфраструктура					■						
Экологический потенциал		■									
Безопасность							■				
Территориальное развитие			■								
Система управления							■				

Таблица 2

Изменение профиля конкурентных позиций Красноярского края в соответствии с проектом «Программы социально-экономического развития Красноярского края на период до 2017 года»

Профиль исходных конкурентных позиций Красноярского края в 2017 г.											
Наименование	**–5**	**–4**	**–3**	**–2**	**–1**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ресурсный потенциал										■	
Экономический потенциал										■	
Промышленный потенциал									■		
Производственная инфраструктура									■		
Экспортный потенциал									■		
Финансовый потенциал										■	
Демографическая ситуация								■			
Уровень жизни населения								■			
Социальная инфраструктура								■			
Экологический потенциал				■							
Безопасность								■			
Территориальное развитие						■					
Система управления									■		

Данное положение дел на фоне развивающегося демографического упадка и сложной миграционной ситуации в регионах Сибири и Дальнего Востока в перспективе приведет к жесткому дефициту кадровой обеспеченности промышленных производств и других деятельностей в регионе, в особенности требующих высокой квалификации, компетентности и креативности персонала. При этом будут блокированы процессы социально-экономического развития региона, в особенности предполагающие качественные сдвиги (например, формирование инновационного сектора экономики). Важно, что сложившаяся практика привлечения трудовых мигрантов будет приводить к наполнению региона человеческим ресурсом низкого качества и способствовать усилению этнокультурных напряжений. Таким образом, сложившиеся тенденции и намечаемые программы стратегического развития Красноярского края не позволяют вывести регион на путь устойчивого развития, и появляется открытый вопрос, как обеспечить Красноярскому краю инновационный путь развития не за счет ресурсо-эксплуатирующей экономики.

Общая социально-экономическая проблема исследования — разрыв между необходимостью решения задач социально-экономического развития Красноярского края и усиливающимся дефицитом и продолжающейся деградацией человеческого капитала. Научно-технологической проблемой является отсутствие видения перспективы развития человеческого капитала в регионе, недостаточность технологий воспроизводства и развития человеческого капитала.

На основе данной проблематики была сформулирована цель исследования: объективировать человеческий капитал как инструмент стратегического управления для региона.

Деятельность управления человеческим капиталом не может быть развернута до тех пор, пока отсутствуют оформленные научные представления о человеческом капитале, о возможностях и перспективах его развития, технологии его формирования и «удержания», отсутствуют кооперации между всеми потенциальными участниками процесса развития человеческого капитала (органы власти; федеральные, региональные и муниципальные учреждения; бизнес-организации и некоммерческий сектор).

Для достижения поставленной цели в исследовании использовались теоретические методы изучения (теоретический анализ экономической, социологической, научно-методической литературы; анализ государственных нормативных документов, программ развития регионов) и метод экспертных опросов. Для исследования был выбран не метод анализа международных индексов, так как оценки уровня человеческого капитала в Красноярском крае по международным индексам измерения не ведутся из-за трудности получения нужных показателей для расчета, а метод Делфи-опроса (в рамках которого приняли участие около 500 экспертов), позволивший определить основные тенденции и способы выделения человеческого капитала как инструмента стратегического управления в регионе.

В Интернете приведено определение, в котором «под человеческим капиталом понимается воплощенный в человеке запас способностей, знаний, навыков и мотивов. Его формирование, подобно накоплению физического или финансового капитала, требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем. К важнейшим видам человеческих инвестиций относят образование, подготовку на производстве, миграцию, информационный поиск, рождение и воспитание детей». Применение понятия «человеческий капитал» позволяет уяснить роль социальных институтов, не только выяснить социальные параметры, но и провести экономический анализ влияния социального фактора на рыночную

экономику. Таким образом, влияние человеческого капитала на развитие бизнес-организации, общественной структуры или федерального субъекта чрезвычайно велико (рис. 2).

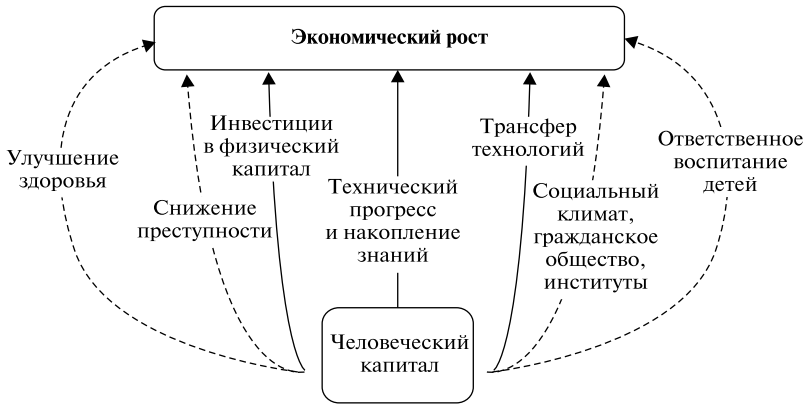

Рис. 2. Каналы влияния человеческого капитала на экономический рост

Человеческий капитал определяется как капитал в форме знаний, умений и навыков, полученных человеком в процессе образования и в практической деятельности, позволяющих ему успешно выполнять свою профессиональную деятельность. Однако эксперты отмечают, что на самом деле это понятие значительно шире — в особенности, если мы говорим о человеческом капитале в контексте модернизационного развития региона и повышения его конкурентоспособности. В рамках теории человеческого капитала, появившейся как ответ на изменение макроэкономических тенденций, существует определенная связь между уровнем образования, физическим здоровьем, качеством обучения, объемом производственного опыта и заработной платой. Таким образом, расходы, направленные на повышение качественных характеристик индивида, рассматриваются как инвестиции. Иными словами, эти затраты принимаются не как потребительские, а как производственные, так как предполагается, что они со временем многократно компенсируются доходом. Осознание этого факта позволило — в первую очередь государству — пересмотреть свое отношение к социальной политике. Стало понятно, что человеческий капитал в любом его измерении представляет бóльшую ценность, нежели, к примеру, финансовый капитал, ресурсы и т.д. Стремление западных стран к расширению разного рода социальных и образовательных программ

(в частности, целевые образовательные программы Евросоюза) самым ярким образом свидетельствует об этом [Астахова, Толкачева, 2009].

Видов инвестиций в человеческий капитал достаточно много. Однако ключевыми, по мнению многих экспертов, являются инвестиции в образование. Остальные, например расходы на здравоохранение, повышение мобильности человеческого ресурса и оптимизацию миграции, не менее важны, однако они, как показывает опыт, идут следующими в списке после расходов на образование [Тюрин, 2006, с. 48].

Немаловажным вопросом остаются и риски для такого рода инвестиций. Просчитать доходность вложений в систему образования достаточно сложно, причин тому масса — меняющиеся реалии, повышение миграционной активности, смещение прибыльности одних отраслей в пользу других и т.д. То есть экономическая эффективность образования всегда остается под вопросом — здесь очень сложно делать прогнозы. А попытки высчитать экономическую эффективность образования, как это часто делается, путем вычисления разницы в пожизненных заработках двух индивидуумов с разными уровнями образования, дают лишь одномоментный срез, который нельзя экстраполировать на все отрасли, на все временные промежутки, на все регионы страны и т.д. Не меньшую проблему представляет вычисление издержек образования, к примеру, так называемые «потерянные заработки», — в развитых странах их доля составляет порядка $^1/_2$ от общей стоимости высшего и среднего образования. Таким образом, «потерянные заработки» представляют собой основную часть инвестиций в человеческий капитал [Илющенко, 2009].

Тем не менее основными формами инвестиций в человеческий капитал, независимо от целевой направленности деятельности (будь то здравоохранение, армия или экономика), являются следующие.

1. «Ковровые бомбардировки». Инвестиции, предполагающие государственное вложение в развитие человеческого капитала в масштабах общества. Основные показатели в данном случае — массовость и наглядная результативность таких инвестиций (в частности, через всеобщее образование и медицину).

2. «Группы прорыва». Данный вид инвестиций предполагает управление человеческим капиталом через выделение в общей массе групп людей, в деятельность которых осуществляются целенаправленные вложения. Данная технология может осуществляться в двух направлениях — поиском инициативных групп и стимулированием их дальнейшей деятельности, а также созданием экспериментальной среды и искусственного формирования в ней прорывных групп.

3. «Создание среды». Инвестиции осуществляются не в людей или различные виды материальных ресурсов, а в среду, где люди растут и

развиваются. Особенность данного вида, который во многом характеризует инвестиции в человеческий капитал в целом, заключается в отсутствии целевой направленности такой деятельности, так как предполагает посредством создания новой инновационной среды появление надежд, мечтаний и внутренних стимулов людей к деятельности именно в этой среде (в частности, на территории Красноярского края).

Исходя из вышесказанного мы рассматриваем человеческий капитал как свойство социальной среды, т.е. места, где, с одной стороны, есть ресурсы для комфортного проживания людей (уровень оплаты труда, развитая инфраструктура, и т.д.), с другой стороны, это место для инициативы, развития и желаний самих людей. В связи с этим региональное управление трансформируется из способа контроля и удерживания территории в способ работы с человеком как субъектом самого региона, где человеческий капитал фондирован не в людях (и поэтому попытки определить его через количество кандидатов, докторов, специалистов бессмысленны), а в той продукции, которая «производится» сообщностями, группами людей в процессе их деятельности (интеллектуальная собственность, общественные организации, инициативы, инвестиционные проекты, частный бизнес). В связи с этим задачей региона становится создание пространства для поддержания непосредственно региона как субъекта государства и вместе с тем пространства, где социальная энергия могла бы развиваться и превращаться в продукты, которые могут быть капитализированы.

Таким образом, социально-демографическая ситуация Красноярского края (отрицательные значения прироста населения, сальдо миграции; несбалансированная половозрастная структура; серьезные деформации в состоянии здоровья и продолжительности жизни, профессионально-квалификационной структуре) требует выстраивания особой деятельности управления человеческим капиталом региона с акцентом на повышение его качества или повышения «уровня капитализации». Человеческий капитал является основным условием сохранения масштабов и динамики развития региона и возможности укрепить свои позиции в острой конкуренции за человеческий капитал между регионами и особенно с Москвой и Санкт-Петербургом.

Источники

Астахова Т., Толкачева Е.. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? // Consulting.ru. 2009. Режим доступа: http://consulting.ru/248191.

Градировский С. Таблица типов регионов РФ. Взгляд из пространства человеческих ресурсов // Русский архипелаг. 2009. [Электронный ресурс]. 2009. Режим доступа: http://www.archipelag.ru/authors/gradirovsky/?lib-rary=1555.

Илющенко О.С. Образование — значимая составляющая человеческого капитала // Карьерист.ру. 2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://careerist.ru/Publications obrazovanie znachimaya sostavlyayuschaya chelovecheskogo 984.html.

Проект «Программы социально-экономического развития Красноярского края (2007–2017 годы). 2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://regiona-listica.ru/project/krasnoyarsk-econom/.

Приоритеты средне- и долгосрочной перспективы развития Красноярского края. 2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.krskstate.ru/dat/File/deve-lop/akpr.doc.

Развитие регионов — государственное мышление и ответственный подход. Стратегия развития Красноярского края в разработке избирательного блока «Наши!», оппозиционного настоящему составу краевой администрации. 2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://sobor.vinchi.ru/isport/html/modules.php?name=News&file=article&sid=10.

Тюрин Г. Корпорации, социальный капитал и модернизация страны // Неприкосновенный запас. 2006. № 4.

Шишацкий Н.Г. Актуальные вопросы формирования инновационной эколого-социальной стратегии развития экономики Красноярского края // Экономика России и Сибири: прошлое, настоящее, будущее: материалы научной конференции, посвящ. 50-летнему юбилею Ин-та экон. и организации пром. пр-ва СО РАН / отв. ред. В.В. Кулешов. Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2008.

© Голубицкая М., 2010

С. Дворяшина
(Нижегородский филиал ГУ ВШЭ)

ПРИЧИНЫ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Когда ведешь себя правильно,
то за тобой пойдут и без приказа;
когда же ведешь себя неправильно,
то не послушают, хоть и прикажешь.
Конфуций

Современный уровень развития общества сделал проблему влияния, целенаправленного воздействия для изменения поведения и мыслей других людей, одной из самых притягательных во всех отношениях — и как предмет научного изучения, и как часть политики и бизнеса.

Наше общество сложено из определенных законов и правил влияния, которые в той или иной мере открываются для использования любому индивиду или социальной группе. На основе познания и использования законов управления формируются принципы управленческой деятельности как руководящие идеи, исходные положения, позволяющие формировать систему управления и подбирать совокупность методов, необходимых для достижения поставленных целей и задач.

Многие ученые пытались выявить и разработать различные механизмы влияния одних людей на других. Но на сегодняшний день ученые не могут со 100%-й вероятностью предугадать поведение человека в той или иной ситуации. Нельзя разработать универсальный свод правил и механизмов подчинения.

На данный момент наряду с самыми простыми и понятными методами влияния, например подчинение приказам, существуют и более сложные механизмы, такие как конформность к нормам и манипуляциям, которые требуют более детального изучения.

В современной жизни очень большое значение имеет умение быстро принимать правильные решения. Хотя все мы отдаем предпочтение хорошо обдуманным решениям, разнообразие форм и быстрый темп современной жизни часто не позволяют нам тщательно анализировать все «за» и «против». Некоторые принимаемые нами решения можно считать независимыми от других людей, но в большинстве своем наши действия находятся под влиянием окружающих, т.е. группы, к которой мы принадлежим. Поэтому чаще всего мы вынуждены использовать подход, в основе которого лежат стереотипные способы поведения, вследствие чего решение уступить или согласиться с кем-то принимается на основании отдельного элемента информации [Аронсон, Пратканис, 2001].

Будучи в определенной мере искусством, живым творчеством, эффективное рациональное управление невозможно без познания его основных законов и принципов, которые позволяют сократить социальное время для принятия и реализации управленческих решений.

Чтобы грамотно управлять, необходимо прежде всего знать основные механизмы поведения человека в группе. Эффективная работа сегодня требует оперативности всех ее участников, а для этого нужно четкое руководство действиями группы, а также подчинение работников единой воле. Поэтому необходимо организовать, активизировать и поддерживать деятельность отдельного работника и группы. Руководитель группы должен не только понимать основные механизмы, с помощью которых это можно сделать, но также уметь претворять их в жизнь. Безусловно, отдавая приказы и распоряжения своим подчиненным, руководитель все же делает некие предположения о том, как будут отражены эти механизмы в сознании людей, какое место они займут; о том, какие действия за этим последуют. Но к сожалению, их прогноз далеко не всегда точен и верен. Даже если подчиненный и осознает свои функции и задачи, это вовсе не означает, что за этим должны последовать ожидаемые действия. Руководитель должен представлять эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. Таким образом, руководитель и его подчиненный усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

В современном мире просто необходимо обладать влиянием, т.е. иметь возможность контролировать некий элемент, который представляет собой особую ценность для исполнителя. Но при этом необходимо помнить о том, что мы не можем влиять на людей абсолютно в любых ситуациях и при всех условиях. Ведь влияние не может существовать само по себе, оно зависит от конкретной ситуации, от умений и навыков самого руководителя, а также от человека, на которого непосредственно оказывается влияние.

В организации руководитель постоянно находится в зависимости от своего собственного начальника, коллег и подчиненных. Без их помощи, содействия он не сможет влиять на них и исполнять все возложенные на него функции. Поэтому руководитель должен оказывать влияние на подчиненных таким способом, который побуждает их к действию, к фактическому труду, к подчинению, необходимому для достижения целей фирмы. Для того чтобы влияние было действенным, руководитель должен осознать интересы фирмы и свои ролевые возможности, проявить волю и использовать необходимую власть.

Процессы управления в организации невозможны, если у руководителей отсутствуют какие-либо властные полномочия. Ведь только используя властные полномочия руководителя, можно координиро-

вать действия работников, имеющих разные цели, потребности и интересы, осуществлять контроль над поведением, который необходим для организации. Власть рассматривается в менеджменте и управлении как многомерное явление, включающее несколько *основных форм* разновидностей, которые могут использоваться руководителем и по отдельности, но чаще — в сочетании друг с другом.

Большое влияние на процессы, происходящие в группах, оказывают особенности личного стиля взаимодействия руководителя-лидера с другими членами группы. У каждого руководителя присутствует свой стиль управления, в основе которого лежит та или иная форма власти. Несмотря на то что в литературе известно несколько парадигм, рассматривающих явление власти, наиболее часто используется и изучается модель, предложенная Френчем и Рэйвеном [French, Raven, 1960] в 1959 г. Хотя в процессе дальнейших исследований она была модифицирована, ее по-прежнему используют чаще остальных. В модели очевидно стремление создать наконец исчерпывающую типологию применения власти. Все попытки одного человека повлиять на другого могут быть классифицированы как одно из оснований власти. Выделяют пять оснований власти: вознаграждение, принуждение, экспертное, легитимное и референтное [Mayes, Alien, 1977].

Рассмотрев основные механизмы поведения человека, мы можем спрогнозировать последствия использования того или иного типа власти. Таким образом, мы можем смоделировать определенную модель при доминировании конкретного типа власти. Для этого была сформулирована гипотеза: *Если в группе доминирует такой-то тип власти, то соответственно можно выделить определенные плюсы и минусы, дать рекомендации руководителю.*

Чтобы определить, верна ли наша гипотеза, необходимо было рассмотреть ее практическое применение. Для этого взяли шесть групп менеджеров среднего звена различных предприятий, а также одну группу преподавателей одной из кафедр высшего учебного заведения. Каждая группа состояла из трех человек, которым необходимо было ответить на вопросы теста, определяющего тип власти руководителя.

В данном тесте менеджерам предложили дать оценку утверждениям по шкале от 0 до 4, где 0 — это ответ, который подходит в наименьшей степени и 4 — в наибольшей. Данный вид шкалы позволяет составить наиболее широкую картину о типах власти, которые доминируют в группах, а также определить, насколько справедливо то или иное предложенное утверждение.

Для определения доминирующей власти в группе подсчет баллов проводился путем суммирования коэффициентов, которые были проставлены каждой из групп.

После определения доминирующего типа власти в рассматриваемых группах был проведен опрос с целью выявления реальной ситуации.

Подтвердилось, что у любого руководителя не обязательно должны быть все признаки определенного типа власти. В состав власти, на которой базируется руководитель, входит и определенная доля признаков остальных типов власти. Тем не менее предполагаемые последствия при доминировании конкретного типа власти подтвердились в большинстве групп. Следовательно, наша гипотеза имеет право на существование.

Сегодня многие руководители не задумываются о том, как их тип власти может повлиять на функционирование организации. Используя предложенный нами подход, руководители могут выявить положительные и отрицательные аспекты использования власти, что, в свою очередь, позволит увеличить эффективность деятельности компании. Таким образом, при помощи данной модели можно спрогнозировать возможные последствия деятельности команды и процесс развития всей организации в целом. Также можно использовать данную модель для управления персоналом, корректировки его действий.

Исходя из результатов проведенного исследования можно сделать вывод, что предлагаемая модель имеет право на существование и может быть использована в любой сфере, начиная от политики и заканчивая повседневной жизнью, ведь в каждой группе есть свои лидеры, у которых наблюдается доминирование определенного типа власти. Следовательно, мы можем использовать эту модель практически в любой сфере.

Источники

Аронсон Э., Пратканис Э. Эпоха пропаганды: Механизмы убеждения — повседневное использование и злоупотребление. СПб.: Прайм-Еврознак, 2001.

Бессонов. Б.Н. Пропаганда и манипуляция как инструмент духовного порабощения. Режим доступа: http://www.psyfactor.org/propaganda2.htm.

French J.R., Raven B. The Bases of Social Power // Group Dynamics: Research and Theory. Evanston, IL: Row, Peterson & Co., 1960.

Mayes B.T., Alien R.W. Toward a Definition of Organizational Politics // Academy of Management Review. 1977.

© Дворяшина С., 2010

Е. Дорофеева
(ГУ ВШЭ)

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Крупный бизнес является основной движущей силой развития экономики и технологического прогресса. С этих позиций важно понять, что же определяет успех развития крупных компаний, а именно отследить элементы организации бизнес-процессов, определяющие их успех и роль в обществе. На наш взгляд, наибольший интерес представляют промышленные предприятия. Они вносят наибольший вклад в ВВП страны[1], при этом существует значительное число городов, где заводы выполняют градообразующую функцию.

Вопросами крупных предприятий занимались такие авторы, как К.А. Кравченко, С.Ю. Барсукова, Н.Ю. Кремнева и др. Целый ряд исследователей посвятили свои работы анализу предприятий с точки зрения управления человеческими ресурсами [см., например, Коллинз, 2008]. Многие авторы [Вербицкий, 2005; Кулакова; Прохоренко, 2003] пытались определить признаки крупных предприятий, выделив их в отдельный класс. К.А. Кравченко объединил существующие точки зрения и сформировал ограниченный список [Кравченко, 2006].

1. Цели и стратегия.
2. Сложная система управления.
3. Формализация всех процессов.
4. Ресурсы и возможности.
5. Репутация.
6. Широкая география деятельности.
7. Устойчивость.
8. Уровень ответственности и взаимодействия с государством.
9. Корпоративная культура.
10. Повышенные требования к качеству управления процессами и людьми.

Таким образом, для крупных компаний характерно наличие достаточно яркой и сильной корпоративной культуры, которая является следствием необходимости эффективного управления значительным числом сотрудников и географической разобщенностью. Можно говорить о том, что особенности культуры определяются размером компании, но внутри этой выборки существуют субкультуры, которые

[1] По данным Федеральной службы Государственной статистики, в 2007 г. доля промышленности в структуре ВВП составила около 33%.

связаны с родом деятельности организации. Поэтому цель данной работы — выявление особенностей корпоративной культуры промышленных предприятий.

Нами было проведено изучение корпоративной культуры одной из дочерних компаний ОАО «ЛУКОЙЛ», а именно ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез»[2], полученные результаты были соотнесены с уже имеющимися исследованиями.

Корпоративной культуре отводится важное место в аспекте эффективного использования ресурсов. Так, Т. Питерс и Р. Уотерман утверждают, что именно культура компании, роль лидера в ней определяют ее успех [Питерс, Уотерман, 2008]. Такой же точки зрения придерживается и Дж. Коллинз, постулирующий важность построения культуры дисциплины и поиска нужных людей в процессе перехода компании к исключительным результатам. Он отмечает, что сильная культура призвана свести до минимума издержки управления — все нормы и стандарты поведения закреплены неформально в самой культуре [Коллинз, 2008, с. 320].

