

СОДЕРЖАНИЕ**А. Исаев, Л. Исаева**

Формирование потребности в товарах рационального и иррационального спроса .. 3

И. Красюк

Современное состояние и проблемы развития розничной торговли в регионах 8

О. Никулина, И. Качаева

Анализ структуры экономики как инструмент формирования стратегии региональной экспансии международных торговых компаний 19

Д. Соловьева, М. Емцова

Модель структурирования и анализа бизнес-портфеля и рынка компании 27

М. Быкова

Маркетинг социальных роботов: коммерциализация будущего 40

Д. Шевченко

Эффективность управления брендом образовательного учреждения: теория и практика 47

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**Баширов Ислам Халидович**, профессор, к. э. н., декан факультета маркетинга, торговли и таможенного дела Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, академик Академии Экономических наук Украины, г. Донецк, Украина;**Галицкий Ефим Борисович**, к. э. н., начальник Лаборатории анализа данных Института Фонда «Общественное Мнение» (инФОМ), доцент кафедры маркетинга фирмы факультета Менеджмента НИУ Высшая школа экономики, г. Москва;**Гвозденко Александра Николаевна**, к. э. н., генеральный директор АО «НПФ «Социальное развитие» г. Липецк;**Калужский Михаил Леонидович**, к. ф. н., член Гильдии маркетологов, директор РОФ «Фонд региональной стратегии развития», г. Омск;**Красюк Ирина Анатольевна**, профессор, д. э. н., профессор кафедры внешнеэкономической деятельности и торгового дела, Санкт-Петербургского государственного торгово-экономического университета, г. Санкт-Петербург;**Макаров Александр Михайлович**, профессор, д. э. н., заслуженный экономист Удмуртской Республики, профессор кафедры управления социально-экономическими системами Удмуртского государственного университета, зам.директора Института экономики и управления УдГУ по международным связям, г. Ижевск;**Никишкин Валерий Викторович**, профессор, д. э. н., член Гильдии маркетологов, директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей школы (РЭУ им. Г.В. Плеханова), г. Москва;**Нявро Джуру**, д. н., декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента (ЗШЭМ), г. Загреб, Хорватия;**Парамонова Татьяна Николаевна**, профессор, д. э. н., зав. кафедрой технологии и управления продажами РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва;**Платонова Наталья Алексеевна**, профессор, д. э. н., проректор по научно-исследовательской работе РГУТиС, г. Москва;**Хёршген Ханс**, профессор, д. н., ФОРАМ - Институт прикладного маркетинга, Университет Хоенхайм, г. Штуттгарт, Германия;**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, профессор, д. э. н., почетный член Гильдии маркетологов, профессор кафедры маркетинга и рекламы РГУ, г. Москва.УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян (гл. редактор)
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)
Валерия Михалюк
Михаил КраевскийКОРРЕКТОР:
Эдит СоломахинаАДРЕС РЕДАКЦИИ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел./факс редакции:
(495) 365 0255
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<http://www.bci-marketing.ru>Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете РФ по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»Подписка через подписные агентства
«Урал-Пресс» — www.ural-press.ru
«АП Деловая пресса» — www.delpress.ru
«МК-Периодика» — www.periodicals.ruПодписка в странах СНГ
по каталогу «Роспечать»Подписка через редакцию: выслать
заявку произвольной формы
с указанием требуемых номеров или
периода подписки.Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка (в том числе
публикация в Интернете)
материалов только
с разрешения редакции.

PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), no. 6 (220), 2015

CONTENTS

A. Isaev, L. Isaeva

Formation of Need for Goods of Rational and Irrational Demand 7

I. Krasnyuk

Current Status and Problems of Development of Retail Trade in the Regions . 18

O. Nikulina, I. Kachaeva

Analysis of Economies Structure as a Tool of Formation Regional Expansion
Strategy of International Trading Companies 25

D. Solovieva, M. Emtsova

Model of the Business Portfolio and the Market of the Company
Structuring and Analysing 38

M. Bykova

Marketing of Social Robotics: Commercialization of the Future 46

D. Shevchenko

Effectiveness of Brand Management of the Educational Institution:
Theory and Practice 52

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

Suren Grigoryan (chief editor)
Tatyana Chudina (dep. chief ed.)
Valeria Mikhailuk
Michael Kraevskiy

Budennoogo prospekt,
buildig 39, housing 3
Moscow, Russia
105275

Tel./fax: +7 (495) 365 0255
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<http://www.bci-marketing.ru>

EDITORIAL BOARD

Bashirov Islam Halidovich, Candidate of Economics, professor, dean of faculty of marketing, trade and customs affairs of Donetsk national university of economics and trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Academician of Academy of Economic sciences of Ukraine; Donetsk, Ukraine;

Galitsky Efim Borisovich, Candidate of Economics, chief of Laboratory of the analysis of data of Public Opinion Fund, associate professor in Marketing Department Faculty of Management of Higher School of Economics, National Research University; Moscow, Russia;

Gvozdenko Alexandra Nikolaevna, Candidate of Economics, Director of Non-State Retirement Fund «Social Development»; Lipetsk, Russia;

Kaluzhskiy Mikhail Leonidovich, Candidate of Philosophy, Director of Russian Regional Fund «Fund of Regional Strategy of Development»; Omsk, Russia;

Krasnyuk Irina Anatolyevna, doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of foreign trade and commerce, Saint-Petersburg state University of Trade and Economics, Saint-Petersburg, Russia;

Makarov Alexander Mikhaylovich, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Professor of the Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University, Deputy Director for the International Relations, Institute of Economics and Management, Izhevsk, Russia;

Nikishkin Valery Viktorovich, Doctor of Economics, Director of Educational and scientific center on retraining and professional development of high school professors (Plekhanov Russian University of Economics); Moscow, Russia;

Nyavro Juro, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

Paramonova Tatyana Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor, Department Chair «Technologies and Management of Sales» of Higher School of Economics; Moscow. Russia;

Platonova Natalya Alexeevna, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Researches of Russian State University of Tourism and Services; Moscow, Russia;

Hoerschgen Hans, Doctor of Science, FORAM – Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany

Shevchenko Dmitriy Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Department Chair of Marketing and Advertizing of Russian State University for the Humanities; Moscow, Russia.

ФОРМИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТОВАРАХ РАЦИОНАЛЬНОГО И ИРРАЦИОНАЛЬНОГО СПРОСА



Исаев Александр Аркадьевич,

д. э. н., профессор кафедры международного маркетинга и торговли, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (690014, Владивосток, ул. Гоголя, д. 41)
isaevalex@list.ru



Исаева Людмила Алексеевна,

к. э. н., профессор, заведующий кафедрой экономической теории, Морской государственной университеты имени адм. Г.И. Невельского (690059, Владивосток, ул. Верхнепортовая, д. 50 А)
isaevala@list.ru

Выявлены архетипы «полезный продукт», «чувство полезности» как одни из основных элементов программы формирования потребности. Предложены механизмы: идентификации базового предмета потребления как «полезного продукта», принятия решения о потреблении «полезного продукта», идентификации товара рационального спроса как «полезного продукта», идентификации товара иррационального спроса как «полезного продукта» на биоинформационном уровне. Рассматриваются основные приемы формирования потребности в товарах иррационального спроса посредством рекламы.