В целом анализ корпоративных культур чаще встречается у зарубежных авторов, что объясняется относительной молодостью данного явления в России. Что касается промышленных предприятий, то количество публикаций невелико, но есть авторы, которые останавливаются на данном вопросе достаточно подробно. Наибольшего внимания, на наш взгляд, заслуживают те работы, в которых рассматриваются особенности управления персоналом на промышленных предприятиях, оценивается роль корпоративной культуры — она нередко служит средством преодоления кадрового дефицита, создавая определенный образ компании и тем самым способствуя росту привлекательности работы в ней.

Говоря о российских исследователях, следует отметить работу К.А. Кравченко, который предлагает собственную классификацию типов культур предприятий, основанную на опросе персонала различных

---

[2] Были проанализированы (использовался критический метод анализа) официальные документы, корпоративная газета, а также проведены беседы с рядом работников (март-апрель 2008 г.): коллектив одной из установок на предприятии — начальник установки (31 год, стаж 7 лет) и механик (32 года, стаж 6 лет), а также старшие операторы (60 лет, стаж 32 и 37 лет, имеют награды и звания), зам. старшего оператора (33 года, стаж 5 лет), старший машинист (единственная женщина, 51 год, стаж 24 года). В ходе беседы были обсуждены следующие вопросы: ценности в коллективе, одобряемое поведение, обстановка и условия работы, наличие символов, историй, известных всем случаев, традиционных церемоний и праздников, вопросы мотивации персонала, осведомленность о миссии и стратегии компании, процесс рекрутинга и адаптации новых сотрудников, степень формализации процессов, а также качество диалога с начальством и отношение к личной инициативе.

уровней иерархии крупного нефтедобывающего объединения [Кравченко, 2006]. Он выделил шесть типов культур, среди которых ярко выделялись культуры силы и порядка, характеризующиеся регламентацией всех процессов и сильной конкуренцией.

К подобным выводам приходит и С.Ю. Барсукова на основе результатов исследования неформальных способов регулирования трудовых отношений [Барсукова, 2006]. Она выделяет две группы крупных предприятий. Первая — это предприятия, применяющие «советские» методы, в результате чего основной штат составляют ветераны, которых держит своего рода патриотизм. При этом мобильность в данных компаниях низка, ценности в коллективе не отвечают требованиям рынка, контроль достаточно слаб, а набор новых работников не имеет жестких критериев. Вторую группу составляют компании, положившие в основу жесткий контроль трудовых отношений, внимание за следованием сотрудников ценностям и стратегии компании, развитые системы материальных поощрений, а также карьерный рост за счет личных достижений. Подобные компании реализуют совместные проекты с образовательными учреждениями с целью развития у работников необходимых навыков и приобщения к ценностям организации, что, на наш взгляд, также помогает преодолеть кадровый дефицит.

Н.Ю. Кремнева выделяет два направления развития корпоративных культур на российских предприятиях [Кремнева, 2007]. Первое направление предполагает формирование чувства патриотизма, сопричастности и гордости за компанию и ее продукцию, а второе заключается в развитии у сотрудников четкого представления о миссии, стратегии и целях развития компании. Помимо этого автор отмечает, что в настоящее время сам процесс инициируется в большинстве своем наемным менеджментом, выдвигающим в качестве главного героя культуры и носителя ее ценностей собственника.

Л.М. Чеглакова, говоря о корпоративной культуре на промышленных предприятиях, уделяет внимание тому факту, что многие компании возрождают «советские» методы управления персоналом (пятиминутки, доски почета, заводские газеты и т.д.). В сознании старшего поколения это ассоциируется со стабильностью, а для молодых специалистов выступает в качестве метода стимулирования и приобщения к корпоративным ценностям [Чеглакова, 2007].

Рассмотрим теперь корпоративную культуру ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез». Следует отметить, что в целом для нее характерны все обозначенные выше особенности, но есть и определенная специфика. Выделим основные ее элементы в соответствии с моделью корпоративной культуры Эдгара Шейна [Шейн, 2002]: артефакты, усвоенные

ценности, базовые предположения. Среди артефактов на первый план выходят нефть и фирменная символика, герои компании — это генеральный директор, женщины, работающие в компании, ветераны и специалисты, добившиеся высоких производственных результатов. Среди церемоний можно выделить посвящение в нефтяники, спартакиады, «веревочные курсы» для новых сотрудников, конкурсы профессионального мастерства. Среди ценностей, которые отражены в корпоративных документах[3], заслуживают внимания ответственность, патриотизм, инициатива, адаптивность компании, идентификация компании как единой семьи, а также взгляд в будущее и ориентация на постоянное развитие компании. Что касается базовых предположений, то здесь можно выделить следующие: человеческий капитал — главное конкурентное преимущество, «Лукойл» — единая семья, ответственность (в том числе, социальная), готовность управляющего звена к диалогу, регламентация процессов, постоянство развития и профессионализм.

Таким образом, в целом данная компания реализует методику синтеза «советских» методов управления и рыночных механизмов. Посредством первых она передает ценности, определяющие долгосрочный успех компании на рынке. Помимо этого, корпоративная культура выполняет одну из важнейших функций в промышленном секторе — она нивелирует и смягчает жесткость и формализацию многих процессов и организационных структур, что повышает мотивацию сотрудников, а следовательно, и результативность их деятельности. В то же время в коллективе существуют проблемы, которые связаны с отрицательным отношением регионов к центру (Москве). Это отношение присутствует у жителей регионов на подсознательном уровне, поэтому искоренить подобный стереотип довольно сложно, хотя в компании делаются попытки его изменить, используя, в частности, позитивный образ президента компании Вагита Алекперова.

Итак, нами была сделана попытка выделить элементы, характерные для корпоративной культуры как одного из инструментов управления персоналом крупных промышленных предприятий.

Прежде всего следует сказать, что в России существует два основных вектора развития — полное следование «советским» образцам управления персоналом и применение методов, ориентированных на рыночные ценности. Наше исследование свидетельствует, что наиболее соответствующей реальности оказывается практика применения сбалансированных систем построения корпоративной культуры. С одной стороны, наличие производственного процесса и влияние советского

[3] Миссия, Политика управления персоналом, Социальный кодекс ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез».

прошлого приводит к жесткой регламентации процессов и построению четкой иерархии и вертикали власти в компании. С другой стороны, в таких относительно стабильных отраслях, как энергетика и нефтяная промышленность, культура концентрируется больше на процессе, чем на главе компании. Можно выделить наличие в регионах трудно преодолимого стереотипа относительно роли центра, а также растущее внимание к роли женщин в коллективе.

Помимо этого, на основе проведенного исследования ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» можно сделать вывод, что в компании сформировалась ценностная база, которая включает следующие аспекты. Во-первых, это повышенное внимание к качеству, эффективному использованию ресурсов, личная инициатива и ответственность за результаты труда. Во-вторых, постоянно возрастающая сложность процессов требует достаточно широкой технической подготовки, постоянного повышения профессионализма и готовности к самостоятельному принятию решений.

Кроме того, достаточно важным элементом является выстраивание эффективной системы коммуникации между молодыми специалистами и работниками со стажем. Излишнее внимание к одной из данных групп приводит к конфликтам и плохой передаче корпоративных идей, ценностей и опыта между поколениями. Таким образом, компаниям необходимо видеть важность обеих групп. Ценность для компании старшего поколения — в их опыте и годах, отработанных на предприятии; молодых специалистов — как будущего компании, ее новых идей, что также является критичным для ее успешного развития.

В целом хотелось бы отметить, что на промышленных предприятиях есть своя специфика, в силу чего ими были выработаны особые методы управления персоналом, нашедшие отражение в сформировавшейся корпоративной культуре. Представляется, что наибольшая результативность может быть достигнута, когда корпоративная культура направлена на снижение издержек управления, но при этом, что наиболее важно, способствует смягчению жесткой иерархии, обеспечивая благоприятную атмосферу в коллективе.

Источники

Барсукова С.Ю. Управление. Неформальные способы регулирования трудовых отношений // Всероссийский экономический журнал. 2006. № 5.

Вербицкий В.К. Качественное корпоративное управление — удел не только крупнейших // Управление компанией. 2005. № 6 (49).

Коллинз Д. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

Кравченко К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления. М.: Академический Проект; Альма Матер, 2006.

Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. 2007. № 7.

Питерс Т. Дж., Уотерман Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний США. М.: ИД «Вильямс», 2008.

Прохоренко С. Кризис корпоративного управления в крупнейших компаниях // E-xecutive. 2003. 26 ноября.

Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социологические исследования. 2007. № 5.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.

© Дорофеева Е., 2010

Д. Кучеров
(Высшая школа менеджмента СПбГУ)

РОЛЬ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ

В условиях высококонкурентного рынка труда, характеризующегося превышением спроса на трудовые ресурсы над его предложением, дефицитом квалифицированного персонала, высокой степенью мобильности сотрудников, снижением лояльности персонала к работодателю, необходимым условием выживания и динамичного развития компании становится возможность привлечения новых и удержания работающих сотрудников. Четкое понимание и практическое применение принципов *концепции бренда работодателя*, основанных на формировании, поддержании и позиционировании уникального образа компании как работодателя на рынке труда, привлекательного и для потенциального, и текущего персонала, дает возможность компании успешно функционировать в условиях так называемой войны за таланты.

Первые исследования в области бренда работодателя появились в середине 1990-х гг. в Великобритании (Т. Амблер, С. Берроу, Р. Мосли). Начиная с 2000 г. число работ по проблематике брендинга на рынке труда неуклонно увеличивалось. В настоящее время центром изучения бренда работодателя остается Великобритания (Т. Амблер, С. Берроу, С. Кнокс, Г. Мартин, Р. Мосли, К. Торне, С. Хетрик). Активные исследования бренда работодателя осуществляются учеными в ряде государств континентальной Европы (в Бельгии — Ф. Анзель, Ф. Лиевенс, Г. Хойе; в Германии — Ш. Эрленкемпер, Т. Хинцдорф, К. Примут, К. фон. Таден; в США — К. Бэкхаус, С.Д. Майлс, Г. Мангольд, С. Тикоо; в Австралии — Б. Минчингтон).

Впервые понятие «бренд работодателя» применительно к функции управления человеческими ресурсами было использовано в 1996 г. в статье «Бренд работодателя» («The employer brand»), подготовленной профессором Лондонской школы бизнеса Т. Амблером в соавторстве с английским бизнес-консультантом С. Берроу [Ambler, Barrow, 1996]. До этого «понятие брендинга фирмы для потенциальных и текущих сотрудников фигурировало в литературе по маркетингу» [Knox, Freeman, 2006, p. 695].

До сих пор в академической среде не сложилось единого мнения о том, к области каких управленческих знаний относится концепция бренда работодателя. Одни авторы (например, [Berthon, Ewing, Hah, 2005]) полагают, что проблемы бренда работодателя и брендинга на

рынке труда — наименее разработанный раздел концепции внутреннего маркетинга. Другие авторы (например, [Мартин, Хетрик, 2008]) называют концепцию брендинга работодателя также концепцией «внутреннего брендинга». Наконец, третьи склонны связывать возникновение концепции бренда работодателя с эволюцией теории психологического контракта и тем влиянием, которое психологический контракт оказывает на организационные отношения [Backhaus, Tikoo, 2004].

Наиболее распространенным и часто цитируемым является определение бренда работодателя, предложенное Т. Амблером и С. Берроу: «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией-работодателем» [Barrow, Mosley, p. xvi]. Вместе с тем анализ литературы позволил выделить следующие определения бренда работодателя:

• имидж компании в глазах ее членов и потенциальных сотрудников, который тесно связан с опытом работы, когда есть понимание, чтó значит работать в компании, включая осязаемые факторы, например зарплату, и неосязаемые — такие как культура и ценности компании [Мартин, Хетрик, 2008, с. 247];

• имидж организации, ассоциируемый с ее уникальностью как работодателя [Knox, Freeman, 2006, p. 697];

• суть... предложения работодателя, о котором сообщается внутри компании и снаружи [Сартейн, Шуманн, 2007, с. 26];

• совокупность попыток компании в передаче сообщений текущему и потенциальному персоналу о том, что компания является привлекательным местом для работы [Berthon, Ewing, Hah, 2005, p. 153];

• брендинг работодателя — процесс построения узнаваемой и уникальной идентичности работодателя ... бренд работодателя ... концепция, позволяющая фирме дифференцироваться от ее конкурентов [Backhouse, Tikoo, 2004, p. 502].

Интегрируя подходы авторов к определению бренда работодателя, под брендом работодателя мы будем понимать качества организации-работодателя, которые ассоциируются у целевой аудитории с однозначно положительным ее имиджем и уникальным набором материальных (экономических) и нематериальных (символических, психологических) преимуществ, выделяющих данную компанию на рынке труда. К материальным или экономическим преимуществам бренда работодателя могут относиться высокая оплата труда, наличие системы премий и бонусов, стабильные гарантии занятости, благоприятные условия труда и отдыха. В структуру нематериальных преимуществ бренда работодателя могут входить сильная корпоративная культура», заинтересованное

отношение руководства к сотрудникам, «здоровый» психологический климат, объективность в оценке работы, отсутствие непотизма, возможности обучения, перспективы карьерного роста и др.

Интерес к концепции «бренда работодателя» в последнее время существенно возрос: так, Ричард Мосли, консультант компании People in Business (PiB), в своей статье [Mosley, 2007] приводит интересные статистические данные: в начале 2005 г. посредством поисковой системы Google в Интернете он смог найти порядка 250 ссылок, посвященных проблематике бренда работодателя; спустя несколько месяцев Мосли повторил попытку поиска информации о бренде работодателя через тот же портал. К его удивлению, число ссылок возросло до 2500. При этом главной проблемой остается дефицит полномасштабных эмпирических исследований брендов работодателей компаний и определения экономического эффекта от наличия бренда работодателя. В появляющихся статьях бренд работодателя рассматривается либо обзорно (наряду с имиджем, репутацией, потребительским брендом), либо сделан акцент на значимости определенных структурных элементов бренда работодателя для различных категорий потенциального и текущего персонала.

Ключевыми понятиями в брендинге компании-работодателя на рынке труда являются:

- ценностное предложение компании-работодателя (employer value proposition, EVP);
- индивидуальность бренда работодателя (employer brand personality);
- позиционирование бренда работодателя (employer brand positioning).

Ценностное предложение компании-работодателя — инструмент брендинга на рынке труда, набор коммуникационных сообщений, транслируемых организацией на внешний и внутренний рынки труда, подтверждающие ее привлекательность как работодателя. Примерами ценностных предложений компании-работодателя могут быть «вдохновляющая культура и коллектив, конкурентоспособная оплата труда, возможность работы в международной среде, многообещающие карьерные назначения, инвестиции в образование и развитие, важные карьерные связи» [van Dam, 2006, p. 13]. *Индивидуальность бренда работодателя* «основывается на глубоком понимании культуры организации» [Берроу, Мосли, 2007, с. 69] и включает «стиль, манеру и ассоциации, используемые для сообщения» [Там же, с. 68] целевой аудитории о преимуществах компании как работодателя. Индивидуальность бренда работодателя тесно связана с его дифференциацией, т.е.

способностью целевой аудитории рынка труда отличать компанию от ее конкурентов. В связи с тем, что большинству организаций требуются различные категории персонала (например, работники и физического, и умственного труда; рабочие, служащие, специалисты, руководители), трудовые потребности и мотивы которых специфичны, целесообразно дифференцировать ценностное предложение компании-работодателя: например, «у бренда может быть основное предложение, относящееся ко всем аудиториям, и ряд подпредложений, объединяющих ключевые преимущества и сообщения бренда, направленные для отдельных подгрупп аудитории» [Там же, с. 69]. Здесь своевременным является обсуждение необходимости *сегментации* целевой аудитории рынка труда и выявления ключевых трудовых потребностей и мотивов. *Позиционирование бренда работодателя* — одна из важнейших технологий брендинга компании на рынке труда, о чем свидетельствует ряд исследовательских работ, рассмотренных нами ниже; «позиционирование бренда представляет собой искусство и науку предложить правильно выбранной целевой аудитории наиболее привлекательные преимущества и послания бренда. Для того чтобы быть привлекательными, большинство брендов должно подчеркнуть, что отличает их от других и чем они лучше в удовлетворении потребностей целевой аудитории» [Там же].

Ряд исследований в Западной Европе и США доказали, что компании, обладающие сильным брендом работодателя:

- снижают издержки, связанные с привлечением и наймом персонала [Barrow, Mosley, 2006; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Knox, Freeman, 2006];
- улучшают трудовые отношения [Berthon, Ewing, Hah, 2005];
- способствуют удержанию персонала, тем самым снижая текучесть кадров [Barrow, Mosley, 2006; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Knox, Freeman, 2006; Backhaus, Tikoo, 2004];
- могут предлагать более низкую оплату труда сотрудникам по аналогичным позициям по сравнению с компаниями, у которых нет бренда работодателя [Berthon, Ewing, Hah, 2005];
- совершенствуют и меняют организационную культуру [Backhaus, Tikoo, 2004].

Особенно часто исследователи отмечают позитивное влияние бренда работодателя на процесс комплектования персонала.

Исследование

Цель нашего исследования — тестирование справедливости утверждения о том, что наличие у компании бренда работодателя позво-

ляет ей успешно привлекать персонал и снижать издержки по оплате труда.

Исследование проводилось в форме анкетного опроса. Респондентам (общее количество — 56), студентам старших курсов и слушателям программ профессиональной подготовки двух вузов Санкт-Петербурга, было предложено описание двух международных компаний, соответствующих сфере профессиональной деятельности респондента. В обоих описаниях подробно рассматривались преимущества компаний-работодателей: высокая оплата труда, комплексный социальный пакет, разнообразные корпоративные мероприятия, возможности корпоративного обучения и построения международной карьеры.

Различие описаний компаний заключалось в следующем: о первой компании сложилось четкое впечатление как об организации с устойчивой положительной деловой репутацией, выполняющей свои обязательства и договоренности, возникающие во время устройства человека на работу и в процессе трудовой деятельности. В то же время о второй компании, которая также характеризовалась положительной репутацией, у «игроков» рынка труда существовали противоположные мнения. Таким образом, предполагалось, что первая компания обладала брендом работодателя, у второй компании он отсутствовал.

Характеристики респондентов представлены ниже:

а) по категории слущателей:

- студенты (первое высшее образование) — 24,
- слушатели программ профессиональной переподготовки — 32;

б) по возрасту:

- 20–25 лет — 25,
- 26–30 лет — 10,
- 31–35 лет — 7,
- 36–40 лет — 10,
- 41–45 лет — 1,
- 46–50 лет — 2,
- больше 50 лет — 1;

в) по полу:

- мужчины — 10,
- женщины — 46.

Респондентам было задано три вопроса.

1. В какой из двух компаний Вы бы хотели работать? Объясните причину выбора.

2. На какую заработную плату Вы готовы пойти работать в выбранную компанию?

3. Представьте себе ситуацию: с Вами связывается представитель компании-конкурента, которого Вы не выбрали в качестве работода-

теля, и хочет узнать у Вас: готовы ли Вы перейти работать в эту компанию? Какую минимальную заработную плату Вы посчитаете приемлемой для изменения исходного решения?

В вопросах (2) и (3) был предложен на выбор набор диапазонов заработной платы, начиная с 10 000 рублей и заканчивая 85 000 руб.

Анализ заполненных анкет выявил следующие закономерности:

• 47 респондентов (84% респондентов) в качестве потенциальной компании-работодателя выбрали компанию с брендом работодателя (далее — Компания 1). Для большинства респондентов устойчивая положительная репутация на рынке труда стала решающим фактором выбора Компании 1 в качестве работодателя. Из них 17 респондентов (36%) вообще не рассматривают возможность перехода из Компании 1 в компанию, не обладающую брендом работодателя (далее — Компания 2). При этом данные практически равномерно распределены между двумя группами респондентов — студентами и слушателями программ профессиональной переподготовки (10 и 9 респондентов соответственно).

• 30 респондентов (64%) готовы перейти из Компании 1 в Компанию 2:

средняя «ценовая премия», которую намерена получить категория «студенты», составляет 9000 руб.;

средняя «ценовая премия» категории «слушатели программ профессиональной переподготовки» составляет 20 000 руб.

Таким образом, исследование показывает, что компания, не обладающая брендом работодателя, для привлечения и удержания специалистов может нести дополнительные издержки по оплате труда в диапазоне от 9000 до 20 000 руб.

• 3 респондента (5%) в качестве потенциальной компании-работодателя выбрали Компанию 2, мотивируя свой выбор тем, что «нормальная компания не может иметь только положительные отзывы и вызывать положительные эмоции; не существует идеальных компаний, всегда присутствует противоположная информация»;

• 6 респондентов (10%) готовы перейти из Компании 2 в Компанию 1:

средняя «ценовая премия», которую намерена получить категория «студенты», составляет 6500 руб.;

средняя «ценовая премия» категории «слушатели программ профессиональной переподготовки» составляет 10 000 руб.

Таким образом, соотнесение данных опроса респондентов по «ценовым премиям» при переходе из Компании 2 в Компанию 1 с данными из пункта (2) показывает, что компания, обладающая брендом

работодателя, может снижать издержки по оплате труда от 2500 до 10 000 руб. в зависимости от категории респондента. Настоящее исследование в определенной степени подтверждает справедливость утверждений западных исследователей о том, что компании с брендом работодателя могут предлагать более низкую оплату труда сотрудникам по аналогичным позициям по сравнению с компаниями, у которых нет бренда работодателя.

Источники

Берроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами. М.: ООО «Группа ИДТ», 2007.

Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. М.: ООО «Группа ИДТ», 2008.

Сартейн Л., Шуманн М. Люди — «начинка» бренда. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.

Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. 1996. No. 4. P. 185–206.

Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer branding // Career Development International. 2004. No. 9. P. 501–517.

Barrow S., Mosley R. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2006.

Berthon P., Ewing M., Hah L.L. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding // International Journal of Advertising. 2005. Vol. 24. No. 2. P. 151–172.

Knox S., Freeman C. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry // Journal of Marketing Management. 2006. Vol. 22. No. 7–8. P. 695–716.

Mosley R. Why Employer Branding is Here to Stay. URL: http://www.employerbrand.com/points_detail.asp?id=1/ (последнее посещение 17.01.2010).

Van Dam N. Building an Employer Brand through Investments in Learning // Chief Learning Officer. 2006. June. P. 13.

© Кучеров Д., 2010

Е. Лаптев
(Antal Russia Ltd.)

РЕКРУТМЕНТ БЕЗ РЕКРУТЕРОВ

В связи с переходом с административной системы распределения экономических ресурсов к рыночной, в России в 90-х гг. XX в. произошла трансформация социально-экономических взаимоотношений государства, бизнеса и общества. В том числе это привело к формированию качественно нового рынка труда.

Одним из основополагающих принципов нового рынка является свобода выбора как соискателем нового места работы, так и работодателем будущего сотрудника. Кроме того, появляется рыночная ценность у работника и у должностей потенциального работодателя, и, как следствие указанных процессов, рождается новая сфера деятельности — профессиональный рекрутмент.

Считается, что в мире рекрутмент зародился в 50-е гг. XX в., когда крупные консалтинговые компании, расширяя линейку предлгаемых услуг, начали целенаправленно переманивать редких и высокопрофессиональных специалистов для своих клиентов [Кардыбекова, 2008].

В России этот вид деятельности начал развиваться около 20 лет назад и в своем развитии прошел несколько этапов.

Первый этап — с 1990 по 1994 г. характеризовался отсутствием внятной законодательной базы для данного вида деятельности, неразвитостью рынка рекрутинговых услуг. Первые кадровые агенства были организованы на базе общественно-государственных организаций, занимавшихся привлечением и трудоустройством специалистов на временные и сезонные проекты (в основном — молодых специалистов, студентов).

В период с 1994 по 1997 г. на российском рынке по подбору персонала возникло около сотни компаний, а также свои представительства открыли крупные западные рекрутинговые компании. Их приход был обусловлен возросшей активностью международных компаний на российском рынке, их экспансией, а соответственно увеличением потребности в квалифицированных специалистах для них среди российских граждан.

Кризис 1998 г. негативно сказался на деятельности рекрутинговых организаций. Испытывая финансовые трудности, компании-клиенты резко сократили свои заказы для них, а по выполненным проектам задерживали выплату гонорара, что лишало рекрутинговые агенства операционного капитала. Число заказов упало примерно на 70%, неко-

торые западные рекрутинговые компании ушли с рынка, многие российские обанкротились либо переквалифицировались в другие, более выгодные с точки зрения инвестиций, области консалтинга (например, становились агенствами по недвижимости) [Узуньян, 2007].

С середины 1999 г. объем рынка рекрутинговых услуг достиг докризисного уровня. С этого периода можно говорить о формировании более цивилизованного рынка услуг по подбору персонала, качество этих услуг возросло, так как успешные технологии, которые были отработаны в «выживших» компаниях, получили дальнейшее развитие.

Страхуя от дальнейших рисков, рекрутинговые фирмы начали предлагать новые услуги: устройство на работу сокращенных специалистов, вывод персонала за штат, расчет заработной платы.

После 2000 г. наблюдается стабильный рост рынка рекрутинговых услуг. Фактически темпы роста превышали показатель 20% в год. Во многом это было обусловлено экономическим ростом, увеличением активности российских производителей, выходом новых компаний на рынок, а также увеличением количества рекрутинговых агенств, которые организовывали бывшие сотрудники обанкротившихся компаний по найму персонала.

К 2008 г. в России насчитывалось около 1000 рекрутинговых компаний, из них около 500 в Москве, порядка 100 в Санкт-Петербурге, остальные в крупных городах России [Там же].

Кризис 2009 г. для рекрутингового бизнеса в России имел схожие последствия с кризисом 1998 г., — сокращение объемов (почти на 30%), увеличение дебиторской задолженности, но компании, накопившие запас прочности за десятилетие бурного роста, смогли оперативно сориентироваться в изменившихся условиях и в целом с наименьшими потерями пройти острую фазу.

С конца 2009 — начала 2010 г. можно говорить о возобновившемся росте рынка рекрутмента.

Вот основной круг услуг, предоставляемых рекрутинговыми компаниями в России.

1. Подбор персонала (recruitment).
2. Прямой поиск персонала (executive search).
3. Массовый подбор персонала (mass recruitment).
4. Лизинг персонала (staff leasing).
5. Помощь в трудоустройстве сокращаемого по вине компании сотрудника или так называемый аутплейсмент (outplacement).

Можно отметить, что в десятилетие 2000-х гг. в России сформировалась первичная инфраструктура рынка услуг по подбору персонала. Службы управления персоналом в современных компаниях, работаю-

щие на ином уровне, чем советские отделы кадров, обращаются к рекрутинговым консультантам за экспертной оценкой ситуации на рынке труда, возможностью сделать первичный отбор кандидатов и указать пути решения проблем, с которыми сталкивается или столкнется компания-заказчик.

Дефицит работников востребованных профессий и специальностей обусловливает существование рекрутмента вообще и его масштабное развитие.

Но в этой связи рекрутмент, как новая сфера деятельности для России, не является исключением по трудностям, с которыми сталкиваются компании в других отраслях. Недостаток квалифицированных кадров, отсутствие четких критериев требований профессии и рабочего места — вот с чем приходится сталкиваться и компаниям по подбору персонала.

Ситуацию можно описать известным фразеологизмом «сапожник без сапог», когда рекрутинговая компания вынуждена обращать часть своих ресурсов на поиск нужных специалистов для самой себя, причем не всегда эффективно.

Дефицит специалистов в рекрутменте и отсутствие образовательных систем для подготовки профессионалов в области подбора персонала делают рекрутинговые компании наиболее выгодным ресурсом для служб персонала компаний «реального» сектора экономики (не связанных с консультированием). В совокупности рекрутинговые компании получают персонал, потенциально готовый для ухода из этой сферы деятельности, что порождает собой высокие объемы текучести персонала.

Понимание факторов, которые влияют на приход сотрудников в рекрутинговые компании, а также на их уход, поможет сформировать систему управления этими факторами и в стратегической перспективе снизить уровень текучести персонала.

В соответствии с данными целями была проведена работа по созданию процедуры эмпирического исследования, и в период с 21 апреля по 15 мая 2008 г. был проведен экспертный опрос 42 специалистов, имеющих (или имевших) опыт в поиске и подборе персонала. К исследованию привлекались сотрудники рекрутинговых агентств, а также специалисты, работающие в компаниях и курирующие подбор персонала. Все эксперты, участвующие в эмпирическом исследовании, занимали должности рекрутера, руководителя направления, специалиста или менеджера по подбору персонала, руководителя отдела по подбору персонала.

Было решено разделить процесс определения факторов мобильности персонала в рекрутменте на два этапа: анализ входящей и анализ исходящей мобильности.

Как и в любой другой сфере деятельности, входящую мобильность в рекрутменте можно определить внутренними и внешними факторами, которые влияют на активность работника. Активность в данном случае представляет собой целенаправленное действие сотрудника для изменения личных целей и путей их достижения. К внутренним факторам можно отнести определение целей, оценку окружающей действительности, расстановку приоритетов и мотивацию деятельности. Внешние факторы представляют собой выражение внутренней активности сотрудника: смену функций труда и места приложения труда. Часто они выражаются в изменении условий жизни.

Глубина воздействия этих факторов определяется как политикой на уровне государства, так и механизмом поведения участника рынка труда.

Весь поток сотрудников, вновь принимаемых на работу в рекрутинговые компании, можно условно поделить на два направления. Первое — работники, которые целенаправленно пришли в сферу подбора персонала и видят свое дальнейшее развитие в ней. Такое направление можно охарактеризовать как вертикальное движение рабочей силы, когда происходит расширение функций труда, и оно обусловлено межорганизационной мобильностью. Второе направление — сотрудники компаний, которые пришли из иной сферы деятельности (не связанной с подбором персонала), а также из других рекрутинговых компаний.

Причем в проведенном исследовании консультанты рекрутинговых компаний и работники, занимающиеся подбором внутри компании (менеджеры по подбору персонала), рассматриваются как две разные категории.

Что касается входящего потока кандидатов, которые целенаправленно пришли в рекрутмент, то из причин подобного выбора около 80% респондентов указали среди приоритетов компенсационный пакет.

И действительно, практика показывает, что в среднем успешный консультант в рекрутинговой компании зарабатывает больше, чем работник с подобным функционалом «внутри» компании.

Учитывая изменение трудовых ценностей работников российских компаний [Магун, 2006], данный фактор притока рабочей силы в рекрутмент легко объясним: будущие сотрудники рекрутинговой компании делают свой выбор в ее пользу в условиях необходимости повышенного дохода.

Подобная ситуация свойственна молодым людям, окончившим или оканчивающим вуз, или перехавшим из другого города. Этот факт также подтверждается анализом ответов респондентов: 78% из них лю-

ди до 30 лет. Многие из опрашиваемых сотрудников рекрутинговых компаний среди причин выбора компании указывают «релокация». Причем 98% из работающих в рекрутменте — с законченным высшим или с неоконченным высшим образованием (табл. 1).

Таблица 1

Уровень образования	**Число респондентов**	**Доля ответов, %**
Среднее специальное	1	2,4
Неоконченное высшее	2	4,8
Высшее образование — бакалавр	9	21,4
Высшее образование — специалист, магистр	28	66,7
Высшее образование и ученая степень	2	4,8
Всего	42	100,0

Анализ причин ухода работников рекрутинговых компаний с предыдущего места работы позволяет говорить также об относительном преобладании «материалистических» стимулов. Наибольшее количество респондентов (30%) указали на «величину зарплаты», 25% — на «нестабильность предприятия» (табл. 2).

Таблица 2

Причины ухода из предыдущей компании	**Респонденты, %**	
	Работники рекрутинговых компаний	**Менеджеры по подбору персонала компаний**
Нерегулярность выплат зарплаты	0	4,5
Содержание труда	5,0	9,1
Условия и режим труда	0	4,5
Отсутствие перспектив роста	20,0	18,2
Отсутствие социальных льгот	5,0	9,1
Величина зарплаты	30,0	13,6
Семейные обстоятельства	5,0	13,6
Нестабильность предприятия	25,0	18,2
Другое	10,0	9,1
Всего	100,0	100,0

Помимо этого, 75% ответивших на вопросы анкеты и с опытом работы в рекрутменте не более двух лет, т.е. фактически начинающих работу в этой сфере, указали в своих предпочтениях «компенсационный пакет» (табл. 3).

Таблица 3

Причины выбора компании	**Количество респондентов с опытом работы в рекрутменте не более двух лет**	**Относительная доля ответов респондентов, %**
Компенсационный пакет	6	75,0
Новый опыт	1	12,5
Личность руководителя	1	12,5
Всего	8	100,0

Таким образом, рекрутмент как направление деятельности в настоящее время рассматривается в качестве возможности быстрого получения высокого дохода. Зачастую она в приоритетном порядке рассматривается молодыми специалистами, а также теми, кто перебрался из других городов.

Во многом данный факт подтверждается косвенно: рост рекрутингового рынка в России составил за последние 5 лет около 20–30% в год. Доходы рекрутинговых компаний — основных игроков достигали почти 300 млн долл. в год (по состоянию на 2008 г.), соответственно возросли личные доходы консультантов как процент от подобных гонораров.

Как отмечалось выше, одной из характеристик современного российского рынка рекрутмента является отсутствие четких критериев требований к профессии и рабочему месту [Соболь, 2004].

Анализ ответов респондентов применительно к опыту в подборе персонала, позволяет понять, что только 30% имеют опыт работы в рекрутинговой компании, сравнимый с общим стажем работы. Остальные сталкиваются с подбором персонала фактически на последнем-предпоследнем месте работы. Для таких людей преобладающей мотивацией к переходу становится как раз материальный стимул.

Ситуация со снижением требований для будущих сотрудников достаточно распространена в консалтинговой сфере в целом. Известно, что источниками персонала для нее могут быть либо развитие сотрудника «с нуля», либо переманивание потенциального сотрудника из компании-конкурента, либо приход из реальной сферы бизнеса. Сре-

ди всех перечисленных источников самым «дорогим» и эффективным для компании является переход работника от конкурента: подобные сотрудники уже знакомы со сферой деятельности, знают особенности видения бизнеса и, как правило, обладают своими наработанными профессиональными контактами. Причины перехода для такого специалиста лежат в другой плоскости, нежели сотрудника из реальной сферы бизнеса или молодого специалиста. Для них важнее круг задач, которые ставятся перед новой позицией, возможность получения нового опыта, бренд компании. Материальные причины оказывают меньшее влияние на выбор.

Поэтому, затрагивая второе направление входящей мобильности сотрудников, которые пришли из иной сферы деятельности (не связанной с подбором персонала), а также из других рекрутинговых компаний, мы видим, что 70% респондентов с опытом работы в рекрутменте не более двух лет (при общем стаже работы более четырех лет) отмечают, что при выборе компании они руководствовались критериями «возможность получения нового опыта», 40% — «имя компании» (табл. 4).

Таблица 4

Причины выбора компании	**Относительная доля ответов респондентов, %**
Новый опыт	70
Имя компании на рынке	40
Компенсационный пакет	50
Условия работы (в том числе место расположения)	30
Коллектив	30
Перспективы развития и карьерный рост	40
Число респондентов с опытом работы в рекрутменте не более двух лет (при общем стаже от четырех лет)	**10**

Анализ ответов респондентов, которые имели опыт работы в рекрутинговой компании, но затем перешли на позицию, связанную с подбором персонала в компании «реального сектора», позволяет выделить главные факторы исходящей мобильности персонала в рекрутменте. Основываясь на данных исследованиях, это:

1) отсутствие перспектив роста;
2) содержание работы.

Отсутствие перспектив роста. Данный фактор указывают практически половина респондентов — 45%, для его анализа необходимо

учитывать объективные (особенности структуры рекрутинговой компании) и субъективные (мотивы прихода работника в рекрутмент) причины.

Для рекрутинговых компаний характерно использование проектной системы организации труда. Схема управления в рекрутменте — сетевая. Иерархия начальник — подчиненный формальна, так как начальник в данном случае выполняет роль куратора: формирует отчетность по итогам деятельности, контролирует сроки проектов, их число. Подчиненный может в одно и то же время быть исполнителем по одному проекту и возглавлять группу консультантов по другому.

Подобная организация также обусловлена особенностями ведения бизнеса. Главную ценность составляет информация, социальные связи и приобретенные знания, поэтому консультант как носитель этих ценностей приобретает возможность для организации проектной команды и карьерного роста, после определенного опыта работы в рекрутменте.

Таким образом, карьерный рост в рекрутменте не тождествен продвижению по карьерной лестнице сотрудника, а заключается в расширении функционала деятельности, развитии за счет расширения профессиональных знаний, увеличения возможностей по самостоятельной организации и ведению проектных команд. Перемещения сотрудника внутри компании чаще всего имеют горизонтальный характер.

Проведенный анализ анкет респондентов свидетельствует о том, что 80% работников, которые ушли из рекрутинговой компании по причине отсутствия перспектив роста, ставят в приоритет «возможность карьерного роста». Таким образом, сотрудник не видит возможности своего продвижения в сетевой структуре, обусловленной объективными обстоятельствами в данной сфере деятельности, и делает переход в более четкую, иерархически выстроенную систему организации труда, которой чаще всего и являются департаменты внутри компаний «реального» сектора.

Кроме того, 80% респондентов, переходящих во внутреннюю структуру компании, младше 30 лет, а рекрутинговая компания — это их первый профессиональный опыт. Данный факт подтверждает тезис, выведенный выше: рекрутинговая компания — ресурс для «реального» сектора экономики. Получив необходимый опыт, знания и навыки в сетевой структуре, такие работники не видят своего дальнейшего развития и принимают решение о переходе. Зачастую для молодых людей определяющим фактором как раз становится «возможность карьерного роста» — 80% респондентов указали это в приоритете.

Содержание работы. Около 90% респондентов, которые имели опыт работы в рекрутинговой компании, присвоили высшее значение

фактору «*содержание работы*». Такие сотрудники предпочитают переход в четко очерченный функционал, зависящий от уровня позиции, характеризующий позиции внутри компаний «реального» сектора.

Совмещая данные анализа факторов входящей мобильности и указанные факторы исходящей мобильности в рекрутинговой компании, можно сделать вывод, что рекрутинговые компании активно привлекают молодых сотрудников, которые рассматривают данные компании как возможность получения необходимых навыков для дальнейшего карьерного развития уже в компаниях «реального» сектора. Либо в рекрутмент приходят за материальной выгодой, что служит кратковременным мотиватором. И при первой возможности увеличив свой доход, подобные сотрудники покидают эту сферу деятельности.

Выявленные факты указывают на то, что рекрутинговые компании в настоящее время не заботятся о формировании систем удержания сотрудников, т.е. система привлечения работает впустую. Отсутствует карьерное планирование, компании, по сути, не стремятся предлагать потенциальным кандидатам что-то кроме материальных стимулов. Таким образом, рекрутмент в России сегодня воспринимается как перевалочная сфера деятельности, «школа переподготовки», что, в свою очередь, формирует непрерывную потребность в новых кадрах и высокую текучесть.

Нерешенность данных вопросов приводит к значительным издержкам рекрутинговых компаний и не позволяет выйти на качественно новый уровень.

Источники

Аблизова Т.Г. Социальная эффективность деятельности частных агентств занятости: институциональный аспект. Екатеринбург, 2008.

Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса: подбор и мотивация персонала. М.: Генезис, 2005.

Богданов М.Ю. Поиск и подбор персонала с помощью внешних консультантов // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / сост. Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова. М.: Класс, 2002. С. 115—119.

Кардыбекова Г.А. История рекрутмента // УралБизнесОбразование. 2008. № 5.

Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг. Наем персонала. М.: Экзамен, 2002.

Магун В.С. Динамика трудовых ценностей российских работников, 1991–2004 // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 4.

Соболь Е.И. Рекрутинг в России: подходы и перспективы // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Узуньян Т.Р. Массовый подбор персонала как социальная технология. М.: МГУ, 2007.

© Лаптев Е., 2010

Э. Нагуманова
(Нижегородский филиал ГУ ВШЭ)

МЕТОДОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Проблематика организационной культуры является относительно новой не только для нашей страны, но и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 1980-х гг., а в России — только в последние несколько лет.

Первый шаг при изменении организационной культуры — ее диагностика. На данный момент существует довольно большое число (более 50) методик диагностики корпоративной культуры. Эти методики представляют собой модели, которые описывают культуру организации в определенных координатах ценностей. В своей работе я намереваюсь рассмотреть наиболее известные методики, большая часть которых разработана в США и мало известна в России.

Если ставить целью описание и оценку методологии исследования организационной культуры, необходимо решить ряд задач, среди которых:

- классификация методик диагностики организационной культуры;
- сравнение методик диагностики организационной культуры;
- выработка основных параметров диагностики организационной культуры.

Классификация методик диагностики организационной культуры

Как уже отмечено, существует значительное число методик диагностики организационной культуры, однако более или менее универсальная методика до сих пор не найдена. Связанно это в первую очередь с отсутствием понятийной разработки явления корпоративной культуры.

Можно выделить три подхода к измерению культуры:

- *холистический* — подобные методики подразумевают погружение в культуру организации. Они очень сложны для использования и не позволяют сравнивать культуры организаций. Однако подобные методики очень точны и надежны, и позволяют учитывать все нюансы. Пример — методика Шейна;
- *метафорический (языковой)* — диагностика организационной культуры проводится посредством изучения документов организации.

Метафорические методики используются очень редко (по крайней мере, в России) и чаще всего как часть холистических методик;

• *количественный* — для диагностики используются вопросники и (или) проводятся собеседования и оценивается множество точек зрения, каждой из которых должна быть уделено внимание при оценке атрибутов культуры организации [Камерон, Куинн, 2001]. Количественные методики удобны в случае сравнения нескольких организаций. Они дают пресловутый «взгляд со стороны» и в целом более объективны, чем остальные. Это например, методики Камерона — Куинна, Хофштеде, Кук — Лафферти и т.д.

Оценка существующих методик диагностики организационной культуры

На данный момент не определены главные параметры организационной культуры, и каждая методика измеряет только определенный набор параметров, будучи не в силах охватить их все. Представим здесь, по нашему мнению, основные параметры для организационной культуры.

Автором данной работы были описаны и проанализированы 11 методик диагностики организационной культуры. На основании этого анализа и используемых методик были выбраны параметры для диагностики организационной культуры, которые смогут наиболее полно оценить организационную культуру. Выбранные параметры были распределены на четыре основные группы:

1) общие характеристики организации;
2) стиль управления;
3) отношения между сотрудниками;
4) основные характеристики сотрудника.

Общие характеристики организации

В эту группу были включены следующие параметры.

1. Стратегические цели организации.

Здесь мы можем оценивать в первую очередь существование стратегических целей и связь политики компании с этими целями. Оценивая существующие цели, мы можем говорить о внутреннем или внешнем фокусе организации. К примеру, стратегической целью компании может быть благополучие сотрудников либо достижение лидерства на рынке. К сожалению, в российских организациях цели компании могут совершенно не влиять на политику компании.

2. Способность организации к изменениям.

Это чрезвычайно важный параметр для компании, работающей на высококонкурентном рынке. Особенно он необходим, когда основной целью оценки организации является ее изменение.

Стиль управления

В эту группу входят следующие параметры.

1. Дистанция власти.

Этот признак характеризует уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. Высокая дистанция власти: приказы не обсуждаются, высшее руководство недоступно, сотрудники боятся проявлять инициативу. Низкая дистанция власти: высшее руководство доступно, поощряется инициатива.

2. Поощрение инициативы.

Поощрение инициативы делает организацию более гибкой, мотивирует людей не только работать лучше, но и знать больше об организации и получать профессиональные знания. Появляется множество идей, которые реально могут быть использованы и положительно повлияют на организацию, поскольку человек воплощает собственные идеи с бóльшим рвением, чем приказы руководства.

3. Доступность информации.

Имеется в виду доступность информации о состоянии дел в компании для ее сотрудников. С одной стороны, часть информации не должна быть общедоступной в целях обеспечения информационной безопасности компании. Многие компании на практике придерживаются мнения, что для сотрудников существует официальная версия, и большего им знать не положено. Однако если у сотрудника нет необходимой ему каждодневной информации, снижается эффективность его работы, способность адекватно реагировать на изменения на рынке и проявлять инициативу.

4. Распределение ответственности.