Ключевые слова: биоинформационная психология; механизмы формирования потребности; рациональный и иррациональный спрос.

До настоящего времени среди ученых и специалистов отсутствует единый взгляд на содержание таких понятий, как «потребность», «товары рационального и иррационального спроса», а также на механизмы формирования потребности в товарах рационального и иррационального спроса, что затрудняет создание высокоэффективных маркетинговых технологий. Вместе с тем существует принципиально новое направление в психологии бессознательного (биоинформационная психология), которое позволяет вывести как теорию, так и методологию решения многих маркетинговых проблем на качественно новый уровень.

Биоинформационная психология (кибер-психология) — это наука, содержанием которой являются базовые программы, определяющие психическую деятельность всех людей. Биоинформационная психология опирается на пред-

ставление о человеке, как о сложной кибернетической органо-информационной системе, функционирующей на основе программ (причем, как врожденных, так и формирующихся в процессе жизни). Таким образом, с известной натяжкой, человека примитивного можно уподобить биороботу, со всеми вытекающими возможностями в части манипулирования его поведением [1].

Элементарные программы человека, определяющие его психическую деятельность, напоминают элементарные компьютерные программы. Каждая из таких программ включает в себя сведения об окружающем мире и команду, как должен вести себя человек в данной ситуации. Таким образом, выявление содержания базовых программ, лежащих в основе психической деятельности человека, позволяет предложить эффективные методы управления

поведением людей (в частности, потребителей).

Одним из ключевых элементов в программном обеспечении человека является такой архетип, как «полезный продукт». Речь о базовых, «врожденных» предметах потребления, без которых органическое тело человека не может существовать в принципе. Прежде всего, это воздух, вода, белок... С позиции биоинформационной психологии информация о таких продуктах потребления занесена в базу данных человека, в частности, в директорию «полезный продукт». Идентифицируя на биоинформационном уровне данный предмет как «полезный продукт», управляющий орган дает головному мозгу команду, каким должно быть поведение органического тела по отношению к данному продукту, — «потребляй», что собственно и становится причиной потребления данного продукта.

Особую роль в механизме идентификации данного предмета как «полезного продукта» на биоинформационном уровне играют такие элементы программного обеспечения человека как «чувства» и «эмоции». Биоинформационная психология рассматривает чувства как зашифрованную информацию о том, насколько правильной является выбранная модель поведения человека в данной ситуации. (Кстати, мысль о том, что чувства имеют информационную природу, не нова, например, еще в «Аналитической психологии» Карл Густав Юнг упоминал психологов, которые считали, что чувства — это «незаконченная», «ущербная», «хромая» мысль [2].) Как и чувства, эмоции имеют биоинформационную природу. Биоинформационная психология рассматривает эмоции как зашифрованную информацию о том, какие чувства при контактах человека с данным объектом доминировали, — положительные или отрицательные.

Программа идентификации данного предмета потребления как «полезного продукта» такова, что архетип «полезный продукт» всегда связан в ней с таким архетипом как «чувство полезности». В этой связи с позиции «неправильной», иррациональной логики, на бессознательном уровне «полезным продуктом» признается любой предмет потребления, если он вызывает у человека «чувство полезности» (или положительные эмоции, связанные с этим чувством) (рис. 1).

После того, как на биоинформационном уровне данный предмет признан «полезным продуктом», запускается программа принятия решения о потреблении данного полезного продукта.

В первом приближении механизм принятия решения о потреблении полезного продукта на иррациональном уровне состоит из *трех операций* (рис. 2).

Во-первых, это сопоставление информации о реальном объеме потребления данного полезного продукта с информацией о необходимом объеме потребления данного продукта, находящейся в базе данных человека.

При этом под «необходимым объемом потребления данного полезного продукта» понимается такой объем потребления, который обеспечивает функционирование органического тела в данных условиях.

Во-вторых, это выработка оценки выбранной модели потребления в виде чувства удовлетворения (неудовлетворения), возникшего в результате соответствия (несоответствия) реального объема потребления необходимому).

С позиции биоинформационной психологии, *чувство удовлетворения* — это всегда продукт сопоставления реального объема потребления полезного продукта

с необходимым объемом такого потребления. Соответствие таких объемов потребления ведет к возникновению у человека положительных чувств, и напротив, разница между ними, — отрицательных.

Причем, хотелось бы особенно подчеркнуть, что вне потребления тех или иных чувства (эмоции) человека не могут возникать в принципе.

В-третьих, это выработка команды «потребляй (не потребляй) данный продукт».

Негативные чувства как продукт несоответствия реального объема потребления данному продукту необходимому объему потребления в программном обеспечении человека неразрывно связаны с командой «приблизься к полезному продукту». Причем, такое «приближение» протекает как на микро-, так и на макроуровне. Если на микроуровне речь о микродействиях, связанных с удовлетворением потребности (например, поднесение стакана с водой ко рту), то на макроуровне — это макродей-



Рис. 1. Механизм идентификации данного предмета потребления как «полезного продукта» на биоинформационном уровне

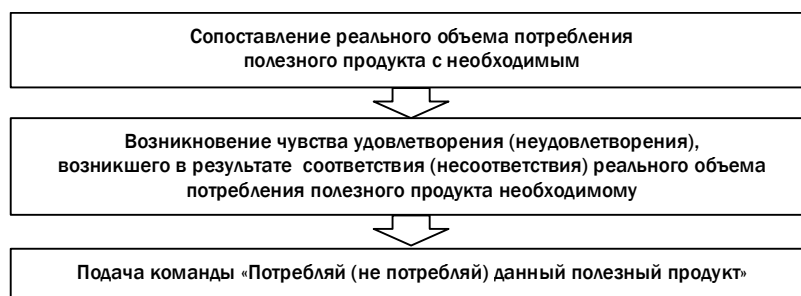


Рис. 2. Механизм принятия решения о потреблении полезного продукта

ствие (например, поиск запасов воды).

Приведенный механизм принятия решения о потреблении полезного продукта (составной частью которого является механизм идентификации данного предмета как «полезного продукта») позволят объяснить причину использования понятия «потребность», как минимум, в двух значениях. В первом случае под «потребностью» понимается отношение человека к данному продукту как к возможному предмету потребления (по мнению авторов, слово «потребность» — результат синтеза таких слов как «потребление» и «готовность»), т. е. речь о готовности потреблять данный продукт. А во втором случае, — это нехватка данных предметов потребления; нужда в них.