Можем ли мы сказать, что в организации знают, кто за что отвечает? Существует ли в организации индивидуальная ответственность? С одной стороны, не всегда целесообразно использовать индивидуальную ответственность, которая мотивирует сотрудников, но зачастую снижает их возможности творчества. Например, при работе в команде ответственность за работу одного человека снижает эффективность ее работы. С другой стороны, в России, да и в других странах, люди зачастую воспринимают коллективную ответственность как отсутствие ответственности вообще.

5. Партикуляризм — универсализм.

Этот параметр показывает отношение к правилам в компании. Универсализм означает, что «закон един для всех». Партикуляризм — что к различным сотрудникам применяются разные правила. Партикуляризм связан с аскриптивностью, универсализм — с достиженчеством. Партикуляризм опасен тем, что мотивирует сотрудников не к лучшей работе, а попаданию в круг приближенных, даже если это невыгодно для компании в целом.

6. Аскриптивность — достиженчество.

Характеристики, которыми человек обладает вне зависимости от своих достижений (родственные связи, национальность, внешность, пол), — аскриптивны. Характеристики, которых человек может достичь своим трудом (профессиональный, творческий рост, повышение образования), — достиженческие. Этот параметр показывает, насколько в организации ценят профессионализм, знания. Данный фактор очень сильно влияет на мотивацию сотрудников, учитывая стремление людей к справедливости (мотивационная теория справедливости).

Отношения между сотрудниками

Сюда входят следующие параметры.

1. Индивидуализм — коллективизм.

Действия сотрудников могут быть направлены в первую очередь на личную выгоду или на улучшение положения всей организации. Индивидуализм означает, что человек в большей степени ориентирован на себя, на личную выгоду, чем на благосостояние всей организации. Сотрудники полагаются только на себя и несколько отстранены друг от друга. Ориентация на коллектив — противоположное состояние, когда люди ориентированы в первую очередь на цели организации, сплочены, для них очень важен командный дух.

2. Аффективность — эмоциональная нейтральность.

Этот параметр описывает эмоциональные отношения в коллективе. Если отношения подразумевают дистанцированность от личных дел, не связанных напрямую с делами компании, то данная культура — эмоционально-нейтральна. Культура, в которой отношения более эмоциональны, а сотрудников интересует личная жизнь коллег, — аффективна.

3. Формальность — неформальность коммуникаций.

Говоря о коммуникациях в компании, следует разделить формальные и неформальные коммуникации. Их соотношение частично описывает культуру организации.

4. Конкуренция.

В конкурентной среде люди целеустремленны и соперничают между собой. Существование конкуренции в организации существенно влияет на ее основные ценности. При этом, хотя конкуренция — очень хороший мотивирующий фактор, не следует забывать о том, что излишняя конкуренция, а вследствие этого отсутствие кооперации, может пагубно повлиять на организацию.

Основные характеристики сотрудника

1. Стремление избежать неопределенности.

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и

деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

2. Ориентация сотрудников.

Имеется в виду основная цель работы, т.е. ради чего работает сотрудник: заработная плата, карьера, общение, получение опыта, чувство сопричастности чему-то важному и т.д., а также уровень мотивации сотрудников.

3. Основные ценности организации.

Каковы, по мнению сотрудника, основные ценности организации.

Кроме определения данных параметров при анализе результатов, полученных при оценке организационной культуры, мы получим сведения о существующих в организации субкультурах.

Сравнение методик диагностики организационной культуры по единым критериям

В работе был проведен сравнительный анализ методик диагностики организационной культуры, которые оценивались по следующим параметрам:

1. Метод измерения.
2. Полнота измерения.
3. Сложность применения.
4. Представление результата.
5. Необычность.
6. Скорость измерения.
7. Известность в России.
8. Возможность количественной диагностики.
9. Возможность практического применения.
10. Возможность сравнения организационных культур.
11. Остаточный уровень репрезентативности.

В таблице 1 приведены результаты проведенного сравнения.

Как мы видим, у каждой методики есть свои плюсы и минусы. Таким образом, основная проблема диагностики организационной культуры — отсутствие универсальной методики. Более того, существует очень большой разброс в параметрах измеряемых методиками диагностики организационной культуры. По сути, при выборе методики диагностики необходимо учитывать цель данной диагностики и возможности компании, чему могут способствовать приведенные выше сравнения.

Таблица 1

Параметр	**Методика**		
	Гирта и Хофштеде	**Камерона и Куинна**	**В.В. Радаева**
Метод измерения	Количественный	Количественный	Количественный
Полнота измерения	Высокая	Высокая	Средняя
Сложность применения	Легко	Легко	Легко
Представление результата	Шкалы	Тип орг. культуры	Тип орг. культуры
Необычность	Нет	Нет	Да
Скорость измерения	Высокая	Высокая	Высокая
Известность в России	Высокая	Высокая	Низкая
Возможность количественной диагностики	Да	Да	Да
Возможность практического применения	Низкая	Высокая	Высокая
Возможность сравнения	Да	Да	Да
Остаточный уровень репрезентативности	Низкий	Высокий	Высокий
	Методика Т. Парсонса	**Уровень организационной культуры**	**Методика Э. Шейна**
Метод измерения	Количественный	Количественный	Холистический
Полнота измерения	Средняя	Низкая	Высокая
Сложность применения	Легко	Легко	Сложно
Представление результата	Шкалы	Шкалы	Шкалы
Необычность	Да	Нет	Да
Скорость измерения	Высокая	Высокая	Низкая
Известность в России	Низкая	Высокая	Высокая
Возможность количественной диагностики	Да	Да	Нет

Продолжение табл. 1

	Методика		
Возможность практического применения	Низкая	Низкая	Высокая
Возможность сравнения	Да	Да	Нет
Остаточный уровень репрезентативности	Низкий	Низкий	Низкий
	Методика		
	OCI	**В. Поста и Т. Конинга**	**OCP**
Метод измерения	Количественный	Количественный	Количественный
Полнота измерения	Средняя	Высокая	Средняя
Сложность применения	Легко	Сложно	Легко
Представление результата	Тип орг. культуры	Шкалы	Шкалы
Необычность	Нет	Да	Нет
Скорость измерения	Высокая	Высокая	Высокая
Известность в России	Низкая	Низкая	Низкая
Возможность количественной диагностики	Да	Да	Да
Возможность практического применения	Высокая	Высокая	Высокая
Возможность сравнения	Да	Да	Да
Остаточный уровень репрезентативности	Высокий	Низкий	Низкий
	Методика		
	OSC	**Хэнди**	
Метод измерения	Количественный	Количественный	
Полнота измерения	Высокая	Высокая	
Сложность применения	Легко	Легко	
Представление результата	Шкалы	Тип орг. культуры	

Окончание табл. 1

Параметр	Методика	
	OSC	Хэнди
Необычность	Нет	Нет
Скорость измерения	Высокая	Высокая
Известность в России	Низкая	Высокая
Возможность количественной диагностики	Да	Да
Возможность практического применения	Высокая	Высокая
Возможность сравнения	Да	Да
Остаточный уровень репрезентативности	Низкий	Высокий

Источники

Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М.: Прогресс, 1990.

Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: УЦ «Перспектива», 1997.

Ладанов И.Д. Социокультура организации // Управление персоналом. 1999. № 5.

Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия // Американская социологическая мысль. М.: Межд. ун-т бизнеса и управления, 1995.

Парсонс Т. Система современных обществ. М.: Аспект Пресс, 1997.

Радаев В.В. Экономическая социология. М.: Аспект Пресс, 2000.

Солодова Н.Г. Корпоративная культура: Какой ей быть? // Вестник ИГЭА. 2001. № 2.

Ульяновский А. Лояльность в четырех оргультурах // ДП — Персонал. 2001. № 6.

Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4.

Cooke R. A., Szumal J. L. Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations // Handbook of Organizational Culture and Climate / N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (eds). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

Glaser S.R., Zamanou S., Hacker K. Measuring and Interpreting Organizational Culture // Management Communication Quarterly. 1987. No. 1 (2).

Hofstede G. Cultures and Organizations. Harper Collins, 1991.

Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories // Journal of International Business Studies. 1983. Vol. 14 (Fall).

Lewis D. The Organizational Culture Saga — from OD to TQM // Leadership & Organization Development Journal. 1996. Vol. 17. No. 1.

Lewis D. Five Years on — the Organizational Culture Saga Revisited // Leadership & Organization Development Journal. 2002. Vol. 23. No. 5.

O'Reilly C.A., Chatman J.A., Caldwell D.F. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Person-organization fit // Academy of Management Journal. 1991. Vol. 34. No. 3.

Shein E. Organizational Psychology. 3rd ed. L.: Prentice-Hall, 2003.

Van der Post W.Z., De Coning T.J. An Instrument to Measure Organizational Culture // South African Journal of Business Management. 1997. Vol. 28. No. 4.

© Нагуманова Э., 2010

П. Сорокин
(СПбГУ)

ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА КРУПНОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Настоящая работа является частью проведенного кафедрой социального управления и планирования факультета социологии СПбГУ исследования на крупном машиностроительном предприятии Санкт-Петербурга ОАО «Звезда» в период с 14 февраля 2007 г. по 14 марта 2007 г. по заказу Отдела по персоналу указанного предприятия.

ОАО «Звезда» — крупное промышленное предприятие, единственный российский производитель высокооборотных дизельных двигателей различного назначения, а также дизель-генераторов и автоматизированных электростанций. Помимо производства высокотехнологичной продукции, предприятие осуществляет ее продажу и сервисное обслуживание.

После сокращения кадрового состава с более чем 3000 до примерно 1000 человек, что было вызвано резким уменьшением госзаказа, была предпринята реструктуризация производства, связанная с естественной необходимостью перераспределения функций среди участников производственного процесса. В процессе преобразований руководство столкнулось с ростом социальной напряженности на всех уровнях организации труда.

Выявление, типологизация и социологический анализ аспектов внутренней социальной политики предприятия, вызывающих данную социальную проблему, а также разработка рекомендаций по ее разрешению — цели настоящей работы.

Методы: анкетный опрос, полуструктурированное интервью, невключенное наблюдение, анализ документов.

Анкетный опрос проводился в обоих механосборочных комплексах завода. В МСК-1 были обследованы 37 человек, в МСК-2 — 25 человек.

Предмет исследования: факторы внутренней социальной политики предприятия, осложняющие переход к новой системе управления производством и затрудняющие трудовой процесс в целом.

В качестве теоретической базы исследования была использована «Интеракционистская модель» организации (Ч. Барнард, Ф. Селзник, Г. Саймон и др.). При данном подходе *социальное взаимодействие* и *коммуникация* рассматриваются в качестве фундаментального процес-

са любой организации. В рамках этой модели считается невозможным строго рациональное и формальное построение организации, поскольку в ней задействованы живые человеческие личности со своими интересами, потребностями, ценностями, которые не могут не влиять на выполнение ими функций. Вывод, сделанный представителями этой концепции, — необходимо стремиться к соответствию формальной и неформальной структур отношений в организации.

Выбор теоретической базы исследования был обусловлен тем, что, как стало ясно на подготовительном этапе из слов руководства, сам факт нового функционального разделения «не должен был» вызвать социальную напряженность в силу очевидной «адекватности» новых задач индивидуальным качествам ответственных за них лиц и подразделений. Руководство завода предполагало наличие глубоких организационно-коммуникационных проблем в производственном процессе, которые обнажились в период реструктуризации, их выявлению и изучению было посвящено данное исследование.

Результаты исследования

Были выявлены следующие проблемы внутренней социальной политики, которые вызывают социальную напряженность на предприятии:

• непонимание сотрудниками системы управления-подчинения на предприятии, ее непрозрачность для персонала.

Суть проблемы в недостаточном соответствии новых, вводимых в рамках реструктуризации, формальных регламентов взаимодействия и уже сложившихся неформальных связей на предприятии.

Лишь 29,7% опрошенных характеризуют свои отношения с руководством как хорошие. Более половины рабочих (56,8%) оценивают их лишь как удовлетворительные. Проведенные интервью показали, что людям не столько неприятны личные качества их руководителей, сколько непонятны те задачи, которые перед ними ставят. Как правило, сложности возникают по поводу того, «почему именно Я должен это делать?»;

• неэффективная система наставничества и адаптации новых сотрудников.

Производство на «Звезде» является высокотехнологичным. В связи с этим в процессе проводимых интервью респондентами не раз делалось указание на трудности в подборе персонала. Между тем, как высказался один из респондентов, *«на предприятии нет системы наставничества для рабочих»*. По словам другого респондента, «*еще надо отметить, что мен-*

талитет старых сотрудников сегодня таков, что они неохотно делятся своим знанием с такой установкой, что я буду работать столько, сколько хочу, и буду незаменимым». Этот фактор служит причиной возрастания напряженности во взаимоотношениях поколений на предприятии. На наш взгляд, отчасти проблема «менталитета» может быть разрешена за счет повышения уровня информированности персонала о перспективах предприятия. Если они хорошие, то люди в меньшей степени будут опасаться увольнения. Таким образом, внедрение эффективной системы наставничества и адаптации персонала может способствовать снижению социальной напряженности и текучести кадров;

• неудовлетворительные материальные условия труда.

Условия труда — другой источник социальной напряженности. Стремясь обеспечить конкурентоспособность заработной платы, обновить оборудование и инфраструктуру, предприятие идет по пути снижения издержек на ряд существенных аспектов условий труда. Так, с одной стороны, в целях улучшения условий труда, как выразился один из респондентов, *«мы сейчас закупаем новые станки, оборудование. В двух цехах уже сделали инфракрасное газовое отопление, чтобы люди работали в тепле и комфорте»*. Но с другой стороны, стремление к работе *«на перспективу»* негативно сказывается на условиях труда *«здесь и сейчас»*. Это выражается, в частности, в том, что в обоих комплексах не поддерживается достаточная чистота помещений, что раздражает персонал;

• недостаточное разнообразие трудового процесса, его монотонность.

Проблема организации труда актуальна для обследованных подразделений. На вопрос *что вам не нравится в работе*?, 40,3% респондентов указали на организацию труда, а на вопрос об отношении к организации труда в комплексе, подавляющее большинство респондентов (76%) ответили, что их отношение к организации труда отрицательное.

Исследование показало, что персонал стремится к разнообразию в работе, что может использоваться, например, для освоения им новых профессий. Так, на вопрос анкеты *что Вы больше всего цените в своей работе*? 45% сотрудников указали, что «работа разнообразна, заставляет думать, требует смекалки». Между тем негативные оценки ряда рабочих (в особенности, молодых) вызывает монотонность трудового процесса в существующей организации труда. Люди готовы выйти за рамки предписанных им функциональных обязанностей, попробовать себя в новых видах деятельности.

Помимо проанализированных выше аспектов производственного процесса, наиболее существенные факторы, вызывающие социальную напряженность:

• низкий уровень информированности персонала о существующей на предприятии ситуации, перспективах его развития;

• неэффективная система материального стимулирования;

Базовая причина, осложняющая процесс реформ, — низкая информированность о положении дел на заводе среди всех рабочих и абсолютного большинства менеджеров низшего звена.

Руководители среднего и низшего звена, а также рабочие имеют очень размытые представления о ходе, целях и задачах преобразований, что порождает напряженность на всех иерархических уровнях системы управления, и это, в частности, прослеживается в некоторых интервью. Исследование показало, что люди обеспокоены не столько самой реструктуризацией, сколько неизвестностью и неопределенностью. Респонденты разделились примерно на равные части в оценке происходящих организационных изменений (40% — положительно, 44% — отрицательно), в то время как 59% опрошенных на вопрос: «имеете ли Вы общее представление о плане и целях организационных изменений на предприятии?», ответили отрицательно. Добавим, что 51,4% опрошенных называют «уверенность в завтрашнем дне» фактором, способным «побудить их трудиться производительнее».

Проблема низкой информированности персонала (или неэффективного внутреннего PR) является одной из ключевых в возникновении социальной напряженности в работе предприятия и касается многих вопросов, а не только и даже не столько реструктуризации. Можно утверждать, что данная проблема имеет комплексный характер.

Вторая базовая причина социальной напряженности связана с фактором оплаты труда. В ответ на вопрос *что Вам не нравится в Вашей работе*?, 48,6% респондентов указывают на отсутствие возможности получать приличный заработок. Причиной конфликтов в коллективе 81,1% опрошенных называют «размер заработной платы», причем, как уже упоминалось выше, 76% респондентов недовольны организацией труда на предприятии. Эти данные позволяют предположить, что истинная причина социальной напряженности не только в недостаточности финансового обеспечения фонда оплаты труда, но и в механизмах его распределения. Видимо, сдельная «бригадная» оплата труда не позволяет в полной мере учитывать индивидуальный вклад каждого работника.

Результаты исследования позволили сформулировать ряд рекомендаций, среди которых можно выделить две наиболее существенных.

1. Для оптимизации информационного пространства следует более активно использовать заводскую газету, заводское радио, реанимировать практику проведения «Информационных дней». Информация

должна быть правдива и определенным образом прокомментирована — в противном случае эффект внутреннего PR может быть обратным желаемому.

2. При распределении заработной платы и в целом системы материального стимулирования необходимо обеспечить видимую (наглядную для рабочих) связь между величиной заработной платы, с одной стороны, и качеством, а также результатами их собственного труда — с другой. По нашему мнению, целесообразно ввести механизм учета личного вклада каждого работника в дополнение к принципу бригадной оплаты труда.

Отчет о данном исследовании был передан руководству завода для практической реализации предложенных рекомендаций. В обозримом будущем планируется проведение повторного исследования с целью прослеживания динамики изменения ситуации и коррекции текущей социальной политики на предприятии.

Источники

Балабанова Е.С. Властные отношения в бизнес-организации // Социология и общество: пути взаимодействия: Тезисы докладов III Всероссийского социологического конгресса. М.: ИС РАН — РОС, 2008.

Балабанова Е.С. Властные отношения в системе управления человеческими ресурсами в организации // Модернизация экономики и глобализация: в 3 кн. / отв. ред. Е.Г. Ясин. М.: ГУ ВШЭ, 2009. Кн. 2. С. 98–105.

Барсукова С.Ю. Неформальные способы регулирования трудовых отношений // Всероссийский экономический журнал. 2006. № 5.

Темницкий А.Л. Особенности трудового поведения наемных работников // Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / под ред. Р.М. Нуреева. М.: МОНФ, 2001. С. 168–173.

Темницкий А.Л. Теоретико-методологические подходы к исследованию трудового поведения // Социологические исследования. 2007. № 6.

© Сорокин П., 2010

РАЗДЕЛ VI

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ИННОВАЦИЯМИ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Д. Багина
(ГУ ВШЭ)

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Введение

Для поддержания равновесия и увеличения благосостояния общества государственные структуры постоянно осуществляют инвестиционные проекты регионального и национального масштаба.

В зависимости от сферы применения и целей государственные проекты могут вызывать три различных эффекта: бюджетный, коммерческий и социальный. Они могут быть как положительными, так и отрицательными.

Однако на данный момент среди специалистов нет единства во взглядах на сущность социального эффекта. Во-первых, не определено, что именно является социальным эффектом, какие результаты проектов можно сюда отнестии. Во-вторых, не определено, как оценивать выгоду от социальных эффектов. Это крайне важный вопрос, так как зачастую для проектов необходимо задействовать огромные средства, поэтому из множества проектов, подготовленных для реализации, выполнить можно лишь несколько. Соответственно возникает проблема правильного выбора проекта. Поэтому данная тема является особенно актуальной в оценке эффективности государственных проектов.

Цель работы — выделить методы оценки социальных эффектов от государственных инвестиционных проектов, применяемые Мировым банком реконструкции и развития.

Первая часть работы освещает теоретические особенности социальных эффектов. Вторая часть включает общую информацию о проекте реабилитации долины Вилканота в Перу и эффектов, которые он вызывает. Третья часть нацелена на описание конкретных методик, которые были применены Мировым банком для определения целесообразности принятия проекта.

Теоретические аспекты определения социальных эффектов государственных инвестиционных проектов

Как уже отмечено, социальные эффекты являются проблемной зоной в оценке эффективности государственных инвестиционных

проектов. Особенно остро проблема стоит в России, так как в настоящий момент в России нет конкретного понимания и методов оценки социальных эффектов.

Прежде всего необходимо дать определение социальному эффекту. В силу того что нет единой точки зрения на этот вопрос, рассмотрим несколько определений. Это поможет более полно взглянуть на данное понятие:

• *социальный эффект* — социально значимый результат, полученный в ходе деятельности экономических агентов;

• *социальный эффект* — это социальные и культурные изменения общественного положения, которые напрямую или косвенно являются следствием осуществления деятельности, реализации проекта или программы;

• *социальный эффект* — это вид, форма и содержание произошедшего социального изменения.

Основной характеристикой социального эффекта является повышение качества жизни людей, а именно улучшение таких показателей, как потребление различных благ и удовлетворенность своей жизнью, здоровье и образование, а также жилищные условия.

Оценка социальных эффектов необходима для сравнения альтернативных проектов, их значимости и эффективности. Очень важным, в частности, является выявление положительного эффекта от проекта даже в случае, когда он не принес реальных коммерческих или бюджетных эффектов, а был использован только в социальной сфере.

Существует целый ряд проблем, связанных с оценкой социальных эффектов:

• косвенные методы оценки не дают необходимой точности, что влечет за собой недооценку или переоценку социального эффекта;

• субъективность экспертных методов оценки;

• стоимость оценки прямыми методами часто слишком высока для того, чтобы их использовать;

• между произведенными затратами и эффектами возникает неопределенная величина, оценить которую практически невозможно;

• существует явный недостаток статистической информации при оценке социальных эффектов.

Различные крупные организации, а также государства стремятся преодолеть перечисленные проблемы, разработав собственные методы оценки эффективности государственных инвестиционных проектов социальной направленности. Так, Мировым банком реконструкции и развития (Мировой банк) разработан метод оценки, который мы рассмотрим далее на примере одного из инфраструктурных проектов социальной направленности — проекта реабилитации долины Вилканота в Перу.

Основная информация о проекте реабилитации долины Вилканота в Перу

Помимо кредитования государств, Мировой банк реконструкции и развития самостоятельно подготавливает и осуществляет проекты в развивающихся странах и странах третьего мира. При оценке проекта реабилитации долины Вилканота в Перу, который Мировой банк начал осуществлять в 2004 г., использовался разносторонний анализ. Именно поэтому данный проект был выбран в качестве примера для оценки социальной эффективности государственных инвестиционных проектов.