Сегодня среди ученых и специалистов отсутствует единый взгляд на содержание понятий «товары рационального спроса» и «товары иррационального спроса». Следствием этого становится путаница с понятиями, т.е. разные смыслы которые вкладываются в один и тот же термин. Например, В.В. Кислицына трактует «иррациональный спрос» как «спрос на товары, вредные для здоровья (наркотики, спиртные напитки, сигареты и пр.)» [3]. Таким образом, круг товаров иррационального спроса ограничивается лишь кругом вредных товаров.

По мнению авторов, *идентификационным признаком понятий «товары рационального спроса» и «товары иррационального спроса» является тот тип мышления, который превалирует в момент принятия потребителем решения о покупке данного товара.* Если в первом случае речь о рацио-

нальном, «медленном» мышлении, то во втором, — о чувственном, «быстром», иррациональном мышлении.

Чтобы правильно идентифицировать данный товар в контексте выявления степени рациональности спроса на него, необходимо учитывать, что стадии выхода на рынок с данным товаром всегда предшествует стадия зарождения идеи создания данного товара. Особенность товара рационального спроса состоит в том, что *идея создания данного товара всегда является продуктом рациональной деятельности автора этой идеи.* При создании идеи такого продукта ее автор всегда осознает ту конкретную неудовлетворенную потребность, которую он пытается удовлетворить посредством применения данного продукта. (Например, в основе создания идеи электробритвы лежала неудовлетворенная потребность в соответствующем инструменте, который бы позволял удалять волосы с поверхности лица без использования пены и бритвы.) Целесообразность применения такого продукта очевидна для его «автора», и потому ему не составит труда убедить потребителей в целесообразности его применения.

Товары иррационального спроса идентифицируются методом исключения: если это не товары рационального спроса, значит, — иррационального. В отличие от товаров рационального спроса, товары иррационального спроса — это товары, приобретение которых не связано с использованием требующего значительных затрат энергии рационального мышления. Совершая покупки товаров иррационального спроса, потребитель всегда ограничивается использованием лишь не требу-

ющего значительных затрат энергии иррационального, «легкого», «приблизительного» мышления. В этой связи не удивительно, что иррациональное мышление используется, как правило, при приобретении «старых», «проверенных» товаров, а также при формировании потребности в «новых» товарах, потребительная значимость которых невелика.

При *формировании потребности в товарах рационального спроса* дело обстоит достаточно просто. Прежде всего, приобретение товара необходимо обосновать с рациональной точки зрения; убедить покупателя в пользе приобретения данного товара; в том, что данный товар является лучшим средством удовлетворения его нужд. (Например, нужды в поддержании чистоты в доме с минимальными затратами физической энергии.) Если это удалось, то у покупателя возникает позитивное чувство, которое говорит о занесении данного товара в директорию «полезный продукт». В дальнейшем принятие решения о покупке товара рационального спроса протекает в соответствии с механизмом принятия решения о потреблении полезного продукта, изображенном на рисунке 2.

Сложнее дела обстоят при *формировании потребностей в товарах иррационального спроса.* Например, услуга по нанесению татуировки на тело основывается на очевидно иррациональной потребности в «украшении» собственного тела. Однако в отдельных случаях та же самая потребность может мотивироваться осознанным расчетом — нанесение тату-рекламы. При этом интересно отметить, что сама по себе тату-реклама не вызывает эффекта иррационального потребительского поведения [4].

Как уже говорилось выше, потребность в данном товаре может возникнуть лишь после того, как он будет занесен в директорию «полезный продукт», при этом рациональные основания для причисления товара иррационального спроса к «полезным продуктам» отсутствуют. Посредством рациональных доводов убедить в этом потребителя невозможно. На первый взгляд, ситуация тупиковая. Однако есть одна «палочка-выручалочка», еще одна программа.

В предыдущих публикациях А.А. Исаев уже писал, что в русле «примитивного», иррационального, алогичного (с позиции формальной логики) мышления личность человека рассматривает как сам товар, так и другие объекты, ассоциирующиеся с ним, как одно и то же; как членов одной «семьи», одной «ассоциации» пси-квантов. Именно этим объясняется влияние на принятие решения о покупке товара не только эмоций, вызываемых характеристиками товара, но и тех эмоций, которые вызываются «образами сопровождения» товара (лицо, непосредственно продающее товар; место реализации; рекламные образы и т.д. [5]). Грубо говоря, эмоции, связанные с «образами сопровождения» данного товара, «приклеиваются» и к самому товару. Если «эмоции сопровождения» положительные, то на бессознательном уровне такой товар заносится в директорию «полезный продукт». В дальнейшем принятие решения о покупке товара иррационального спроса протекает в соответствии с механизмом принятия решения о потреблении полезного продукта, изображенном на рисунке 2.

Таким образом, *наиболее эффективным приемом формирования потребностей в новых товарах иррационального спроса является использование при продвижении таких товаров «информации сопровождения», вызывающей у потребителей положительные эмоции.* Причем такой «информацией сопровождения» может быть рекламная информация; информация, связанная с проведением PR-мероприятий, демонстрационных мероприятий (выставки, презентации); история компании и т. д.

Например, наиболее известными приемами формирования потребностей в товарах иррационального спроса посредством рекламы являются следующие.

1. Использование в рекламе людей (предметов), вызывающих у потребителя положительные эмоции, — известных актеров, спортсменов и т. д.

Причем, следует еще раз подчеркнуть, что природа бессознательной деятельности человека такова, что к рекламируемым товарам «приклеиваются» даже те эмоции, которые связаны с людьми (объектами), не имеющими никакого отношения к производству данного товара.

2. Использование в рекламе бравурной музыки (музыки победителей), что на подсознательном уровне потребителя вызывает устойчивую ассоциацию приобретения рекламируемого товара с его большой победой.

3. Демонстрация восторга (апофеоз положительных эмоций) героем рекламного материала по отношению к рекламируемому предмету потребления.

4. Нагнетание ажиотажа, излишней торопливости в рекламных материалах с целью формирования нерациональной, «быстрой»

мысли об огромной важности для потребителя рекламируемого товара; мысли о том, что отказ приобрести данный товар может привести к катастрофе для потребителя.

По сути, использование производителями этих приемов есть не что иное, как программирование потребителя с целью понуждения его приобрести данный товар. Причем показательно, что осуществляется это программирование не посредством убеждения (т. е. посредством использования рациональных доводов), а посредством внушения необходимости приобретения данного товара.

На возможность использования такого приема в целях достижения лидерства на рынке пишут Ф. Котлер и К.Л. Келлер, указывая на то, что в то время, как одни компании лидируют на рынке благодаря непрерывным инновациям, другие создают конкурентное преимущество, «не отталкиваясь от товара». «Coca-Cola, Calvin Klein, Gucci, Tommy Hilfiger, Marlboro стали лидерами в своих товарных категориях потому, что правильно поняли мотивацию и желания потребителей, создавая для своих товаров соответствующие притягательные образы» [6]. Остается только подчеркнуть, что в последнем случае речь идет о производителях товаров иррационального спроса.