Несколько слов об этом проекте.

Необходимость реализации проекта: из-за недостаточной подготовленности городов долины в туристическом плане и неподготовленности городских сервисов не был использован и заполнен весь экономический потенциал при увеличении наплыва туристов в район, а также начали расти экономический и экологический риски во всей долине. Более того, Мачу-Пикчу Пуэбло — самый известный город в долине, один из крупнейших и исторически важных городов Перу, основной источник доходов от туристической деятельности — был вычеркнут из списка безопасных всемирных исторических и культурных достояний.

Цель проекта: поддержание управления историческими, культурными и экологическими ценностями долины с помощью инвестиций в туристический менеджмент и сервисы, инфраструктуру городов, реабилитацию исторических и культурных достояний и муниципальное строительство с полной загрузкой.

Проект включает четыре связанных между собой компонента.

1. *Развитие туризма*. Компонент будет поддерживать непрерывное развитие туристического сектора с помощью инвестиций в сервисы для приезжих, сохранение исторических мест и культурное обучение для местных жителей и туристов. Специфические мероприятия включают развитие сети центров для приезжих и переводчиков, оснащенных современным оборудованием в Мачу-Пикчу Пуэбло, Пизе, Олянтайтамбо и Винавайне, а также помощь в улучшении санитарных условий и сервисов уборки мусора в специфических местах разбивки лагерей вдоль Тропы Инков.

Анализ данного компонента выявил, что он имеет как социальную, так и экономическую направленность. Результаты приведены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Специфика целей инвестиций

Направление инвестиций	Направленность (цели)
Сервисы для приезжих	Экономическая
Сохранение исторических наследий	Социальная
Культурное обучение для местных жителей и туристов	Социальная

Таблица 2

Направленность специфических мероприятий

Специфические мероприятия	Направленность (цели)
Развитие сети центров для приезжих, оснащенных современным оборудованием	Экономическая
Помощь в улучшении санитарных условий	Социальная
Улучшение сервисов уборки мусора в специфических местах разбивки лагерей	Социальная

2. *Реабилитация городских сервисов и инфраструктуры.* Компонент будет поддерживать развитие региональной системы менеджмента затрат, используя экоиндустриальные технологии, которые минимизируют неблагоприятное влияние окружающей среды. Региональная оценка затрат будет проведена в ходе проекта для того, чтобы выявить подходящую стратегию региональной системы менеджмента затрат.

Ключевым аспектом здесь является переселение 60 семей Мачу-Пикчу Пуэбло, чьи дома расположены в зоне уязвимости к обвалам в горах, которые представляют опасность для жизни людей и часто повторяются совсем рядом с железной дорогой — единственным путем доступа в руины Пуэбло и Мачу-Пикчу. Переселение уязвимых домохозяйств в Мачу-Пикчу Пуэбло предусматривает несколько вариантов: материальная компенсация, переселение в пределах города или переселение в новый населенный пункт. Стоит отметить, что сам факт переселения для жителей — отрицательный эффект, а устранение опасности обвалов для семей за счет переселения — положительный. Попадающие под это влияние семьи дали согласие на компенсацию и переселение, поскольку негативные эффекты минимизируются за счет компенсации переселяемым семьям.

Также проект будет нацелен на поддержку углубленных инженерных изысканий, оценку влияния окружающей среды и физические

инвестиции в системы отвода воды, в случае прорыва, через дамбу в городских районах долины.

Данный компонент воздействует только на социальный эффект.

3. *Развитие местной экономики*. Инвестиции нацелены на поддержку развития за счет усиления компетенций специалистов, предлагающих местный туристический сервис, строительства общественных телецентров и создания благоприятных рыночных условий для развития местного предпринимательства. Несмотря на то что компонент в основном нацелен на возникновение коммерческого эффекта, в него входит и социальная составляющая. В данном случае инвестиции направлены на улучшение уровня жизни населения долины, прежде всего предпринимателей.

4. *Стратегическое планирование и развитие муниципального управления*. Компонент будет усиливать способности муниципалитетов, используя инвестиции:

• в региональную стратегическую оценку окружающей среды и планирование развития культурных ценностей;

• в планирование использования городских и сельских земель, включая программы в туристическом менеджменте, муниципальных финансах, менеджменте городских сервисов и предотвращении бедствий.

Исходя из целей инвестиций в четыре компонента проект реабилитации долины Вилканота в Перу можно считать социально-направленным.

Методы оценки проекта Мировым банком реконструкции и развития

При оценке проекта Мировой банк использовал множество методов анализа, включая собственные нестандартные методы оценки проекта.

Для расчета всех необходимых показателей была сформирована команда проекта. Проектная команда, ответственная за координацию и контроль выполнения всего проекта в целом, сформирована в Министерстве туризма Перу. Она состоит из руководителя проекта и трех специалистов: технического, финансового и отдела снабжения.

Прежде всего рассмотрим отчет по совокупному анализу, проводимому Мировым банком и состоящему из четырех частей.

1. Экономический и финансовый анализ

Анализ выгод и издержек был проведен для того, чтобы определить экономическую осуществимость инвестиционных показателей

проекта. Проект включает ряд инвестиций, которые имеют чистый эффект увеличения ценности и качества туристического опыта в долине. Экономический анализ, проведенный для проекта, оценивает чистые экономические выгоды, получаемые долиной после улучшения сферы туризма в сравнении с ситуацией, в которой проект не проводится.

Затраты проекта были подсчитаны на основе общего размера инвестиций в течение периода действия проекта и оценочных операций и затрат на содержание, проявляющиеся в физических инвестициях, планируемых на семь лет вперед после внедрения проекта.

Выгоды от проекта были подсчитаны на основе прогнозируемого увеличения количества туристов за счет улучшения сервиса (основано на выявленных тенденциях, на данных из официальных документов Министерства экономики и финансов, Центрального банка Перу, Национального института культуры и других агентств о средней продолжительности проживания туристов и средних объемах потребления/затрат туристов на территории Перу).

Более того, в основу расчета было положено предположение об увеличении средней продолжительности времени, проведенного туристами в долине. По статистике, ранее туристы проводили в долине 2,08 дней и в среднем тратили по 86 долл. в день. Предполагалось, что улучшение инфраструктуры и туристических сервисов в долине увеличит пребывание туристов до 2,43 дня к 2013 г. по 0,05 дня в год. На основе этих экспертных данных были рассчитаны выгоды от проекта.

В этом расчете Мировой банк учитывает социальный эффект только от переселения семей, так как другие невозможно было рассчитать в денежном выражении. Социальный эффект от переселения семей рассчитывается следующим образом: сколько материальных ценностей создано для них в новом месте жительства, включая жилые помещения, инфраструктуру, рабочие места, стандартные социальные сервисы, или, иначе, уровень дохода, сравнимый с тем, который был на старом месте жительств. Дополнительные выгоды включают избежание риска потери имущества, который существовал для данных семей в предыдущем месте жительства из-за угрозы обвалов.

Также были рассчитаны показатели NPV и IRR и бюджетный эффект от увеличения поступлений в государственный бюджет благодаря улучшению качества жизни предпринимателей долины.

2. Технический анализ

В ходе этого анализа были отмечены преимущества применения инновационного эко-индустриального подхода для предотвращения продолжающейся экологической деградации. Кроме того, было подчеркнуто, что некоторые инвестиции в рамках данного проекта будут

поддержаны одновременными инвестициями в городские системы подачи воды и улучшение санитарных условий за счет использования результатов параллельно идущего проекта, финансируемого банком.

3. Социологический анализ

Дизайн проекта был основан на расширенном процессе консультирования общества и совместном анализе социально-экономических и институциональных рисков.

Были выделены конфликты и угрозы, которые могут возникнуть при реализации проекта. Для данных конфликтов была разработана классификация. Также были разработаны рекомендации для устранения конфликтов и снижения рисков, выявлены вероятности возникновения угроз и конфликтов, сила их воздействия на результаты проекта, а также возможность их устранения.

4. Углубленный анализ государства Перу

Данный метод анализа используется Мировым банком при оценке любых проектов. Анализ проводится по следующим группам показателей.

• *Структура экономики.* Анализ подразумевает расчет процентного соотношения различных сфер экономики (агрокультуры, обслуживания, производства и т.д.) и ВВП за несколько лет.

• *Цены и государственные финансы.* Включает следующие показатели:

○ процент изменения внутренних цен (на потребительские товары, дефлятор ВВП);

○ процент государственных финансов в ВВП (текущая выручка, дефицит/профицит бюджета).

Показатели были заложены в основу графика, отражающего соотношение инфляции и дефлятора ВВП за последние семь лет.

• *Торговля* (в млн долл.). Данный показатель используется в построении диаграмм далее и рассчитывается на основании:

○ суммарного экспорта (по углю, рыбе и мануфактуре);

○ суммарного импорта (по еде, топливу и энергии);

○ индексов экспортных и импортных цен (1995 г. взят за базовый).

По данным показателям был построен график, отражающий соотношение экспорта и импорта за последние семь лет.

• *Баланс платежей* (в млн долл.). Показатели:

○ экспорт и импорт товаров и услуг;

○ ресурсный баланс;

○ чистый доход;

○ изменения в чистых резервах;

○ резервы, включая золотовалютные.

• *Внешний долг и движение ресурсов* (в млн долл.):

○ суммарный долг (просроченный и выплаченный);

○ обслуживание долга;

○ состав чистых потоков ресурсов: официальные гранты, официальные кредиторы, частные кредиторы, иностранные прямые инвестиции;

○ программа Мирового банка: обязательства, выплаты, основные возмещения.

На основании данных показателей была построена круговая диаграмма, отражающая структуру долга Перу на 2001 г.

• *Бедность и социальные показатели*. Включает следующие показатели: средняя продолжительность жизни, процент подростков школьного возраста, доступ к улучшенным источникам воды, индекс GNI per capita (общее количество национального дохода, переведенное в доллары с использованием атласного метода Мирового банка, разделенное на среднегодовую численность населения), население среднего возраста, процент рабочей силы, процент населения с доходом ниже линии бедности, смертность на 1000 новорожденных, процент детей до 5 лет. На основе данных показателей была построена диаграмма «Ромб развития» (Development diamond) для Перу и для стран с доходом ниже среднего. Далее данные показатели сравнивались.

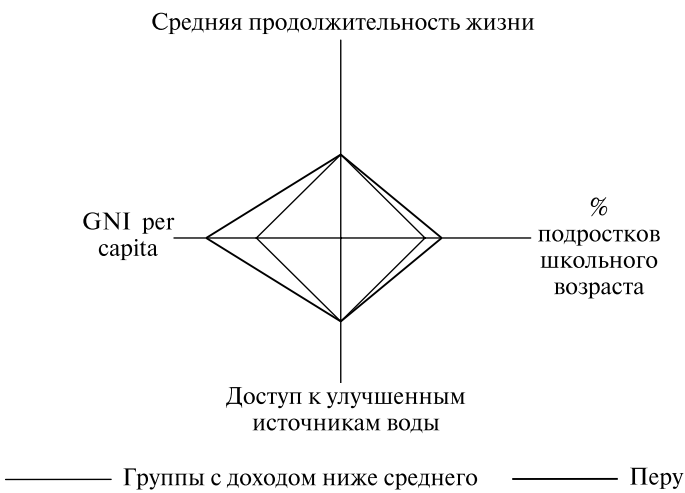

Рис. 1. Диаграмма «Ромб развития»

• *Ключевые экономические соотношения и долгосрочные тенденции*. Включает показатели, рассчитанные за 1981, 1991, 2000 и 2001 гг.:

○ ВВП;

○ отношение валовых внутренних инвестиций к ВВП;

○ отношение объема экспорта к ВВП;

○ отношение валовых внутренних накоплений к ВВП;

○ отношение суммарного долга к ВВП;

○ торговля; инвестиции; задолженность.

Диаграмма «Экономические соотношения» также включает сравнение с диаграммами для стран с доходом ниже среднего.

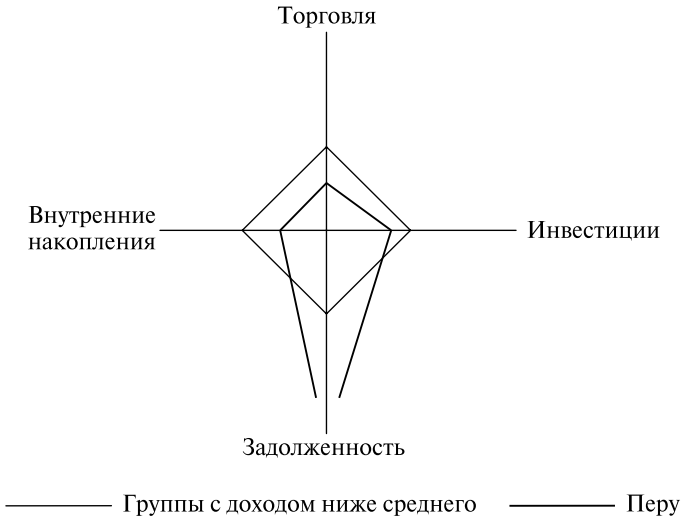

Рис. 2. Диаграмма «Экономические соотношения»

Следует отметить, что обе диаграммы («Ромб развития» и «Экономические соотношения») используются для анализа в самых различных проектах. Более того, показатели, на основе которых строятся фигуры, не меняются.

Перечень проектов, для которых были составлены указанные выше диаграммы с учетом одних и тех же групп показателей:

• проект по обеспечению водными ресурсами и улучшению санитарных условий в Непале;

• проект по улучшению транспортных коридоров в Мали;

• проект по развитию газовой индустрии и технической помощи при утилизации газа в Новой Гвинее (показатель «доступ к улучшен-

ным источникам воды» при построении диаграммы «Ромб развития» видоизменен на показатель «доступ к безопасной воде»);

Так как оценка подобного проекта достаточно сложна, Мировой банк использовал и некоторые неформальные методы.

В частности, рассматривались возможности использования разработок и результатов другого проекта, проводимого ранее в долине, который так и не был завершен. При анализе Мировой банк определил, что и как можно использовать в новом проекте, каких ошибок необходимо избежать. Таким образом, риск неудачи снизился за счет возможности использования данных другого проекта.

Более того, до принятия окончательного варианта проекта, Мировой банк рассматривал две другие альтернативы.

1. *Проект, сфокусированный только на Мачу-Пикчу Пуэбло.* Изначально оценивался проект по реабилитации этого города, ставшего «точкой кипения» для сложных социальных, экологических и экономических проблем, влияющих на заповедник. Тем не менее Банк отметил, что проблемы и задачи сохранения исторического наследия и улучшения менеджмента туризма имеют региональный характер. Банк и международные партнеры согласились, что проблемы Мачу-Пикчу Пуэбло и заповедника могут рассматриваться только с точки зрения всей долины.

2. *Большой унифицированный проект инфраструктуры.* Рассматривался крупный проект, который был бы нацелен на реабилитацию инфраструктуры в целом и на решение необходимых задач для данной территории, включая постройку электрической транспортной системы для туристов по всей долине. Локальные и национальные государственные партнеры, тем не менее, отметили, что множество факторов могут подвергнуть риску большие инвестиции в инфраструктуру. В результате было выявлено, что более маленький и быстро применимый подход к проекту будет оптимальным.

В качестве еще одной положительной характеристики проекта был учтен **эффект синергии**, который возможно получить, приняв данный проект. А именно: усиление действия проводимых на данный момент проектов и возможность поддерживать и координировать сразу несколько проектов.

Заключение

Проблема оценки социальных эффектов от государственных инвестиционных проектов стоит достаточно остро. Даже в такой крупной

структуре, как Мировой банк, не разработано четких методов оценки социальных эффектов. В основном анализируются коммерческий и бюджетный эффекты — в том случае, если их можно рассчитать в денежном выражении. Тем не менее в настоящее время уже используются и другие методы, специально разработанные Мировым банком, такие как диаграммы «Ромб развития» и «Экономические соотношения». Более того, учитывается и возможность использовать результаты ранее проведенных проектов, а также эффект синергии. Все эти методы могут быть применены для оценки социально-направленного проекта в любой отрасли.

Источники

Abstract on Camino Inca a Machu Picchu — diagnostico y propuestas de solucion. 2003, Dec. 1.

Shluger E. Perspectives of Inca Legacy on Andean Cultures at the Sacred Valley. 2004, June 10.

Harris R. On the Choice of Large Projects // Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique. 1978. Vol. 11. No. 3.

Project Appraisal Document on a Proposed Loan to the Republic of Peru for a Vilcanota Valley Rehabilitation and Management Project. 2004, Aug. 12.

The World Bank. URL: http://www.worldbank.org/

© Брагина Д., 2010

В. Бархатов
(Газпром ВНИИГАЗ)

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ КРУПНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРОЕКТОВ

Введение

В современных условиях глобализации и либерализации мировых рынков компаниям жизненно необходимо не только осуществлять деятельность внутри страны, но и активно участвовать в реализации международных, в том числе и крупных, проектов. Однако в настоящее время успешная реализация отдельных проектов не позволяет завоевывать и удерживать лидерство в своих отраслях. В связи с этим компании вынуждены осуществлять поступательное сбалансированное развитие, т.е. управлять портфелем проектов.

Основной стандарт PMI по управлению проектами PMBoK [A Guide to the Project Management.., 2004] определяет понятия «проект» и «портфель» следующим образом. «Проект — временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов». «Портфель — это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей».

Первоочередной задачей, стоящей перед руководством организации, является определение критериев, по которым должны оцениваться проекты и их совокупность в виде портфелей при принятии решений о включении того или иного проекта в портфель, а также при выборе самого портфеля. Эти критерии должны удовлетворять определенным требованиям. Во-первых, они должны отражать существенные и измеримые характеристики проектов. Во-вторых, определять степень достижения стратегических целей организации, реализующей портфель проектов, учитывать прогнозную и экспертную информацию. Применительно к России особую актуальность это приобретает для сырьевых (в том числе нефтегазовых) компаний.

Компании, реализующие портфели крупных международных нефтегазовых проектов, в качестве основных стратегических целей наиболее часто выделяют следующие.

1. Получение максимально возможной прибыли.

2. Достижение заданной доли рынка к определенным моментам времени.

Помимо основной цели, как правило, существуют дополнительные цели.

1. Диверсификация инвестиций для снижения общего уровня риска.

2. Обеспечение инновационно-технологического лидерства.

Следует учитывать, что реализация крупных международных нефтегазовых проектов всегда связана с повышенными рисками, влияющими, в том числе, на их экономическую эффективность. Наиболее значимыми рисками являются:

1) неопределенность спроса и рыночных цен на нефть и природный газ;

2) ошибки в оценке характеристик запасов и себестоимости добычи природных ресурсов;

3) возможные события политического и экономического характера;

4) причинение ущерба окружающей среде и др.

В данной работе приведена методика формирования сбалансированного портфеля крупных международных нефтегазовых проектов, имеющего цель — достижение заданной доли рынка к определенным моментам времени.

Для разработки сбалансированного портфеля проектов необходимо:

1) сформировать первоначальный портфель проектов;

2) выполнить оптимизацию и балансировку портфеля проектов.

Формирование первоначального портфеля проектов

Процесс формирования первоначального портфеля проектов состоит из трех этапов.

1. Выделение субпортфелей проектов.

2. Определение бюджетов, выделяемых на реализацию проектов каждого из субпортфелей на основе общего бюджета, выделяемого на реализацию всех проектов.

3. Формирование субпортфелей проектов на основе решения оптимизационной модели, критерием которой является максимальное соответствие стратегической цели.

При решении оптимизационной задачи предполагается наличие проектов, которые будут реализованы вне зависимости от их характеристик и факторов влияния внешней среды. Максимально возможные доли вхождения в проекты определены экспертным путем с учетом анализа законодательства стран, в которых будут реализовываться проекты, и принимая во внимание наличие (или отсутствие) у компании необходимых технологий для выполнения проекта. Далее рассмотрим этапы формирования первоначального портфеля проектов.

Выделение субпортфелей в портфеле проектов

С целью обеспечения диверсификации инвестиций в портфеле были выделены по географическому признаку следующие субпортфели:

1. Азия.
2. Африка.
3. Латинская Америка.
4. Европа.
5. Ближний Восток.
6. Россия.

Методика распределения бюджета по субпортфелям проектов

Исходя из предположения, что проекты в России должны быть обязательно реализованы, целью методики является распределение бюджета между пятью оставшимися субпортфелями.

Доля бюджета каждого региона представляет собой сумму долей бюджетов стран, входящих в регион.

Для каждой страны рассчитывается сводный коэффициент инвестиций I_k, предназначенный для окончательного распределения бюджета с учетом геополитических особенностей стран, простоты входа в проекты в данных странах и количества мощностей в новых проектах.

Сводный коэффициент инвестиций I_k вычисляется по следующей формуле:

$$I_k = I_{co} \cdot I_{en} \cdot I_{cap}, \qquad (1)$$

где I_{co} — коэффициент страновой оценки; I_{en} — коэффициент простоты входа; I_{cap} — коэффициент мощности.

Коэффициент страновой оценки I_{co} вычислялся для определения инвестиционной привлекательности стран как среднее арифметическое значение оценок следующих пяти параметров для каждой страны: политического, экономического, институционного, инвестиционного климата (нефть и природный газ) и потенциальных ресурсов.

Коэффициент простоты входа I_{en} вычислялся для учета возможности вхождения компании в проекты определенной страны, следующим образом.

1. Простота входа в проекты была оценена экспертами на качественном уровне с учетом следующих факторов:

- число участников проекта и распыленность долей участия между ними;

• законодательные ограничения на долю иностранного капитала в проектах и размер доли национальной нефтегазовой компании;

• взаимоотношения с партнерами по проекту как на государственном уровне (у России со страной реализации проекта), так и на корпоративном (у компании с другими инвесторами);

• стадия реализации проекта;

• наличие технологий, необходимых для реализации проекта.

2. Данные оценки были переведены в количественную плоскость с помощью метода анализа иерархий.

3. Количественные оценки взвешивались по мощности (с учетом максимально возможной доли участия Общества в проекте) по формуле

$$I_{en} = \frac{\sum_{i=1}^{n} k_i \cdot cap_i}{\sum_{i=1}^{n} cap_i}, \qquad (2)$$

где i — номер проекта; k_i — количественная оценка по проекту; cap_i — мощность по проекту i, с учетом максимально возможной доли; n — число проектов в стране.

Коэффициент мощности I_{cap} рассчитывался следующим образом:

$$I_{cap} = \frac{CAP_m}{\sum_{m=1}^{M} CAP_{mi}}, \qquad (3)$$

где CAP_m — сумма максимально возможных мощностей, которые компания может получить в проектах страны m; M — число стран.

На основе расчета сводного коэффициента инвестиций (I_k) через произведение коэффициента страновой оценки (I_{co}), коэффициента простоты входа (I_{en}) и коэффициента мощности (I_{cap}), определялась доля бюджета каждой страны в бюджете портфеля проектов:

$$w_j = \frac{I_{kj}}{\sum_{j=1}^{n} I_{kj}}, \qquad (4)$$

где j — номер страны; I_k — сводный коэффициент инвестиций; w_j — доля бюджета страны j в бюджете портфеля проектов; n — число стран.

На основе расчета долей бюджета для каждой страны была определена доля бюджета для каждого региона путем суммирования долей всех стран, принадлежащих данному региону.

Формирование субпортфелей проектов

После распределения бюджета портфеля проектов формируются субпортфели проектов на основе математической модели. Целевой функцией данной модели является максимизация доли рынка к определенному моменту времени. Модель обладает следующими ограничениями:

- ограничения на возможное долевое участие в проекте. Данные ограничения определены на основе возможности вхождения компании в каждый из перспективных проектов. При этом используется набор показателей, включающий геополитические, технологические, временные показатели, а также ретроспективный анализ взаимодействия компании с действующими (если есть) операторами проекта;
- ограничения на объем капиталовложений, который может выделить компания на реализацию портфеля перспективных проектов;
- ограничение на чистую текущую стоимость портфеля проектов (NPV). Совокупный NPV портфеля проектов с учетом суммарной стоимости всех реальных опционов проекта должен быть большим или равным нулю.

Данная модель может быть записана в следующем виде.

Целевая функция:

$$\sum_{i=1}^{n_l} M_i \cdot \alpha_i \cdot x_i \to \max.$$

Ограничения:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^{n_l} k_i \cdot \alpha_i \cdot x_i \le B_l, \ \forall l \in \overline{1, L} \\ \sum_{i=1}^{n_l} (\overline{NPV} + C_i) \cdot \alpha_i \cdot x_i \ge 0, \ \forall l \in \overline{1, L}; \\ 0,05 \le \alpha_i \le A_i, \ \forall i \in 1, \sum_{i=1}^{L} \mathrm{n}_1 \end{cases}$$

$$x = \left\{ \frac{1, \text{ если проект } i \text{ включен в портфель}}{0, \text{ в противном случае}} \right\}, \qquad (4)$$

где n_l — количество проектов в субпортфеле l; M_i — максимальная годовая мощность завода i-го проекта; α_i — предполагаемая доля учас-

тия компании в проекте; L — число субпортфелей; B_l — максимальный объем капиталовложений в субпортфель l; K_i — объем капиталовложений в проект i; NPV_i — ожидаемое значение чистой текущей стоимости проекта i; C_i — суммарная стоимость всех реальных опционов проекта i; A_i — максимально возможная доля участия компании в проекте i.

После добавления к сформированному портфелю проектов России был найден эффективный вариант портфеля проектов по критерию максимизации доли рынка.

Однако первоначально сформированный портфель проектов может включать в себя экономически неэффективные проекты, существенно не увеличивающие долю рынка или проекты, обладающие одновременно высоким уровнем риска и низкой доходностью. Для выявления данных проектов и пересмотра портфеля проектов проводится балансировка на основе пузырьковых диаграмм.

Балансировка портфеля проектов

Методика балансировки портфеля проектов на основе пузырьковых диаграмм

Пузырьковые диаграммы (рис. 1) в данной методике построены в координатах: риск и NPV. Уровни риска проектов определены по результатам качественной оценки. Показатели проектов, согласно методике, обозначены на диаграмме следующим образом:

- размер круга отражает проектную мощность;
- число в правой верхней части круга — учетный номер проекта;
- число в центре круга — год ввода завода в эксплуатацию;
- число в нижней части круга — размер капиталовложений.

В результате проведенной балансировки из первоначально сформированного портфеля проектов были исключены экономически неэффективные проекты, практически не увеличивающие долю рынка компании, а также экономически неэффективные проекты, обладающие высоким уровнем риска.

Полученный после балансировки на основе пузырьковых диаграмм вариант портфеля проектов может не удовлетворять критерию равномерности осуществления капитальных вложений. Для устранения этого перекоса проводилась балансировка портфеля проектов по критерию равномерности распределения капиталовложений.

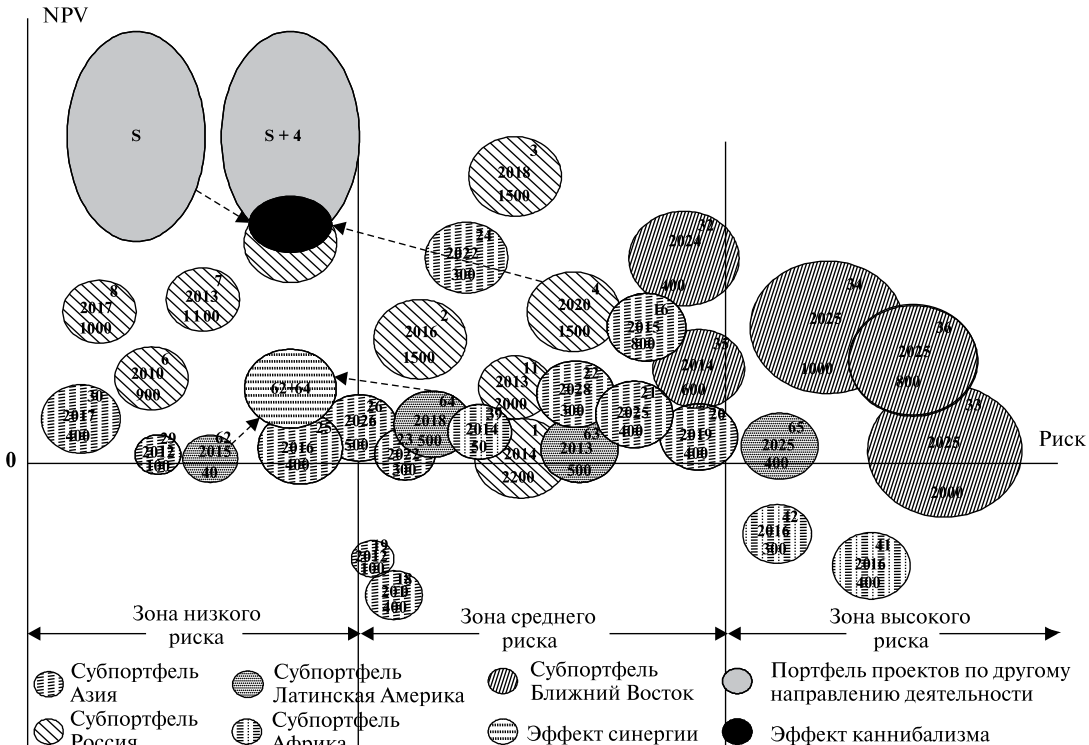

Рис. 1. Балансировка портфеля проектов с использованием пузырьковых диаграмм

Методика балансировки портфеля проектов по критерию равномерности распределения капитальных затрат и максимизации чистой текущей стоимости инвестиций (дополнительный критерий)

Как правило, у компаний существуют ограничения на размер ежегодных капиталовложений. В связи с этим необходимо, чтобы капитальные затраты на портфель проектов были равномерно распределены. Балансировка портфеля проектов проводилась с использованием гистограмм для выравнивания распределения капитальных затрат (рис. 2).

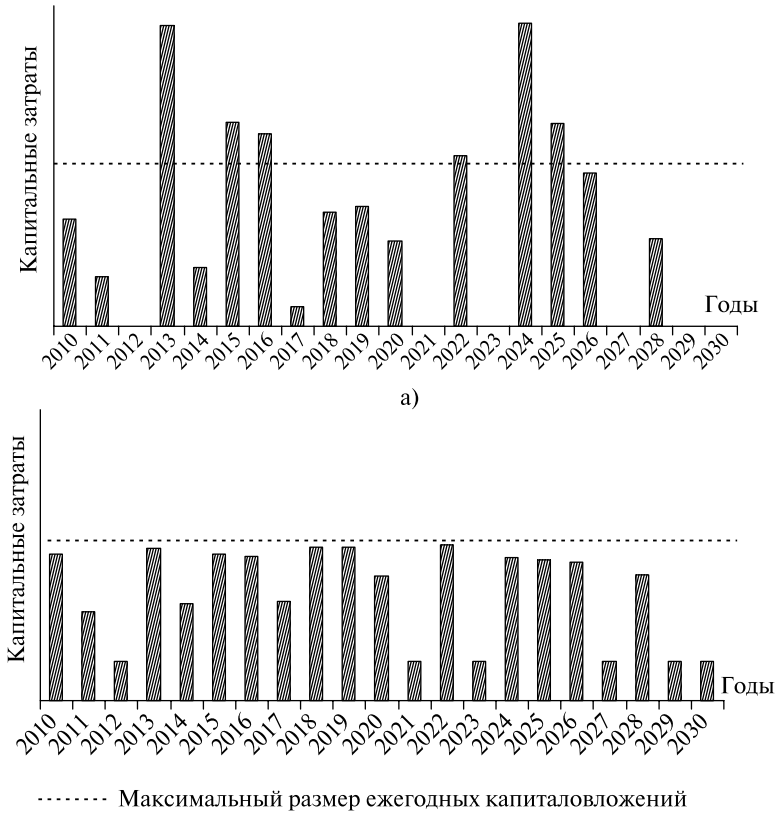

Рис. 2. Балансировка портфеля проектов по критерию равномерности распределения капитальных затрат: а — до балансировки; б — после балансировки

Согласно разработанной методике балансировки, если доля рынка, обеспечиваемая первоначально сформированным портфелем компании, превышает требуемую долю, необходимо повысить чистую текущую стоимость портфеля проектов, снизив долю до требуемого уровня. Этого можно достичь, исключая проекты с низким значением коэффициента NPV/капитальные затраты и включая в портфель проекты с высоким значением данного коэффициента.

В случае если сформированный портфель по объективным причинам не позволяет достичь заданной доли рынка, основным критерием перераспределения капитальных вложений между проектами портфеля будет являться привносимая ими доля рынка на единицу капитальных затрат. В периоды со слишком высоким уровнем капитальных вложений доли участия в проектах с наименьшим значением вышеуказанного критерия уменьшаются, а в периоды с низким уровнем капитальных вложений повышаются доли участия в проектах с наибольшим значением критерия.

Заключение

Данная методика была разработана для формирования портфеля проектов производства, морской транспортировки и поставок жидких углеводородов компании, нацеленной на достижение заданной доли рынка к определенным моментам времени. Она позволяет одновременно учитывать не только взаимовлияние проектов, но и необходимость их балансировки в рамках портфеля, наличие реальных опционов, а также высокий уровень геополитических, рыночных, техногенных, организационных и экологических рисков. Будущие исследования могут быть проведены для компаний, нацеленных на получение максимально возможной прибыли или имеющих другие цели.

Источники

Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М.: МАТИ, 2008.

Грачева М.В., Секерин А.Б. Риск-менеджмент инвестиционного проекта. М.: Финансы и статистика, 2009.

Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005.

Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993.

Царев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. СПб.: Питер, 2004.

Чернов А. Портфельное управление проектами // Управление проектами. 2007. № 4.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI, 2004.

BP Statistical Review of World Energy. 2009. URL: www.bp.com.

Baker N.R. R&D Project Selection Models: An Assessment // IEEE Transactions on Engineering Management. 1974. Vol. 21. No. 4.

Cooper R.Q., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Best Practices for Managing R&D Portfolios // Research Technology Management. 1998. Vol. 41. No. 4.

Cooper R.Q., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio Management for New Pmduct. Reading, MA: Perseus, 1998.

Danila N. Strategic Evaluation and Selection of R&D Projects // R&D Management. Vol. 19. No. 1.

Dickinson M.W., Thornton A.C., Graves S. Technology Portfolio Management: Optimizing Interdependent Projects Over Multiple Time Periods // IEEE Transactions on Engineering Management. 2001. Vol. 48. No. 4.

Hall D.L., Nauda A. An Interactive Approach for Selecting I R&D Projects // IEEE Transactions on Engineering Management. 1990. Vol. 37. No. 2.

Liberatore M.J. A Decision Support System Llinking Research and Development Project Selection with Business Strategy // Project Management Journal. 1988. Vol. 19. No. 5.

The Standard for Portfolio Management. PMI, 2006.

Материалы информационного портала ОАО «ГАЗПРОМ». Режим доступа: http://www.gazprom.ru/.

© Бархатов В., 2010

С. Бобровских
(ГУ ВШЭ)

ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ РАБОТ КРУПНОГО ПРОЕКТА

Планирование и контроль крупного проекта — сложная задача, в связи с особенностями самого проекта. Как правило, такой проект состоит из нескольких сотен или даже тысяч работ, в нем задействовано несколько десятков компаний, в том числе и иностранных, существует многоканальная система снабжения и сбыта продукции, что заставляет учитывать внешнее окружение проекта. Кроме того, крупный проект оказывает влияние на экономическую, социальную и (или) экологическую ситуацию в одной стране или в глобальном масштабе.

Безусловно, на сегодняшний день имеется опыт планирования крупных проектов, включающий положительные наработки и недостатки. Обратимся к опыту советского периода. Он характеризуется наличием «зачатков» многоуровневого планирования и оперативного контроля на разных уровнях, хотя планы разных уровней были статическими по своей сути и не давали возможности долгосрочного детального прогнозирования и быстрого реагирования на ожидаемые изменения графика. Кроме того, видна излишняя бюрократизация всех процессов.

В современных условиях значительное внимание уделяется стадии инициации крупного проекта и необходимости формализации данного процесса и стадии контроля, роли заказчика в предвидении внешних факторов неопределенности и инициации разумных изменений на стадии подготовки крупного проекта. Между тем практика показывает, что по-прежнему не решены проблемы статичности и разрозненности графиков на разных уровнях иерархии управления крупным проектом, не уделяется внимание очередности разработки графиков разных уровней.

Для решения данных проблем предлагаем методику построения системы многоуровневого планирования и контроля внутри управляющей структуры, учитывающую особенности крупного проекта, а также ее интеграцию с системами планирования других компаний-участников.

Для построения системы многоуровневого планирования и контроля необходимо учитывать требования вышестоящей компании-участника (заказчик), собственные требования (управляющая компания, генподрядчик, инжиниринговая компания или генподрядчик по проектированию), а также возможности нижестоящих организаций (подрядчики и субподрядчики).

Основные потребности заказчика.

• Наличие системы планирования и контроля проекта.

• Ведение графика производства работ (график 3-го уровня) как основного документа календарного планирования при выполнении работ, предусмотренных контрактом.

• Оценка хода выполнения работ по графику производства работ, в том числе и по методу критического пути.

• Ведение графиков 1-го и 2-го уровней, согласующихся между собой и с графиком 3-го уровня.

• Наличие четко определенной структуры работ.

• Разработка системы количественных показателей для контроля выполнения работ по проекту.

• Регулярное предоставление отчетов о ходе реализации проекта.

Требования управляющей структуры к системе планирования и контроля.

• Система планирования и контроля должна удовлетворять требованиям заказчика.

• Централизованное хранение информации по графику работ, физическим объемам, ресурсам, материалам, финансам.

• Возможность быстрого анализа влияния изменений в графике, ресурсном обеспечении.

• Возможность формирования необходимой отчетности по проекту.

• Возможность прогнозирования хода реализации проекта.

Автор предлагает выделить подсистему многоуровневого планирования и подсистему контроля (в том числе отчетности). Построение подсистемы многоуровневого планирования основывается на принципах календарно-сетевого планирования (использование согласованной структуры декомпозиции работ, кодировок, форм представления данных и др.), и организационно закрепляется в договорах или регламентах между компаниями-участниками.

• График 1-го уровня соответствует контрактному. Указывает основные сроки по объектам строительства. Актуальный график периодически предоставляется заказчику.

• График 2-го уровня — график строительства, утвержденный заказчиком. Определяет сроки завершения основных этапов работ по каждому объекту. Актуальный график периодически предоставляется заказчику.

• График 3-го уровня — детальный график производства работ. Разрабатывается управляющей структурой с привлечением подрядчиков.

Многие авторы, рассматривающие вопросы планирования, также предлагали использовать графики разных уровней. На этапе заключе-

ния договора — контрактный график, на этапе формирования проекта организации строительства проектной организацией — опорный план (или график 1-го уровня), далее рабочий вариант графика 2-го уровня — для рассмотрения руководством и заказчиком, как правило, такой график составляется экспертным путем, без глубокой проработки имеющейся проектно-сметной документации. Затем рабочий вариант графика 3-го уровня, при этом на разных уровнях управления у каждой организации такой график свой.

Основными недостатками такого подхода является очередность разработки графиков разных уровней, их статичность и разрозненность. График 1-го уровня, безусловно, должен быть разработан в первую очередь, и отражать сроки начала и окончания строительства основных объектов проекта. Но график 2-го уровня не может формироваться на основе экспертных оценок, так как на начальном этапе такие оценки слишком неточны. Он должен формироваться на основе подробного графика 3-го уровня, который в свою очередь, составляется на основе имеющейся проектно-сметной документации. И только в том случае, если комплект проектно-сметной документации является неполным, возможно применение экспертных оценок для графика 3-го уровня. Далее на основе графика 3-го уровня формируется график 2-го уровня и согласовывается со всеми заинтересованными организациями и заказчиком.

Итак, еще раз подчеркнем, что оптимальная очередность разработки графиков такова: сначала формируется график 1-го уровня как рамочный, затем график 3-го уровня на основании имеющейся проектно-сметной документации и с учетом рамочных сроков, далее график 2-го уровня формируется из графика 3-го уровня и согласуется с заказчиком.

Важно отметить, что необходимо исключать статичность графиков. В настоящее время существует несколько профессиональных программных продуктов для управления проектами, позволяющих поддерживать динамику изменений в графике каждого уровня, для чего необходимо настроить взаимосвязь уровней. При этом все изменения вносятся в график 3-го уровня и автоматически отражаются в графиках 2-го и 1-го уровней. Другими словами, графики разных уровней — это не набор документов, а динамическая система, позволяющая осуществлять оперативное планирование и своевременный контроль по проекту.

Как уже отмечалось ранее, существует проблема разрозненности систем планирования на разных уровнях управления, например, между управляющей структурой и заказчиком.

Поскольку мы рассматриваем реализацию крупного проекта в современных условиях, решением проблемы разрозненности станет

настройка единой информационной системы планирования и контроля, интегрирующей системы планирования компаний-участников.

Для настройки такой системы необходимо найти общее, другими словами, точки соприкосновения систем различного уровня. Для решения данной задачи автор предлагает формализовать необходимые элементы единой системы. Формализация возможна путем включения соответствующих разделов в договора или соглашения между компаниями-участницами. Инициатива должна исходить от заказчика.

К необходимым элементам единой системы, требующим формализации и единого понимания всеми участниками, отнесем:

- перечень видов работ проекта;
- единую структуру работ проекта;
- единую идентификацию видов работ для всех компаний-участниц;
- единые единицы измерения;
- иерархическую кодировку по видам работ;
- вехи (ключевые события) начала и окончания этапов работ по каждому объекту (что позволяет формировать график 2-го уровня в условиях отсутствия комплектной проектно-сметной документации, дополнять график 3-го уровня цепочкой работ при поступлении проектно-сметной документации);
- формы отчетности и их периодичность;
- перечень ресурсов (люди и техника);
- единую номенклатуру материалов проекта;
- единые статьи затрат (в случае необходимости);
- иерархическую структуру ответственных.

Подсистема контроля (отчетности) основывается на сборе фактической информации по проекту снизу вверх, т.е. от подрядчика (на 3-м уровне) через управляющую структуру к заказчику. Такая система должна позволять проводить план-факт анализ в динамике, построение трендов по видам работ, получать отчетность по проекту для всех уровней управления.

К положительным эффектам многоуровневой системы контроля отнесем возможность видеть динамику проекта в разрезе каждого уровня. Управляющая структура имеет возможность проводить анализ динамики проекта на 3-м, 2-м, 1-м уровнях. Кроме того, для заказчика предоставляется отчетность 1-го и 2-го уровней.

В соответствии с требованиями заинтересованных участников (потребителей информации) разрабатываются разные формы отчетности, например: отчет за месяц, еженедельные отчеты, ежедневные отчеты.

В целом полезный эффект многоуровневой системы выражается в следующем.

1. Снижается трудоемкость поддержания системы, т.е. когда существует жесткая регламентация функций каждого участника, прекращается дублирование информации на уровне заказчика, управляющей структуры, подрядчиков. Каждый участник вносит и получает строго определенную информацию. При этом создаются единые отчетные формы, понятные всем участникам.

2. Минимизируются ошибки на этапе планирования: каждый участник проверяет информацию по объектам строительства на своем уровне, в случае спорных и непонятных ситуаций возникает диалог между участниками и проблема сразу снимается («многоуровневая проверка информации»).

3. Единая система становится прозрачной: руководство заказчика и управляющих структур получает информацию не только по текущим проблемам проекта, но и видит тенденции, прогнозы.

Как основной результат отметим возможность своевременно предотвращать задержки работ критического пути.

Итак, наличие многоуровневой системы планирования и отчетности позволяет видеть прогресс по проекту в целом, формировать тренды и своевременно предотвращать задержку работ критического пути. Очевидно, что в случае много миллиардного проекта любая задержка выльется в серьезные финансовые потери. Интегрированная с субподрядчиками и заказчиком информационная система способствует построению более точных трендов и лучшему анализу.

Источники

Лапидус А.А. Организационное проектирование и управление крупномасштабными инвестиционными проектами. М.: Вокруг света, 1997.

Попов Г.Х., Щенков А С., Екатеринославский Ю.Ю., Костин А.Е. Организация управления реализацией крупномасштабных народнохозяйственных проектов: (На прим. стр-ва сверхдальних газопроводов). М.: МНИИПУ, 1986.

Руководство по применению узлового метода проектирования, подготовки, организации и управления строительством сложных объектов и крупных промышленных комплексов / Центр. н.-и. и проект.-эксперим. ин-т орг., механизации и техн. помощи стр-ву. М.: Стройиздат, 1982.