Таким образом, можно говорить о *следующем правиле создания промпродуктов компаний с целью формирования у потребителя потребности в товарах рационального или иррационального спроса.* В первом случае доминировать должен метод *убеждения*, а во втором — метод *внушения* (т. е. метод «приклеивания» к товару положительных

эмоций, вызываемых не самим товаром, а его «свитой», «образами сопровождения»). Деятельность по формированию потребности в товарах как рационального, так и иррационального спроса компаний, игнорирующих это правило, эффективной не может быть изначально.

При формировании потребности в данном товаре следует учи-

тывать, что нередко один и тот же товар может быть для одних потребителей товаром рационального спроса, а для других — товаром иррационального спроса. Например, для «продвинутых» пользователей новый, более «навороченный» гаджет — товар рационального спроса, а для тех, кто приобретает его с одной целью, выглядеть в глазах окружающих

«не хуже других», гаджет — товар иррационального спроса. В этом случае требуется разработка промо-продуктов двух видов: одни призваны вызывать положительные эмоции у «рационалистов», другие — у «иррационалистов». В первом случае при продвижении товара должен превалировать метод убеждения, во втором — метод внушения.

ИСТОЧНИКИ

1. Исаев А.А. Психология биоробота. М.: Директ-Медиа, 2014.
2. Junge C.G. *Analytical psychology: Its Theory and Practice*. The Tavistock Lectures. London, Henley, 1968.
3. Кислицына В.В. Маркетинг. Киров: Вятский государственный гуманитарный университет, 2011.
4. Степченко Т.С. «Внедрение в тело» как один из инструментов нетрадиционных маркетинговых коммуникаций // Практический маркетинг. 2015. № 1. С. 47–52.
5. Исаев А.А. Принятие решения о покупке: эмоциональный аспект // Практический маркетинг. 2015. № 5. С. 3–6.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2007.

Formation of Need for Goods of Rational and Irrational Demand

Isaev Aleksandr Arkadyevich,

Doctor of Economics, Professor of International Marketing and Trade Department of Vladivostok State University of Economics and Service; Gogol st. 41, Vladivostok, 690014, Russia (isaevalex@list.ru)

Isaeva Liudmila Alekseevna,

Candidate of Economics, Professor, Head of Economic Theory Department of Marine State University named by admiral G.I. Nevelskoy; Verhneportovaya st. 50 A, Vladivostok, 690059, Russia (isaevala@list.ru).

The archetypes are revealed: «useful product», «a sense of usefulness» as one of the main elements of the needs formation program. Some mechanisms are proposed: such as the identification of basic commodities as a «useful product», the decision of consuming a «useful product», the identification of good of the rational demand as a «useful product», the identification of good of the irrational demand as a «useful product» at the bioinformatics level. Basic techniques of the formation of need for goods of the irrational demand through advertising are distinguished.

Keywords: bioinformatics psychology; mechanisms of formation need; rational and irrational demand.

REFERENCES

1. Isaev, A.A. (2014) *Psikhologiya biorobota* [Psychology of biorobot]. Moscow, Direct-Media Publ., 2014.
2. Junge, C.G. (1968) *Analytical psychology: Its Theory and Practice*. The Tavistock Lectures. London, Henley, 1968.
3. Kislitsina, V.V. (2011). *Marketing*. Kirov, Vyatskiy Gosudarstvenniy universitet Publ., 2011.
4. Steptchenko, T.S. (2015) “Vnedrenie v telo” kak odin iz instrumentov netraditsionnykh marketingovikh kommunikatsiy [“Introduction in a Body” as one of the tools of non-traditional marketing communications]. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2015, no. 1 (215), pp. 47–52.
5. Isaev, A.A. (2015) Prinyatie resheniya o pokupke: emotsionalniy aspekt [Decision to buy: emotional aspect]. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2015, no. 5 (219), pp. 3–6.
6. Kotler, P.; Keller, K.L. (2007) *Marketing management*. 12-th ed. In Russian. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2007.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РЕГИОНАХ



Красюк Ирина Анатольевна,

д. э. н., профессор, профессор кафедры «Внешикономической деятельности и торгового дела», ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет»; 194021, Санкт-Петербург, ул. Новороссийская, д. 50
iri-krasjuk@yandex.ru

В статье рассмотрено современное состояние и перспективы развития внутренней торговли, приведена оценка выполнения ожидаемых результатов Стратегии развития торговли на период до 2020 г., выполнен анализ основных экономических показателей торговли в региональном разрезе: оборот на душу населения, обеспеченность торговыми площадями на 1 000 жителей, доля сетевой торговли и др.; приведена характеристика ведущих продовольственных сетей: «Магнит», «X5 Retail Group», «Ашан» из ТОП-10 крупнейших продовольственных сетей России, определены аспекты маркетингового размещения торговли, дано обоснование использования стратегии полицреодичности как инструмента успешного регионального развития, сделаны обобщающие выводы об основных тенденциях развития региональной торговли.

Ключевые слова: торговый капитал; размещение предприятий торговли; Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011–2015 годы и период до 2020 года; целевые индикаторы развития торговли; оборот розничной торговли на душу населения; среднедушевые денежные доходы в месяц; потребительские расходы в среднем на душу населения в месяц; торговые сети; стратегия полицреодичности.

Развитие торговли взаимосвязано с экономикой страны, экономические кризисы, диспропорции в развитии регионов формируют уровень и структуру внутренней торговли.

Торговый капитал достаточно оперативен и мобилен, он быстро переходит из одной территории в другую, где может получить наибольшую выгоду.

Особенности России — ее огромная территория и разнообразие природных, экономических, социальных и других условий оказали влияние на региональное развитие торговли. На размещение предприятий торговли оказывают влияние следующие факторы: градостроительные, материально-технические, транспортные, социальные и экономические. Они оказывают свое влияние на трех уровнях: микро-, мезо- и макроуровнях. Развитие торговли осуществляется в трех направлениях:

- ◆ концентрация (сетевые структуры), для нее характерно внедрение современных торговых тех-

нологий, высокое качество обслуживания, эффективные методы управления;

- ◆ специализация и универсализация, для них характерны преобладание магазинов с широким ассортиментом товаров, высокая степень специализации магазинов, универсальный ассортимент товаров;
- ◆ комбинирование операций торгового и неторгового характера означает синтез на торговом предприятии различных работ и процессов, осуществляемых на разных операциях торгово-технологического процесса.

Проведение экономических реформ оказало значительное влияние на развитие торговли, торговые предприятия обрели юридическую независимость и предпринимательскую свободу. Данные факторы оказали влияние на построение торговли в регионах.