Фливбьорг Б., Брузелиус Н., Ротенгаттер В. Мегапроекты: история недостроев, перерасходов и прочих рисков строительства / пер. с англ. М.: ООО «Вершина», 2005.

Florice S., Miller R. Strategizing for Anticipated Risks and Turbulence in Large-scale Engineering Projects // International Journal of Project Management. 2001. Vol. 19. No. 8.

Gil N., Tommelein I.D., Schruben L.W. External Change in Large Engineering Design Projects: The Role of the Client // IEEE Transactions on Engineering Management. 2006. Vol. 53. No. 3.

Habison R. Time and Cost Securing in Complex Large-scale Projects // Project Management. 1985. Vol. 3. No. 3.

© Бобровких С., 2010

Н. Бутрюмова
(Нижегородский филиал ГУ ВШЭ)

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ РАННИХ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ. РОЛЬ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ

Известно, что любой инновационный бизнес проходит несколько стадий своего развития, на которых ему необходима поддержка как в области финансирования, так и в области создания необходимой организационной инфраструктуры. Такая поддержка может быть государственной, частной или государственно-частной. Рассмотрим этот вопрос подробнее для ранних стадий развития компании: посев (seed), старт (start-up), ранний рост (early growth).

Рассмотрим взаимодействие ключевых участников стадии развития малых инновационных предприятий (МИП) «Посев» (рис. 1): команда проекта; инвесторы; государственные грантовые программы; организационная инфраструктура, позволяющая на своих площадях производить НИОКР (центры трансферта технологий, инновационно-технологические центры вузов, НИИ и т.д.).

Рис. 1. Система венчурного финансирования Нижегородской области

В настоящее время все вышеописанные элементы работают в основном сами по себе, а не взаимодействуют в единой системе. Отсюда вытекают проблемы с выращиванием инновационных компаний, а следовательно, и низкая эффективность работы всей региональной инновационной системы.

Во-первых, проблемы у команды проекта при составлении бизнес-плана или даже резюме проекта. Так как команда на данном этапе чаще всего состоит из авторов инновации, т.е. из ученых и изобретателей, то соответственно и в большинстве проектов отсутствует коммерческая составляющая, и команда слабо себе представляет структуру бизнеса проекта. Каждый должен заниматься своим делом и совершенствовать свои сильные стороны. Поэтому, несомненно, авторы инноваций, изобретатели должны владеть навыками написания бизнес-планов, но в команде обязательно должен присутствовать человек, профессионально занимающийся этим. Существует другой выход из подобной ситуации: некоторые инвестиционные структуры берут на себя задачу доработки инвестиционного предложения за команду заявителей. На наш взгляд, необходимо всем инвесторам компаний ранних стадий развития оказывать подобные услуги.

Во-вторых, в основе многих проектов лежат разработки, рожденные в стенах НИИ и вузов. Государственные заказы и грантовые системы создают условия для ученых, в которых они в первую очередь работают на научный результат и редко задумываются о коммерциализации идей. Поэтому за стены институтов пробивается только 20–25% результатов НИОКР.

Кроме того, права на интеллектуальную собственность в основном принадлежат организациям, которые могут реализовать их только в виде проданных лицензий. Например, для бизнес-ангела[1] приоритетом является собственность, а не лицензия на нее. В результате значительная часть изобретений не применяется на практике. Необходимо законодательно разрешить передачу прав авторам на существующие патенты, не имеющие стратегического значения для государства; оформление авторами прав на создаваемую ими в лабораториях НИИ и вузов интеллектуальную собственность, если работы официально финансируются частным инвестором либо грантом или «Посевным фондом»; предоставление исключительных лицензий МИП, созданным с участием авторов патентов.

Для коммерциализации проектов кроме команды и специальной организационной инфраструктуры требуются финансовые средства и предпринимательский опыт, которых обычно у разработчиков нет.

Источниками финансирования проектов на стадии «посев» могут выступать: собственные средства, государственные грантовые программы (как региональные, так и федеральные) и средства бизнес-ангелов.

---

[1] Бизнес-ангелы — это частные инвесторы, вкладывающие собственные средства в инновационные компании ранних стадий развития в обмен на долю в данной компании.

Рассмотрим грантовые программы. Лишь некоторым компаниям, получившим гранты, удается построить действующий бизнес. Причиной может быть отсутствие у инноваторов опыта практического внедрения разработок, а также цель некоторых авторов проектов: «освоение» грантовых средств.

Ситуацию усугубляет то, что в составе комиссий по выделению грантовых средств в основном представители научных кругов. Их интересует больше идея проекта, ее научная, а не коммерческая составляющая. В составе комиссий недостаточно опытных предпринимателей (например, бизнес-ангелов), способных оценить перспективу коммерциализации проекта. В качестве экспертов должны также выступать производственники, собственники бизнеса, опытные топ-менеджеры, которые могут оценить, в каком сегменте рынка будет востребована та или иная разработка. Комплексная оценка проекта позволит заранее отсеять непригодные с точки зрения рыночных перспектив заявки.

В Нижегородской области на первом этапе цепи инвестирования автор проекта подает заявку на конкурс СТАРТ, проводимый «Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» (далее — Фонд), либо на участие в какой-либо другой грантовой программе. На данном этапе Фонд сотрудничает с ассоциацией бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции», члены которой входят в экспертный совет по анализу проектов.

Проект, отобранный комиссией Фонда, финансируется и переходит на следующий этап (на второй год программы «Старт» получают финансирование компании, привлекшие частного инвестора — бизнес-ангела).

Ключевыми участниками стадии развития МИП «Старт» (рис. 1) являются: команда проекта; инвесторы (бизнес-ангелы, частно-государственные венчурные фонды); государственные грантовые программы; организационная инфраструктура, позволяющая компании разработать макет производства или промышленный образец (бизнес-инкубаторы).

В основном большинство венчурных фондов не собираются иметь дело с наукой и изобретениями, особенно касающихся рисковых подрывных инноваций. Их интерес представляют компании, производящие продукт с растущим спросом и сформированным рынком, т.е. находящихся на стадии расширения производства. В такой ситуации из-за отсутствия стартового капитала большинство МИП не преодолеют «Инкубационную пропасть», а венчурное инвестирование фондами сводится к прямому инвестированию [Фияксель, 2006].

Основными мостиками через «пропасти» к рынку венчурного инвестирования остаются собственные средства, грантовые системы, средств которых не хватает, и бизнес-ангелы.

МИП размещаются в бизнес-инкубаторе — инструмент экономического развития, предназначенный для ускорения роста и успешной самореализации предпринимательских компаний посредством предоставления им комплекса ресурсов и услуг по поддержке коммерческой деятельности [Национальная ассоциация...]. Однако даже при тех льготных условиях, которые предоставляются ими, МИП необходимы значительные средства на развитие. Поэтому необходимо сотрудничество бизнес-инкубаторов с частными инвесторами и их ассоциациями, а также с фондами венчурного инвестирования, например, ЗПИФ особо рисковых (венчурных) инвестиций «Региональный венчурный фонд инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере Нижегородской области».

Если рассматривать Нижегородскую область, то здесь присутствуют практически все необходимые элементы, однако для полноценного функционирования всей системы необходимо наличие и взаимосвязь этих элементов.

Еще до открытия Нижегородского инновационного бизнес-инкубатора (НИБИ) стало очевидно, что для его успешного функционирования необходимо сотрудничество с частными и институциональными инвесторами. Проекты, помещаемые в НИБИ, проходят экспертную оценку. В состав экспертной комиссии в основном входят известные представители нижегородского бизнеса, большая часть которых является членами Ассоциации бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции». Между НИБИ и Ассоциацией заключено Соглашение о сотрудничестве. В его основе лежит экспертиза проектов, отбор МИП, обучение основам инновационной деятельности и венчурного менеджмента. Взаимный интерес здесь очевиден: МИП, бизнес-инкубаторы и бизнес-ангелы являются необходимыми составляющими (проект-условия-средства) процесса развития высокотехнологичного инновационного бизнеса на ранних стадиях, звеньями одной цепи конвейера венчурной индустрии.

По опыту Нижегородской области, вновь созданное МИП размещается в НИБИ или в бизнес-инкубаторе «Опора», образованным частным инвестором. В инкубаторах бизнеса специалисты Ассоциации бизнес-ангелов осуществляют коучинг предпринимателей: обучение маркетингу, управлению финансами, менеджменту, работе с персоналом, коммерции. Именно здесь на МИП обращают внимание корпоративные венчурные инвесторы. В бизнес-инкубаторе МИП находятся не более трех лет, за это время они должны перейти в стадию роста. На этом этапе «вынянченный» в инкубаторе проект должен переходить в отраслевой технопарк «Анкудиновка», создаваемый на принципе частно-государственного партнерства, либо в частные технопарки («Орбита», «Объединение БИНАР»). Здесь МИП получает следующие раунды

финансирования стадий роста и расширения от корпоративных венчурных инвесторов или венчурных фондов.

На базе созданного в технопарке продукта должно создаться серийное производство на площадях индустриального парка, финансируемое фондами прямых инвестиций или корпоративными инвесторами. В данный момент на территории Нижегородской области не создано индустриального парка, но его строительство планируется.

МИП, инвестируемое венчурными фондами и корпоративными венчурными инвесторами, получает возможность дальнейшего развития, что приводит к росту капитализации. Это, в свою очередь, способствует привлечению внимания стратегических инвесторов, которые готовы выкупить этот бизнес.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что ассоциации бизнес-ангелов являются необходимым звеном в процессе развития МИП ранних стадий, которые помогают авторам проектов преодолеть «инкубационную пропасть». Для создания полноценной инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства каждого региона страны необходимо организовать региональные ассоциации бизнес-ангелов.

На наш взгляд, эффективно работающей будет структура, основой которой являются региональные ассоциации бизнес-ангелов, которые объединятся на межрегиональном уровне в рамках федеральных округов. Завершить картину может объединение Ассоциаций бизнес-ангелов в Содружество бизнес-ангелов России (НСБА).

На сегодняшний день в стране создано НСБА как центральный орган, координирующий деятельность бизнес-ангелов, объединивший Ассоциацию бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции», «Дальневосточную Ассоциацию бизнес-ангелов», «Клуб бизнес-ангелов Томской области», «Частный капитал», различные инвестиционные группы и отдельных бизнес-ангелов. Практически отсутствуют региональные ассоциации и их объединения в рамках округов, т.е. «рабочая часть» инновационного процесса, инвестирующая проекты своего региона.

Источники

Фияксель Э.А. Теория, методы и практика венчурного бизнеса. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.

Национальная ассоциация бизнес-инкубаторов США. Режим доступа: http://www.nbia.org, 1.10.2008

© Бутрюмова Н., 2010

А. Кондратьева
(МГУ имени
М.В. Ломоносова)

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ СТРУКТУРЫ РЫНКА И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМ НА ОСНОВЕ ПОДХОДА ДЖОНА САТТОНА

Концепцию Джона Саттона принято называть методом оценки границ (Bound Approach). Эта теория была предложена в 1989 г. для анализа структуры рынка в зависимости от активности инновационной и рекламной деятельности компаний.

Особенность метода оценки границ состоит в том, что полученный результат не зависит от выбора вида модели исследователем и представляет собой не конкретную точку равновесия, а множество, в котором она может находиться. Таким образом, метод оценки границ дает более широкое видение того, как будет выглядеть равновесие, независимо от выбора модели. Это первая причина, по которой именно данный подход выбран нами для верификации. Вторая причина — возможность протестировать теоретические гипотезы на основании эмпирических данных, используя подход, который ранее не применялся к анализу отраслей российской экономики.

Под инновационными решениями фирмы Саттон подразумевает вложения, направленные на повышение качества предлагаемой продукции. Задача, которая выполняется с помощью его подхода, — моделирование показателя концентрации в отрасли (доли нескольких крупнейших фирм). Это основной показатель, который отражает структуру рынка и используется для оценки эффективности инновационной деятельности.

Эффективность инновационных решений определяется тем, удастся ли фирме после их осуществления получить высокую прибыль. В качестве критерия эффективности инновационной деятельности Саттон вводит параметр роста α (escalation parameter), который представляет собой соотношение $\alpha = a/K$, где K — коэффициент, показывающий, во сколько раз расходы на инновации входящей фирмы больше аналогичных расходов функционирующих фирм, a — это минимальная доля прибыли рассматриваемой фирмы в выручке отрасли.

Как мы видим, указанный параметр роста характеризует эффективность инновационной деятельности в определенной отрасли.

В соответствии с его значением все отрасли можно разделить на две группы: с высокой и низкой эффективностью вложений в инновации. В каждой из этих двух групп отраслей будет по-разному устанавливаться равновесие. Так как параметр роста очень сложно оценить, то отрасли делятся на группы в соответствии с долей расходов на инновации в выручке. Предполагается, что в условиях равновесия высокая доля вложений в инновации может установиться только в отраслях, где эти вложения эффективны.

Задача исследователя — определить границы множества, в котором будет находиться равновесие в каждой из двух групп отраслей. Теория предполагает, что показатель концентрации всегда будет ограничен снизу положительным числом, причем с ростом размера рынка нижняя граница индекса концентрации будет стремиться к нулю в отраслях с низкой эффективностью инновационной деятельности, чего не будет происходить в группе отраслей с высокой эффективностью.

Эмпирические исследования западных рынков

Проверке этой гипотезы посвящено несколько трудов западных авторов. Впервые гипотеза была протестирована Дж. Саттоном на данных по двадцати отраслям пищевой промышленности шести западных стран [Sutton, 1991]. Автор выбрал подотрасли одного сектора экономики, чтобы их было легче сопоставлять друг с другом.

Еще одно исследование на эту тему было проведено Робинсоном и Чианем на основании данных Института стратегического планирования (Strategic Planning Institute). Данные были собраны по компаниям, работающим в различных отраслях. Для того чтобы выборка была более однородной, в нее были включены только те отрасли, которые непосредственно занимаются производством товаров, таким образом, сфера услуг и посредники исключались [Robinson, Chiang, 1996].

Проведенные западными исследователями эмпирические исследования подтвердили гипотезу.

Исследование российского рынка

Согласно теории, объясняющей переменной должно быть максимальное число заводов, которое может эффективно функционировать на рынке. Это означает, что выпуск каждого из них равен минимальному эффективному масштабу производства в его отрасли. Однако так как оценивание этого показателя для каждой отрасли — довольно масштабная задача, требующая отдельного исследования, то вместо него

в работах используется медианное значение выручки одного завода в отрасли. Объясняющая переменная — это отношение общей выручки отрасли к медианному значению. Этот же принцип применялся при анализе инновационной деятельности российских компаний.

На основании российских данных подобное исследование проводилось впервые. Источником данных по выручке была Система профессионального анализа рынков и компаний (СПАРК).

Отрасли российской экономики были разделены на две группы, в соответствии с долей расходов на технологические инновации в выручке. В группу отраслей с высокой интенсивностью вложений в инновации вошли химическое производство, производство машин и оборудования, металлургия, производство транспортных средств, а в группу с низкой — пищевая, текстильная промышленности, производство изделий из кожи и обработка древесины. В каждой из двух групп было по сто наблюдений.

Возможные недостатки данных

Первый большой недостаток выборки состоит в том, что она включает совершенно разные отрасли, а в модели Саттона лучше использовать данные по нескольким подотраслям одной большой отрасли, тогда эти подотрасли более сопоставимы между собой.

Однако, если такое исследование строить на данных по более близким друг к другу отраслям из СПАРК, то получится очень небольшая выборка: максимальный ее размер — 53 наблюдения (пищевая промышленность). Это первое ограничение. Второе состоит в том, что даже если взять небольшую выборку в 53 наблюдения, то нет информации о том, как делить ее на две части, ведь расходы на технологические инновации представлены для всей большой группы. Таким образом, построение нижней границы показателя концентрации на основании данных по разным отраслям — единственное приемлемое решение при имеющихся данных.

Еще один недостаток данных в том, что не представлены мелкие компании. Однако им можно в некоторой степени пренебречь: в среднем выручка компании, стоящей на последнем месте в отрасли, в 1500 раз меньше выручки компании, стоящей на первом месте. Таким образом, вклад еще более мелких компаний в суммарную выручку отрасли будет очень маленьким. То же самое можно утверждать в отношении квадратов их рыночных долей при расчете индекса Герфиндаля — Хиршмана.

Формирование рядов данных

Индекс концентрации (CR)

CR_3 — это доля выручки трех крупнейших компаний в суммарной выручке отрасли:

$$CR_3^i = \frac{\sum_{k=1}^{3} y_{ik}}{\sum_{k=1}^{m} y_{ik}},$$

где y_{ik} — выручка k-й компании, работающей в i-й отрасли; m — число компаний в отрасли, причем компании упорядочены по убыванию размера выручки.

Индекс концентрации изменяется от нуля до единицы. Чем ближе он к нулю, тем меньше концентрация. Близкое к единице значение показывает высокую степень концентрации в отрасли.

Коэффициент CR_3 выбран потому, что в исследовании Робинсона и Чианя оценивается именно его нижняя граница. Таким образом, можно сопоставить полученные результаты с результатами их исследования.

Индекс концентрации Герфиндаля — Хиршмана

Этот индекс представляет собой сумму квадратов рыночных долей всех компаний, работающих в i-й отрасли:

$$HHI_i = \sum_{k=1}^{m} \left(\frac{y_{ik}}{\sum_{k=1}^{m} y_{ik}} \right) = \frac{\sum_{k=1}^{m} \left(y_{ik} \right)^2}{\left(\sum_{k=1}^{m} y_{ik} \right)^2}.$$

Индекс Герфиндаля — Хиршмана изменяется от нуля до единицы. Чем ближе он к нулю, тем меньше концентрация. Близкое к единице значение показывает высокую степень концентрации в отрасли.

Этот коэффициент выбран потому, что его нижнюю границу не оценивали ранее в рамках верификации теории Саттона.

Размер рынка

Размер рынка — это максимальное количество фирм, которое может успешно функционировать на рынке. Представляет собой отношение выручки всей отрасли к выручке одной фирмы, работающей на уровне производства, соответствующем значению минимального эффективного масштаба выпуска.

Так как данных по уровню минимального эффективного масштаба производства в отраслях не существует в статистике, то условно примем это значение равным сначала медианному, а потом среднему

уровню выручки одной компании в отрасли, чтобы затем иметь возможность сопоставить результаты, полученные разными способами.

Первый способ определения размера рынка.

В качестве переменной, отражающей минимальный эффективный масштаб производства, будет использовано медианное значение выручки одной компании в каждой отрасли. Таким образом, размер рынка S определяется как

$$S_i(median) = \left(\sum\nolimits_{k=1}^{m} y_{i,k}\right) \Big/ y_i^{med},$$

где y_i^{med} — значение медианы.

Медиана — это такое значение наблюдения, которое делит выборку ровно пополам: половина наблюдений оказывается больше, другая половина — меньше медианного значения.

Второй способ определения размера рынка.

Размер рынка определяется как отношение выручки всей отрасли к средней выручке одной фирмы, определяемой как среднее арифметическое по отрасли в целом

$$S_i(average) = \left(\sum\nolimits_{k=1}^{m} y_{i,k}\right) \Big/ \overline{y}_i = m_i.$$

Полученное значение совпадает с количеством фирм m_i, работающих в i-й отрасли.

Замена показателей изменяет только технику расчетов. На качественные выводы она не влияет, так как они будут делаться на основании исходных переменных.

Произведем замену $\tilde{C} = \ln\left(\dfrac{C}{1-C}\right)$, для того чтобы уменьшить гетероскедастичность. Заметим, что $\lim\limits_{C\to 0}\tilde{C} = +\infty$ и $\lim\limits_{C\to 1}\tilde{C} = 0$. C — это показатель концентрации.

Вместо переменной, отражающей размер рынка, будет использоваться ее логарифм.

Построив множество точек в координатах $\left(\ln(S),\ \tilde{C}\right)$ видим, что нижняя граница $\tilde{C}$ уменьшается с ростом размера рынка $\ln(S)$ (рис. 1). Причем видно, что она будет описываться не прямой линией. Можно предположить, что это будет гипербола. Поэтому оценим нижнюю границу следующего вида:

$$\tilde{C}_i^{bound} = \hat{\beta}_0 + \frac{\hat{\beta}_1}{\ln(S)}.$$

Рис. 1. Отрасли с высокой и низкой интенсивностью вложений в инновации

Результаты оценивания представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Отрасли с низкой долей расходов на инновации

Способ определения размера рынка	**Показатель концентрации**	
	CR_3	***HHI***
$S_i(median) = \left(\sum_{k=1}^{m} y_{i,k}\right) \Big/ y_i^{med}$	$-5{,}41 + 18{,}77 / \ln(S)$	$-7{,}23 + 15{,}83 / \ln(S)$
$S_i(average) = \left(\sum_{k=1}^{m} y_{i,k}\right) \Big/ \bar{y}_i$	$-4{,}08 + 8{,}53 / \ln(S)$	$-6{,}04 + 8{,}55 / \ln(S)$

Таблица 2

Отрасли с высокой долей расходов на инновации

Способ определения размера рынка	**Показатель концентрации**	
	CR_3	***HHI***
$S_i(median) = \left(\sum_{k=1}^{m} y_{i,k}\right) \Big/ y_i^{med}$	$-3{,}21 + 11{,}7 / \ln(S)$	$-4{,}27 + 8{,}35 / \ln(S)$
$S_i(average) = \left(\sum_{k=1}^{m} y_{i,k}\right) \Big/ \bar{y}_i$	$-2{,}18 + 5{,}31 / \ln(S)$	$-4{,}64 + 6{,}52 / \ln(S)$

Значения коэффициентов $\hat{\beta}_0$ всегда ниже для отраслей с низкой долей расходов на инновации.

Значения пределов нижней границы при возрастании размера рынка до бесконечности находится из выражения

$$\lim_{S \to +\infty} C_{bound} = \frac{\exp(\hat{\beta}_0)}{1 + \exp(\hat{\beta}_0)}.$$

Полученные результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

Значения пределов нижней границы показателя концентрации

Способ определения рынка	Отрасли с низкой долей расходов на инновации		Отрасли с высокой долей расходов на инновации	
	Показатель концентрации			
	CR_3	HHI	CR_3	HHI
$S_i(median) = \left(\sum_{k=1}^{m} y_{i,k}\right) \Big/ y_i^{med}$	0,45%	0,00073	3,8%	0,014
$S_i(average) = \left(\sum_{k=1}^{m} y_{i,k}\right) \Big/ \bar{y}_i$	1,6%	0,0024	10,2%	0,0957

Из таблицы видно, что при каждом из четырех способов определения данных, предел нижней границы показателя концентрации в отраслях с низкой долей расходов на инновации ниже, чем этот же предел для отраслей с высокой долей, причем он близок к нулю. Это подтверждает гипотезу Саттона.