В Российской Федерации развитие торговли регулируется государством. Государство определяет структуру рынка, размер торго-

вой наценки и условия продажи товаров. Формированию единой торговой политики служит Стратегия развития торговли [1]. Проанализируем достижение основных конечных результатов Стратегии в 2014 году [2]:

- ◆ снижение вклада торговли в ВВП — 17,2% — плановое значение показателя к 2015 году — 20,2–20,8% (процент выполнения 85,15%);
- ◆ оборот торговли составил 73,68 трлн руб. — плановое значение показателя к 2015 году — 73,68 трлн руб. (процент выполнения 89,69%);
- ◆ оборот розничной торговли на душу населения — 180,4 тыс. руб. — плановое значение показателя к 2015 г. — 190–196 тыс. руб. (процент выполнения 93,47%);
- ◆ доля современных форматов — 27,9% плановое значение показателя к 2015 г. — 50–55% (процент выполнения 53,14%).

Оценка плановых показателей 2015 года, в сравнении с факти-

ческими показателями 2014 года, показывает степень достижения запланированных значений. *Только по двум показателям процент выполнения составил 100%: занятость и обеспеченность современными торговыми площадями по реализации продовольственных товаров на одну тысячу человек.* Это позволяет сделать вывод об экстенсивном пути развития торговли, для которого характерно увеличение физической массы показателей, но показатели эффективности при этом не увеличиваются. Например, процент достижения конечных результатов по заработной плате опережает процент роста производительности труда в розничной торговле, нарушается золотое правило экономики, которое предусматривает превышение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы (табл. 1).

Целевые индикаторы развития торговли представлены в таблице 2, они конкретизируют деятельность торговли на макроуровне [3]. *Выполним оценку целевых индикаторов, с этой целью сопо-*

ставим фактические данные 2014 года с запланированными в 2008 и 2015 годах. За период развития торговли 2008–2014 гг. были достигнуты следующие результаты: *а) положительные:*

- ◆ увеличилась обеспеченность площадями современного формата на одну тысячу человек на 90,8 кв. м;

- ◆ доля ТОП 5 в обороте (степень консолидации торговли) выросла на 11,9%;

- ◆ уровень конкуренции в торговле изменился и стал средним; *б) отрицательные:*

- ◆ доля современных форматов в обороте составила 27,9%, это ниже запланированного уровня на 7,1%;

Таблица 1

Оценка результатов реализации Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011–2015 годы и период до 2020 года*

Основные социально-экономические показатели внутренней торговли	к 2015 году в текущих ценах	2014 г.	Процент выполнения конечных результатов
Вклад в валовой внутренний продукт (далее – ВВП), %	20,2–20,8	17,2	85,15
Оборот оптовой и розничной торговли, трлн руб.	80,1–84,2	26,19+47,49 (опт)=73,68	89,69
Оборот розничной торговли на душу населения, тыс. руб.	190–196	180,4	93,47
Занятость, млн чел.	от 12 до 13	12,5	100
Производительность труда в розничной торговле, млн руб.	2,8–3,1	2,09	70,8
Доля современных форматов в торговле, %	50–55	27,9	53,14
Заработная плата, тыс. руб. на человека в месяц	25,1–27,6	23,17	87,93
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	730–800	447,2	58,5
Обеспеченность современными торговыми площадями по реализации продовольственных товаров на одну тысячу человек, кв. м	109–139	163,8	132,1

* Составлена автором по материалам источников: [1],[2].

Таблица 2

Целевые индикаторы Стратегии торговли

Показатель	2008 г.	2014 г. факт	Отклонение	2014 г. к 2008 г., %	2015 г.	2014 г. к 2015 г., %
Обеспеченность площадями современного* формата на одну тысячу человек, кв. м	73	163,8	+90,8	224,4	120–150	121,3
Доля современных форматов в обороте, %	35	27,9	-7,1	79,7	45–60	54,7
Доля ТОП 5 в обороте (степень консолидации торговли),%	11	22,9	+11,9	208,2	25–30	83,3
Доля дистанционной торговли, %	2	0,7	-1,3	35,0	3–4	20
Оборот малых предприятий, в торговле, трлн руб.	7,2	2,23	-4,97	31,0	9–12	21,2
Уровень конкуренции в торговле	Низкий (На большинстве локальных рынков присутствует один или ни одного крупного игрока)	Средний	Средний	Средний	Средний (В большинстве городов с населением более 500 тыс. присутствуют 3 и более крупных игроков, идет конкуренция за меньшие поселения)	Средний

* Цифра дана на примере продовольственной торговли. Предполагается, что показатели в других сегментах торговли будут изменяться в том же направлении.

- ♦ доля дистанционной торговли незначительна и составляет 0,7%, отклонение от планового показателя составило 1,3%;
- ♦ оборот малых предприятий равен 2,23 трлн руб., отклонение от планового показателя составило 4,97%.

Анализируя приведенную выше информацию, можно сделать вывод, что *развитие торговли происходило в основном за счет количественных показателей*: увеличения торговой площади и количества магазинов сетевой торговли. Это характерно для экстенсивного пути развития торговли.

2015 год — переломный период в развитии торговли, т. е. траектория развития должна измениться и *приобрести интенсивный характер*. Для этого должны быть достигнуты следующие показатели:

- ♦ доля современных форматов в обороте — процент достижения к 2014г составил 54,7;
- ♦ доля ТОП 5 в обороте (степень консолидации торговли), процент достижения к 2014 году составил 83,3;
- ♦ доля дистанционной торговли — процент достижения к 2014 году составил 20.
- ♦ уровень конкуренции высокий.

Оценка торговли на макроуровне выявила негативные тенденции. Проанализируем развитие торговли в региональном аспекте. В этой связи целесообразно рассмотреть теоретические подходы мировой экономической мысли по определению концепций развития экономического пространства на территориях, сформировав на этой основе парадигму развития торговых сетей. Хотелось бы отметить теорию локализации (размещения) Й. Тюнена [4]. Адаптируя теорию Тюнена к пространственно-территориаль-

ному размещению розничной торговли в регионах, можно сделать вывод, что она является прообразом расположения распределительных центров федеральных розничных торговых сетей, так как цены на аналогичные потребительские товары в регионах отличаются друг от друга на величину транспортных издержек. Также мы можем позаимствовать у Тюнена *вывод* о ценности земельной ренты, адаптируя экономический смысл важности первого кольца-центра: ценность торговой услуги и качество торгового обслуживания, несомненно, будут выше в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге и других городах-миллионниках.

Региональный потребитель не получает всего спектра потребительских товаров одновременно с жителями крупных мегаполисов, однако тяжесть транспортных расходов ложится на него, хотя уровень денежных доходов в глубинке гораздо ниже, чем в крупных областных центрах. Рациональный штандорт В. Лаунхардта [5] органично соответствует размещению малых городов, которые своим рождением были обязаны появлению промышленного предприятия, вокруг которого и формировался сам город. Данная парадигма размещения отодвигала на второй план задачи удовлетворения населения в товарах и услугах. В советский период данную задачу выполняли торги и ведомственные ОРСЫ; в период построения рыночной экономики эту нишу заняли челноки. Инфраструктура торговли оказалась разрушенной, сетевые структуры ограничили свою торговую деятельность городами численностью более 500 тыс. чел. Поэтому структура потребления у жителей малых, средних и больших городов

значительно отличается от аналогичной в городах *миллионниках, крупнейших и крупных*.

Особое внимание хотелось бы уделить *теории центральных мест В. Кристаллера*. Теория В. Кристаллера [6] объясняет, почему одни товары и услуги должны производиться в каждом населенном пункте (продукты первой необходимости — малые и средние города), другие в больших и крупных городах (основные бытовые услуги, одежда и т. д.), третьи в крупнейших городах и мегаполисах (предметы роскоши, музеи, инновационные товары и т. д.). Таким образом, потребление и спрос могут меняться в территориальных границах под влиянием экономических факторов. Внутренняя координация розничной торговли, исходя из принципов маркетинга, включает регулирование стратегической деятельности с учетом сильных и слабых сторон региона с целью достижения эффективной интеграции внутренних возможностей локальных торговых подсистем [7].

Проанализируем *основные социально-экономические характеристики России в региональном разрезе*. Регионы отличаются друг от друга по численности населения, доле городского населения, балансу среднедушевых доходов и расходов, обороту розничной торговли в целом и на душу населения.

Регионы с высокой долей в структуре городского населения, более 70%, соответственно имеют высокие: среднедушевые доходы и оборот торговли на душу населения, например, ЦФО и С-ЗФО. Обратную закономерность имеют регионы, имеющие в структуре большую долю сельского населения, для них харак-

терны невысокие: доходы и оборот торговли на душу населения, например, СКФО, КФО. Вполне закономерно, что данные показатели оказывают влияние на построение торговли в регионах: форматность и качество торгового обслуживания (табл. 3) [8, 9].

Рассмотрим в динамике 2009–2014 гг. *долю сетевых форматов торговли в общем обороте*. Динамика развития сетевой торговли характеризуется стабильностью: С-ЗФО имеет достаточно высокую долю торговых сетей в общем объеме оборота – 39,1% (2014 г.). В целом по стране доля сетевой торговли не превышает 30%. Однако, проведенный анализ темпов роста сетевой торговли показал, что она активно развивалась: темп роста по России в среднем составил 134%, максимальный рост был в УФО 178,5% (табл. 4) [10].

Обеспеченность населения *торговыми площадями современных форматов* имеет положительную динамику, для нее характерен постоянный рост, однако величина данного показателя не является значительной, например, в Варшаве в 2013 году она была равна 779 кв. м [11]. Поэтому торговые площади необходимо увеличивать во всех регионах России. В настоящее время активный рост торговых площадей наблюдается в СФО, он равен 150,0% (табл. 5) [12].

Важным показателем, характеризующим развитие торговли в регионах, является *оборот на душу населения*. Проанализируем его динамику. Она положительная. В среднем темпы роста увеличились по регионам на 10%. Активно шли продажи в ДФО, темп роста в 2014 году составил 141,9% (табл. 6) [13].

Таблица 3

Основные социально-экономические показатели России за 2014 г.

Субъекты Федерации	Численность населения*	Доля городского населения, %	Оборот розничной торговли на душу населения, руб.	Среднедушевые денежные доходы в месяц, руб.	Потребительские расходы в среднем на душу населения в месяц, руб.	Оборот розничной торговли, млн руб.
РФ	146,3	70,7	180 410	27 754,9	26 876	26 356 237,3
ЦФО	31,8	81,8	231 873	35 030,4	34 761	9 016 550,9
С-ЗФО	13,8	84,1	172 438	28 638,1	26 060	2 383 450,3
ЮФО	14,0	62,9	171 997	24 281,2	25 515	2 405 182,0
С-КФО	9,7	49,1	139 263	20 706,0	23 981	1 340 343,9
ПФО	29,7	71,5	163 193	24 061,5	22 518	4 851 273,5
УФО	12,3	80,9	198 727	30 482,1	28 821	2 435 413,2
СФО	19,3	72,7	139 720	21 249,7	20 444	2 696 933,4
ДФО	6,2	75,4	167 755	31 992,1	28 999	1 043 238,6
КФО	2,3	58,0	80 958	–	–	183 851,5

* Дано по: [9].

Таблица 4

Доля розничных торговых сетей в формировании оборота розничной торговли субъектов Российской Федерации

Субъекты Федерации	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Средние темпы роста к 2009г. %
РФ	15,1	17,5	18,4	20,5	21,9	22,9	134,0
ЦФО	17,5	20,7	20,8	21,2	23,2	23,8	125,4
С-ЗФО	29,5	32,2	34,0	37,6	36,9	39,1	122,0
ЮФО	15,6	15,7	17,9	20,0	20,9	22,1	124,0
С-КФО	4,0	5,0	5,8	6,3	6,2	5,8	145,5
ПФО	12,3	14,8	16,8	18,8	20,5	22,3	151,5
УФО	9,4	12,1	13,6	17,7	19,2	21,3	178,5
СФО	13,0	14,7	14,9	20,7	22,4	23,2	147,5
ДФО	7,2	7,7	7,6	9,0	9,8	10,8	124,7
КФО	–	–	–	–	–	–	

Таблица 5

Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1 000 человек населения

Субъекты Федерации	2011 г., кв. м	2012 г., кв. м	Темп роста 2012 к 2011 г., %	2013 г., кв. м	Темп роста 2013 к 2011 г., %
РФ	128,0	144,9	113,2	160,8	111,0
ЦФО	198,5	203,8	102,7	222,0	111,8
С-ЗФО	66,1	70,5	106,7	81,5	123,3
ЮФО	100,5	114,7	114,1	126,9	126,3
С-КФО	31,2	31,3	100,3	35,9	115,1
ПФО	137,1	172,3	125,7	185,2	135,1
УФО	142,0	174,5	123,0	195,3	137,5
СФО	103,3	124,5	120,5	154,6	150,0
ДФО	43,6	58,0	133,0	58,0	133,0
КФО	–	–	–	–	–

В таблице 7 представлены темпы роста десяти крупнейших продовольственных сетей России за 2013–2014 гг. [14]. Лидером является сеть «Магнит» – темп роста в 2014 году составил 31,6%; обо-

Таблица 6

Оборот розничной торговли в расчете на душу населения по субъектам Российской Федерации