Выводы

При росте размера рынка нижняя граница показателя концентрации приближается к нулю в отраслях с низкой инновационной активностью при всех четырех способах определения переменных. А в отраслях, где расходы на инновации играют существенную роль, показатель концентрации остается на более высоком уровне. Таким образом, основной вывод, полученный в ходе эмпирического исследования, — это подтверждение гипотезы Саттона на российских данных.

Источники

Sutton J. Sunk Costs and Market Structure. L.: MIT Press, 1991.

Robinson W., Chiang J. Are Sutton's Predictions Robust?: Empirical Insights into Advertising, R & D, and Concentration // Journal of Industrial Economics. 1996. Vol. 44. No. 4. P. 389–408.

© Кондратьева А., 2010

А. Турченко
(ГУ ВШЭ)

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В IT-ПРОЕКТАХ: МОДЕЛЬ ЗНАНИЙ

Введение

Управление знаниями в проекте в последнее время привлекает все большее внимание экспертов ввиду его важности для достижения целей проекта и повышения эффективности его реализации с учетом специфических характеристик, как то: временная, ресурсная и стоимостная ограниченность, уникальный характер и заранее определенная цель [Ильина, 2008]. Управление знаниями в проекте помогает избежать критичных для проекта проблем, возникающих в ходе его реализации, поскольку выполняет ряд важных для проекта функций [Ильина, 2008; Йордон, 2008]:

- сохранение интеллектуальных ресурсов в проекте при уходе или увольнении участников проекта во время его реализации;
- обеспечение своевременного получения нужных знаний ключевыми заинтересованными в них участниками, что является критичным фактором успеха проекта;
- нахождение и создание инновационных способов решения возникающих задач;
- обеспечение единой среды для взаимодействия участников, что приобретает особенную значимость при реализации территориально-распределенных проектов и проч.

Одними из наиболее часто инициируемых проектов являются IT-проекты, отчасти ввиду того, что использование информационных технологий и IT-инструментов сегодня рассматривается как обязательное условие для поддержания конкурентоспособности и стабильного развития и успеха фирм — все это подчеркивает актуальность рассмотрения в настоящей работе управление знаниями именно в IT-проектах.

В настоящей работе исследованы существующие подходы к управлению знаниями в организации вообще, и в проектах в частности, изучены особенности управления IT-проектами и на их основе построена модель знаний IT-проекта, а также предоставлено практическое применение предложенной модели.

Теоретическая база

На сегодняшний день экспертами в области управления знаниями не выработано единого подхода к управлению знаниями, однако мож-

но выделить несколько групп отличных друг от друга подходов [Wiig, 2007]. К одной группе относят подходы, фокусирующиеся в основном на управлении явными знаниями при помощи различных технологических решений, при этом главной задачей становится «извлечение» знаний из людей, и распространение их по организации с использованием систем баз данных и сетей. Это так называемый информационно-технологический подход. К другой группе относят подходы, в большей части уделяющие внимание управлению интеллектуальным капиталом в виде нематериальных активов и человеческим капиталом — это естественные подходы. Третья группа — комбинированные подходы — понимает управление знаниями в более широком смысле и включает как вышеописанные технические и организационные аспекты, так и иные практики управления знаниями.

В большинстве работ, посвященных управлению знаниями в контексте проектного управления [Leseure, Brookes, 2004], проектное управление знаниями в основном рассматривается с точки зрения внешних взаимосвязей, обмена и передачи созданных в ходе реализации проектов знаний в организации с целью использования их в текущей деятельности и при реализации других проектов. Далее представлены статьи, описывающие процесс проектного управления знаниями в различных аспектах, механизмы управления знаниями применительно к проектам, а также затрагивающие существующие на сегодняшний день проблемы в данной области исследований.

Один из подходов к управлению знаниями в проекте приведен в статье Георга Дистерера «Управление проектными знаниями и проектным опытом» [Disterer, 2002]. Описывая модель управления знаниями в проекте, автор главным образом фокусируется на проблеме потери знаний, полученных в ходе реализации текущих IT-проектов для организации в целом и для будущих проектов в частности.

Дистерер отмечает, что для успешного выполнения проекта критичным фактором является эффективность работы участников проекта и использования выделенных ресурсов. Потенциальные же выгоды для будущих проектов и для организации при этом обычно не берутся в расчет. В итоге организации сталкиваются с ситуацией, когда выработанные и приобретенные новые знания в ходе реализации проекта по его завершению остаются лишь в форме личных знаний участников проекта и имеет сильно персонифицированный характер. По этой причине управление знаниями в проекте и между проектами сводится, по мнению Дистерера, во-первых, к задаче извлечения неявных знаний, а во-вторых, к «управлению коммуникациями между людьми» [Ibid.], и предполагает использование для этого соответствующих инструментов.

Дистерер выделяет ряд проблем, возникающих в организациях и проектах из-за отсутствия проектного управления знаниями, в том числе:

- потерю документации по проекту или данных о месте хранения этой документации;
- утерю потенциально полезных знаний;
- сложность поиска задействованных в определенном проекте людей после его завершения из-за отсутствия координат, либо вовсе отсутствия списка ответственных с описанием зон их ответственности.

Модель управления знаниями, предложенная Дистерером, строится на процессах передачи знаний в проект и из проекта, схематично изображенных на рисунке 1.

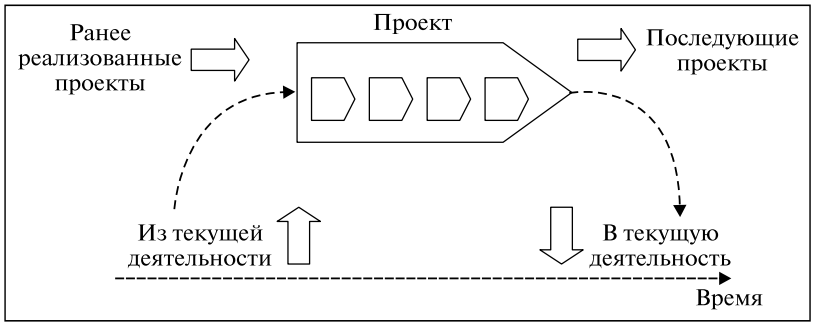

Рис. 1. Модель передачи знаний в проект и от проекта

Представленная модель предполагает реализацию следующих процессов в ходе управления знаниями в проекте.

1. Получение знаний из текущей деятельности в проект.
2. Получение знаний из реализованных ранее проектов.
3. Сбор и передача новых знаний для использования в последующих проектах.
4. Сбор и передача новых знаний в текущую деятельность.

Г. Дистерер в своей статье показал важность и описал возможность, а также механизмы интеграции управления проектными знаниями в систему организационного управления знаниями. Главную проблему при этом он видит в отсутствии процедуры анализа завершенных проектов, которая является следствием организационных, технических или методических несовершенств управления и социального барьера.

Лесьюр и Брукс в своей статье [Leseure, Brookes, 2004] делают акцент на наличии разных типов знаний и различных методов управления в зависимости от типа знаний.

В своей работе авторы представили типологию проектных знаний, которую они вывели на основе полученных в ходе интервью эмпирических данных. Согласно полученным данным в любом проекте знания можно подразделить на два вида.

1. Ключевые знания (kernel knowledge) — знания по ключевым компетенциям компании, т.е. те знания, которые составляют ядро для любого проекта в компании и могут быть использованы при реализации иных проектов в компании.

2. Специфические знания (project-specific knowledge) — знания, релевантные только для текущего проекта. Вероятность использования знаний данного типа в будущих проектах крайне низка.

Ключевые знания в ходе реализации проекта не только используются, но и создаются, в то время как специфичные знания редко создаются и изменяются в течение проекта (как правило, они создаются внешними по отношению к проекту агентами — поставщиками, потребителями и проч.). Управление общими и специфическими знаниями должно осуществляться самостоятельно, и авторы предлагают набор лучших практик для организации процесса управления знаниями.

Важным замечанием авторов является то, что из-за различия применяемых инструментов для знаний в проекте может возникнуть конфликт интересов краткосрочного управления знаниями (как правило, специальными знаниями, более востребованными для достижения целей проекта, а значит, проблема смещается в область управления проектом) и долгосрочного управления общими знаниями [Leseure, Brookes, 2004].

Вышеописанные статьи ценны с точки зрения анализа и построения управления знаниями в проектах, однако рассматривают этот процесс с точки зрения организации, а не *проектов*.

Процесс управления знаниями проекта с точки зрения повышения эффективности *самого* проекта описан в статье О.Н. Ильиной [Ильина, 2008] и представлен автором как процесс, на входе располагающий такими активами, как организационный контекст реализации проекта, план управления реализуемого проекта и структурная декомпозиция работ проекта. На основании этих элементов с использованием методологии управления знаниями и соответствующих программных инструментов создаются план управления знаниями проекта, карта знаний проекта, база знаний проекта и сообщества практиков. В статье также подробно описаны разделы и содержание базовых документов, рекомендуемые методы и инструменты.

Описанный в данной статье процесс является общим и достаточно формальным, однако позволяет представить интеграцию процесса управления знаниями проекта и процесс управления конкретным проектом.

На основании изученной литературы автор настоящей статьи консолидировал актуальные и нерешенные на сегодняшний день проблемы в области управления проектными знаниями (табл. 1).

Таблица 1

Проблемные области управления знаниями в проектах

Источник проблем	Проблема в УЗ
Явные и неявные знания	• Инструменты экстернализация: применимость, эффективность и проч. • Мотивация к «сотрудничеству»
Общие и специфические знания	• Критерии отнесения к данным типам • «Конфликт интересов» проектных и организационных целей УЗ
Проект как временная организация	• Определение потребности в знаниях до запуска проекта и соответственно подбор команды
Различные типы проектов	• Выявление и учет особенностей управление знаниями в проектах различных типов

Как видно из таблицы 1, одной из малоизученных областей управления проектными знаниями является исследование управления знаниями в различных типах проектов. Настоящая статья фокусируется на более подробном изучении IT-проектов как одного из типов проектов с точки зрения управления знаниями.

Особенности IT-проектов

Как и любой проект, IT-проект можно также определить как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями по качеству, в течение заданного времени при установленном бюджете» [Товб, Ципес, 2003].

Существует множество типов IT-проектов: по разработке программного обеспечения, внедрения информационных/автоматизированных систем и др. В настоящей работе основное внимание уделено IT-проектам по построению информационной системы управления предприятием, главными особенностями которых являются следующие.

1. Реализация IT-проекта, как правило, предусматривает изменение существующих бизнес-процессов и (или) организационной структуры на предприятии.

2. В него вовлечены все подразделения организации.

3. Часть работ по IT-проекту выполняется внешними для организации исполнителями.

4. IT-проекты зачастую являются высокорисковыми.

5. В IT-проект привлекаются люди с высоким интеллектом, большим объемом специфических знаний.

6. Быстрое моральное старение интеллектуальных результатов IT-проектов.

Рассматривая управление IT-проектом с точки зрения управления знаниями, можно видеть, что одна из первостепенных задач — определение круга *участников проекта* — т.е. круга лиц (как физических, так и юридических), которые активно участвуют в проекте, могут оказывать влияние на цели и результаты работы, а также тех, чьи интересы могут быть непосредственно затронуты в процессе реализации проекта. В IT-проектах эксперты [Йордон, 2003; Котов, 2005] выделяют следующих типовых участников проекта (включая роли в команде IT-проекта):

- директор (куратор, владелец) проекта;
- заказчик (пользователь);
- руководитель (менеджер) проекта;
- координатор проекта;
- архитектор бизнес-решений;
- бизнес-аналитик (консультант);
- системный (функциональный) аналитик;
- руководитель разработки;
- программист (разработчик);
- системный администратор (БД);
- тестировщик;
- инструктор;
- технический писатель;
- администратор проекта;
- эксперт;
- ключевой пользователь.

Каждый из выделенных участников проекта обладает знаниями в определенной области для достижения целей проекта. Авторы отмечают, что состав участков зависит от конкретных условий и требований к проекту, а отмеченные роли могут исполняться более чем одним лицом, также как и одно лицо может воплощать в себе несколько ролей.

Ключевой особенностью IT-проектов является то, что они исполняются двумя командами: командой заказчика и командой исполни-

теля [Кайдалов, 2005], что крайне важно с точки зрения управления знаниями.

На каждом этапе реализации проекта члены команды сталкиваются с определенного рода проблемами и сложностями, для эффективного решения которых требуются знания как непосредственных исполнителей задачи, так и других членов команды или внешних акторов. Чтобы повысить успешность и эффективность реализации IT-проекта и построить систему управления знаниями, которая отвечала бы требованиям конкретного проекта, необходимо прежде всего определить то, какие знания есть в проекте и в каких знаниях существует потребность, т.е. провести аудит знаний, учитывая специфику IT-проекта как особого типа проектов. Ниже описана модель знаний IT-проекта, которая классифицирует проектные знания и может быть использована в качестве базы для проведения аудита.

Модель знаний IT-проекта

Временная ограниченность IT-проектов проектов предполагает, что для достижения целей проекта на этапе набора команды проекта в нее включаются лишь участники, обладающие востребованными в проекте знаниями и компетентностью в определенных областях. Как было отмечено выше, IT-проект всегда реализуется двумя командами: командой заказчика и исполнителя [Там же]. Принимая во внимание отмеченные особенности, мы можем все знания проекта разделить на три области, которые востребованы в любых IT-проектах: управленческие знания, знания от организации, знания от исполнителя. Основой типологии является прежде всего источник знаний (т.е. участники, которым принадлежат знания или расположение этих знаний относительно проекта).

Ниже представлено описание каждой из выделенных областей знаний, а также перечислены участники и ресурсы, являющиеся источниками этих знаний.

1. **Управленческие знания** — это знания, связанные с методологическими и практическими инструментами управления, в частности с процессами и областями управления проектами. Основными «носителями» и одновременно «пользователями» этих знаний являются руководитель (менеджер) данного проекта (а также бывшие менеджеры — сотрудники организации заказчика или исполнителя), директор (куратор, владелец) проекта, координаторы проекта (со стороны заказчика и исполнителя), руководители разработок и проч. Степень востребованности управленческих знаний варьируется в зависимости

от роли участника в проекте и от стадии выполнения проекта. Управленческие знания могут иметь «явную» форму и храниться в библиотеках, БД и прочих информационных источниках как внутри, так и вне организации.

Рис. 2. Модель знаний IT-проекта

2. **Знания «от организации»** — это весь набор организационных знаний: об организации, ее деятельности, основных бизнес-процессах, внутренних регламентах и политиках, о требованиях, персонале и проч. В проекте основными источниками знаний «от организации» являются эксперты, ключевые пользователи, иногда директор (куратор, владелец) проекта, администратор; менеджер проекта, координатор проекта и тестировщики — если они сотрудники организации. Спрос на знания от организации предъявляют все участники проекта, в особенности бизнес-аналитики (консультанты).

3. **Знания «от исполнителей»** («от внедренцев») — те знания, которые связаны с внешними поставками или исполняемыми услугами, что в рассматриваемых IT-проектах являются услугами по внедрению. Это знания о продукте (внедряемой системе): возможности, знания о типовых бизнес-процессах и «лучших практиках» в предметной области внедрения и др. Их носители, как правило, — это консультанты (бизнес-аналитики), а также программисты, тестировщики, а «потребители» — эксперты, координаторы, ключевые пользователи, менеджер проекта. Явные знания могут содержаться также и в самой организации (например, документация ранее реализованных проектов, также книги и проч.).

Именно эти виды знаний востребованы в процессе реализации проекта участниками проекта, эти знания и являются объектом управ-

ления при управлении знаниями в IT-проекте: они выявляются, фиксируются, распространяются, создаются и используются в рамках проекта. К каждому из выделенных видов знаний ввиду их особенностей должны применяться различные инструменты и приемы управления. Пример знаний по каждому виду проектных знаний приведен в таблице 2.

Таблица 2

Примеры знаний по видам проектных знаний

Вид знаний IT-проекта	**Пример знаний**
Управленческие знания	1. Интеграция 2. Содержание 3. Сроки 4. Стоимость 5. Качество 6. Риски 7. Человеческие ресурсы 8. Коммуникации 9. Поставки 10. Знания 11. Прочее (...)
Знания «от организации»	1. Экспертные знания в предметных областях проекта (бизнес-процессах) 2. Пользовательские требования к системе — спецификации 3. Технические вопросы об организационном ПО 4. Прочее (...)
Знания «от исполнителей»	1. Знания предметной области 2. Знание программного продукта 3. Типовые решения по внедряемой системе 4. Знания по способам переорганизации текущих бизнес-процессов и проч.

Предложенная модель представляет собой категоризацию всех существующих проектных знаний для их последующей оценки (служить в качестве базы анализа) и принятия управленческих решений.

Представленная выше модель может быть расширена, если учесть в ней такие измерения знаний, как общие и специфические (предложенное Лезером и Бруксом [Leseure, Brookes, 2004]). Разделение каждого вида знаний IT-проекта на общие и специфические имеет высо-

кую практическую значимость, поскольку эти виды знаний требуют принципиально различных подходов и инструментов управления, учет и использование которых повысит эффективность управления проектными знаниями. Расширенная модель IT-знаний представлена на рисунке 3. Описанная модель также может быть расширена и далее и включать измерение знаний по категориям «явные» и «неявные».

Пример практического применения модели

Описанная выше модель была использована автором настоящей статьи при разработке стратегии управления знаниями в IT-проекте по внедрению ERP-системы SAP в страховой компании.

Данная модель была использована как основа для выявления типов знаний, позволивших построить диаграммы «река» (инструмент оценки, предложенного Коллисоном и Парселлом [Коллисон, Парселл, 2006]). Аудит знаний был проведен по каждому из выделенных в соответствии с моделью видов знаний, и далее для каждого участника проекта были построены профили знаний. Пример диаграммы «река», построенный для всего проекта, приведен на рисунке 4, где по горизонтальной оси отложены виды знаний (взятые из модели знаний IT-проекта), а по вертикальной — степень владения этими знаниями (максимальная и минимальная оценка уровня знаний по данному виду участников проекта).

После проведения аудита знаний были выделены «узкие» места проекта с точки зрения уровня знаний, и в соответствии с типом знаний были выбраны релевантные инструменты управления знаниями.

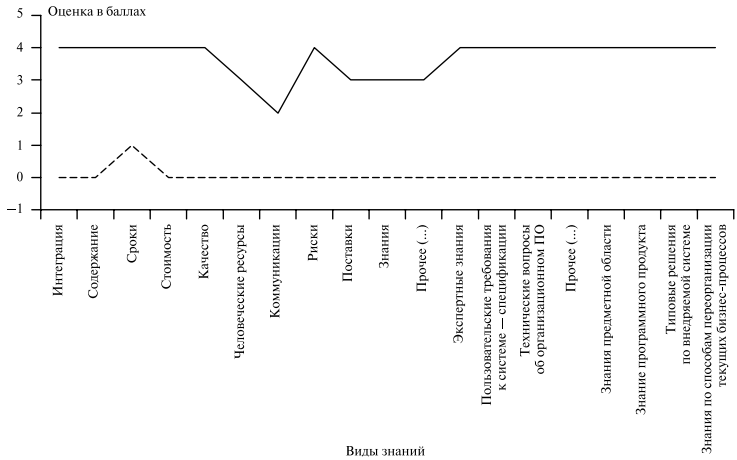

Рис. 4. Диаграмма «река», построенная для проекта в целом

Вывод

IT-проекты — наиболее часто инициируемые проекты в организациях — имеют ряд особенностей, учет которых критичен при управлении проектными знаниями. Главная особенность проектов такого типа — реализация проекта двумя командами, что влияет на распределение знаний в проекте. Представленная модель знаний IT-проекта разработана с учетом упомянутой особенности проектов такого типа и представляет собой эффективный и применимый на практике инструмент проведения первичного аудита знаний проекта и способствует принятию эффективных управленческих решений в области управления знаниями проекта.

Источники

Ильина О. Управление знаниями крупномасштабного проекта в сфере высшего образования // Управление проектами и программами. 2008. № 3.

ИТ-проекты. Режим доступа: http://www.pmsoft.ru/services/solutions/common/project_types/it/.

Йордон Э. Путь камикадзе: как разработчику программного обеспечения выжить в безнадежном проекте. Лори, 2003.

Кайдалов А. Команда ИТ-проекта: как избежать проблем. 2005. Режим доступа: http://www.dotsoft.ru/public/37.

Камалов В.В. УБИТЬ ВАМПИРА! Об управлении проектами в области ИТ. Режим доступа: http://www.specialist.ru/news/Publications/Manage_projects.aspx.

Коллисон К., Парселл Дж. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших начинающихся организаций М: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2006.

Котов С. Организационные структуры и команда проекта внедрения ERP-системы. 2005. Режим доступа: //http://axapta.mazzy.ru/lib/org_prog_team/.

Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003.

ФАС одобрила перевод СК «Allianz РОСНО Жизнь» на баланс Allianz. Режим доступа: http://www.sovstrah.ru/news_market/9/432/.

Disterer G. Management of Project Knowledge and Experiences // Journal of Knowledge Management. 2002. Vol. 6. No. 5. URL: http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270210450450.

Leseure M., Brookes N. Knowledge Management Benchmarks for Project Management // Journal of Knowledge Management. 2004. Vol. 8. No. 1.

Wiig K.M. Knowledge Management: An Introduction and Perspective // Journal of Knowledge Management. 1997. No. 1.

© Турченко А., 2010

Научное издание

Современный менеджмент:
проблемы, гипотезы, исследования

Сборник докладов молодежной конференции

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*
Редакторы *Н.М. Дмуховская, Г.Е. Шерихова*
Художественный редактор *А.М. Павлов*
Компьютерная верстка и графика: *Н.Е. Пузанова*
Корректор *Е.Е. Андреева*

Подписано в печать 14.10.2010. Формат 60×88 1/16. Бумага офсетная № 1
Гарнитура NewtonC. Печать офсетная. Усл.-печ. л. 22,8. Уч.-изд. л. 17,7
Тираж 300 экз. Изд. № 1234

Государственный университет — Высшая школа экономики
125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3
Тел./факс: (495) 772-95-71