Субъекты Федерации	2011, руб.	2011 = 100%	2012, руб.	Темп роста 2012 г. к 2011 г., %	2013, руб.	Темп роста 2013 г. к 2011 г., %	2014, руб.	Темп роста 2014 г. к 2011 г., %
РФ	133 633	100%	149 401	111,8	165 051	123,5	180 410	135,0
ЦФО	171 320	100%	188 757	110,2	207 394	121,1	231 873	135,3
С-ЗФО	127 789	100%	143 732	112,5	156 056	122,1	172 438	134,9
ЮФО	122 762	100%	138 131	112,5	153 160	124,8	171 997	140,1
С-КФО	100 195	100%	114 718	114,5	126 431	126,2	139 263	139,0
ПФО	116 237	100%	131 367	113,0	147 131	126,6	163 193	140,4
УФО	151 904	100%	169 676	111,7	188 497	124,1	198 727	130,8
СФО	107 192	100%	120 963	112,8	132 484	123,6	139 720	130,4
ДФО	118 241	100%	130 765	110,6	147 891	125,1	167 755	141,9
КФО	-	-	-	-	-	-	80 958	-

рот продаж 762,7 млрд руб. Достаточные прочные позиции занимают сети *X5 Retail Group* – 2-е место и «Ашан» – 3-е место. Хотелось бы отметить рост продаж у ГК Дикси, которая, по итогам 2014 года, занимает теперь 4-е место. Ситуация в 2014 году была в пользу сетей, работающих в формате дискаунтеров и магазинов «у дома», так как после введения продовольственного эмбарго и девальвации рубля потребители вынуждены экономить. В данном формате успешно работают «Магнит», *X5 Retail Group* – «Пятерочка», ГК «Дикси».

Российские продуктовые ретейлеры сумели адаптировать свою деятельность к продуктовым санкциям, заменив запрещенные продукты питания, поставками из других стран. Рост цен на некоторые продукты питания: рыбу, молочную продукцию и др. будет способствовать изменению потребительского спроса и поиску дешевых аналогов продуктов.

Макроэкономические факторы будут продолжать оказывать влияние на девальвацию рубля, для сохранения своего рынка крупные сетевые вынуждены будут использовать дополнительные инвестиции в цены.

По данным Росстата, сетевые структуры занимают 26,9% роз-

ничного рынка. В современных условиях наиболее востребованными окажутся форматы дискаунтера и магазины у дома. Сетевые структуры будут поддерживать достигнутые темпы роста продаж путем расширения магазинов. Для операционной среды торговли наступит эра слияний и поглощений, что приведет к дальнейшему вытеснению несетевых структур. В *таблице 8* представлена информация о динамике количества магазинов на основании данных рейтинга ста крупнейших сетей России [15]. Лидеры среди продовольственных сетей: «Магнит», *X5 Retail Group*, «Ашан», *Metro Group*, «Дикси»; у непродовольственных сетей ведущие позиции занимают «М.видео», ГК «Евросеть», ГК ДНС, которые специализируются на реализации бытовой

и компьютерной техники и мобильных устройств. Динамика развития этих сетей стабильна. Что же лежит в основе этой динамики? Чем обусловлен постоянный рост продаж сетей?

Россия располагает огромной территорией и многомиллионным населением, для нее характерно разнообразие социально-экономических и природных условий, различные политические, национальные, конфессиональные и культурные традиции, требующие учета в процессе формирования и развития региональной торговли. Сетевые структуры заинтересованы в дальнейшем развитии, которое имеет региональный вектор.

Характеристика сетей, проводящих региональную экспансию, представлена в *таблице 9* [16, 17, 18].

Таблица 7

ТОП-10 крупнейших продовольственных сетей России

№	Название сети	Оборот в 2013 г. млрд руб.	Оборот в 2014 г., млрд руб.	Темп рост 2014 г. к 2013 г., %
1	Магнит	579,5	762,7 млрд.	31,6
2	X5 Retail Group	532,7	631,9	18,6
3	Ашан	282,1	338,0	19,8
4	ГК Дикси	180,3	229,0	27
5	Metro Group	183,2	207,0	13
6	Лента	144,2	194,0	34,5
7	ГК О Кей	139,5	151,9	8,9
8	ГК Монетка	52,0	62,0	19,3
9	ГК Мария-Ра	50,4	57,6	14,3
10	Седьмой континент	59,3	57,0	-3,8

Таблица 8

Динамика количества магазинов ТОП-100 крупнейших ретейлеров

№	Группа компаний	Основное операционное юридическое лицо	Бренд	Основные форматы	Сегмент	Количество магазинов на конец года				Франчайзинг
						2011	2012	2013	I пол. 2014	
1	Магнит, ОАО	Магнит, ОАО	Магнит, Гипермаркет Магнит, Магнит-косметик	Г, М	FMCG	4 055	5 309	8 093	8 618	нет
2	X5 Retail Group	ТД Перекресток, ЗАО и др.	Карусель, Пятерочка, Перекресток, Перекресток-Экспресс, Перекресток Гипер	Г, С, М	FMCG	2 469	3 002	4 544	4 779	Перекресток-Экспресс (39), Копейка (32), Пятерочка (286)
3	Auchan Groupe (Ассоциация семьи Мюлье)	Ашан, ООО	Ашан, Ашан-сити, Наша Радуга, Ашан-сад, real,-	Г	FMCG	44	49	79	82	нет
4	Metro Group	МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	METRO, METRO Punct	Г, С	FMCG	57	62	72	72	13
5	ДИКСИ, ГК	Дикси групп, ОАО	Мегамарт, Минимарт, Дикси, Виктория, Квартал, Дешево, Кэш	Г, С, М	FMCG	903	1 119	1 799	1 944	нет
6	Компания "М.видео", ОАО	М.видео Менеджмент, ООО	М.видео	Г	бытовая и компьютерная техника	261	296	333	347	нет
7	Лента, ООО	Лента, ООО	Лента	Г	FMCG	39	42	87	96	нет
8	О'КЕЙ, ГК	О'КЕЙ, ООО	О'КЕЙ, О'КЕЙ-Экспресс	Г, С	FMCG	57	71	94	96	нет
9	Евросеть, ГК	Евросеть-Ритейл, ООО	Евросеть	М, Сн	Мобильные устройства	4 789	5 000	5 200	-	нет
10	ДНС, ГК	ДНС, ГК (Несколько юридических лиц)	DNS, Technopoint	Г, С, М	бытовая и компьютерная техника	350	510	713	871	нет
***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***

Таблица 9

Характеристика ведущих торговых сетей

Магнит	X 5 Retail Group	Ашан
<p>1. Дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также развитие в наименее освоенных регионах. Увеличение числа торговых точек на Урале и в Сибири.</p> <p>2. Ежегодное открытие не менее 500 магазинов «у дома» и не менее 250 магазинов косметики в населенных пунктах с численностью от 5 000 человек и около 50 гипермаркетов в населенных пунктах с численностью от 50 000 человек.</p> <p>3. Развитие мультиформатной бизнес-модели для удовлетворения потребностей покупателей с различным уровнем доходов.</p> <p>4. Дальнейшее совершенствование логистических процессов и инвестиции в IT-систему для максимально эффективного управления запасами и транспортными потоками.</p> <p>5. Развитие собственного импорта: увеличение доли прямых поставок свежих овощей и фруктов для минимизации издержек.</p>	<p>1. Взаимовыгодное сотрудничество по многим направлениям.</p> <p>2. Регионам и областям России: Инвестиции в инфраструктуру региона. Развитие современной розничной торговли в регионе. Создание новых рабочих мест. Повышение качества жизни населения региона.</p> <p>3. Поставщикам и производителям: Гарантированный и растущий объем продаж. Рост узнаваемости за счет более широкого представления ваших товаров на полках магазинов ведущего ретейлера страны. Предложения новых рынков сбыта, благодаря активной экспансии X5 в регионы.</p> <p>Оптимизация расходов по доставке товара, собственная логистическая инфраструктура X5. Точность расчетов и аккуратность платежей.</p>	<p>1. Французский ретейлер <i>Auchan</i> инвестировал в развитие бизнеса в России за 10 лет присутствия на рынке более 50 млрд рублей, сумма налоговых выплат компании в России за 10 лет превысила 42 млрд рублей.</p> <p>2. В планах – расширение сети гипермаркетов «Ашан» «к 2015, может быть, к 2017 году» до 150 магазинов.</p> <p>3. В ближайшее время гипермаркеты будут открыты в Самаре, Волгограде, Тюмени, Нижнем Новгороде, Ярославле и Костроме.</p>

Хотелось бы отметить мультимедийную стратегию развития бизнеса сети «Магнит», которая первой стала применять стратегию полицреодичности. В условиях цикличности экономического развития торговые сети постоянно сталкиваются с проблемой изменения стратегии и тактики поведения на рынке. Для снижения рыночных рисков могут быть использованы различные маркетинговые технологии в формировании ассортимента и ценовой политики, поведения в конкурентной среде и т. д. Решение проблем развития региональной торговли — это серьезная проблема, которая требует маркетинговых решений.

Недооценка маркетингового аспекта размещения и соответственно организации розничной торговли в регионах может привести к:

- ◆ излишнему производству одних товаров и дефициту других;
- ◆ вытеснению местных производителей в регионах;
- ◆ снижению уровня и качества жизни потребителей;
- ◆ усилению социальной напряженности;
- ◆ вытеснению с рынка местных брендов [19].

Развитие региональной торговли должно осуществляться в соответствии с уровнем развития производства региона и товарно-обменных процессов, находящихся под воздействием субъектов товарного рынка — сферы обмена товаров, совокупности форм и способов торговли, отношений между производителями и потребителями. Необходимо особо выделить *пространственный аспект расширения розничной торговой сети в регионах*, конкретизирующий его маркетинговую составляющую. На *первом этапе* проникновения в регионы необходимо максимально минимизиро-

вать издержки, связанные с реализацией товаров, то есть торговая маржа должна быть минимальной. Когда потребитель оценит ценовой демпинг, проводимый сетью в его интересах, тогда наступает время реализации *второго этапа* — высокая культура торгового обслуживания и реализация товаров под маркой СТМ, то есть сеть, а не производитель, гарантирует качество реализуемых товаров своим имиджем и деловой репутацией. Потребитель быстро привыкает к периодическому ценовому демпингу, культуре обслуживания, расширению ассортимента посредством добавления товаров под маркой СТМ. Наступает *третий этап* — коммерческие усилия по стимулированию потребительского спроса: карточки постоянного клиента, скидки, проведение семплинг-акций для более широкого ассортимента ряда и т. д., то есть мы держим потребителя в «постоянном напряжении», ему становится интересно, что может еще предложить сеть, чтобы он совершил покупку. Далее *четвертый этап*: торговые сети уже закрепились на своем рыночном сегменте, они изучили потребителя, постоянно мониторят рынок, проводя маркетинговые исследования. Это период чистого, ориентированного на конкретного потребителя, адресного маркетинга. Сеть знает свой рыночный сегмент, изучила потребителя, может не просто удовлетворить потребительские предпочтения, но и предложить новые товары и услуги для формирования новых потребностей. Происходит расширение процесса взаимодействия между потребителем и торговой сетью, в основе которого информационное обеспечение. Осведомленные потребители могут принимать более обоснован-

ные решения. В данном случае речь идет о категории «пертиности информации торговой сети» — соответствие информации потребителя с информацией, предоставляемой ему в сети. Качество и объем торговой информации должны создавать условия для повторных покупок. *Пятый этап* — это реализация концепции социально-этического маркетинга, в основе которого лежит реализация фандрейзинговых программ торговли. Маркетинговые решения региональной торговли ориентированы на конкретные зоны торгового обслуживания и направлены на обеспечение разнообразия функционально-структурных параметров торговых объектов, в результате торговая сеть на более качественном уровне выполняет свои обязательства перед государством (уплата налогов), бизнес-партнерами — выполнение и оплата обязательств, и конечно потребитель, в лояльности которого она заинтересована. Рынок переходит из стадии среднего уровня конкуренции в высокий уровень, созданы условия для реализации концепции социально-этического маркетинга, торговая сеть занимается капитализацией своих ресурсов посредством имиджевых мероприятий, инструментом которых является фандрейзинг, создается благоприятный образ сети в глазах потребителя (*рис. 1*) [20].

Рост благосостояния регионального потребителя привел к тому, что приоритеты населения стали смещаться в сторону широкого ассортимента, качества товаров и обслуживания населения. Потребительская лояльность стала определяться сервисной составляющей торговой услуги. Российский потребитель уже познакомился со всеми типами современных фор-

матов. Развитие региональной торговли предполагает функционирование инфраструктурного комплекса. Особенности региональной инфраструктуры применительно, в частности, к торговле, предопределяют с позиции организации, необходимость создания и функционирования трехуровневой системы, реализующей функционально-структурный принцип организации инфраструктуры (рис. 2) [21].

Инфраструктурное обеспечение региональной торговли предполагает взаимодействие комплекса различных организаций, деятельность которых будет создавать условия для эффективного функционирования торговых сетей. На первом этапе для обеспечения процессов товародвижения будут созданы распределительные центры, в которых будут аккумулирована необходимая товарная масса. Задействованы будут следующие элементы инфраструктуры региональной торговли: материальные, кадровые, маркетинговые, транспортные, финансовые, информационные, нормативно-правовые. Второй этап предполагает создание разветвленной сети магазинов розничных продаж, то есть речь идет о максимальной торговой дислокации, предложении потребителю различных форматов торговли и торгового сервиса, приведенные на первом этапе элементы инфраструктуры будут задействованы в полном объеме. Третий этап – это развитие социально-ориентированной торговли, социальная ориентация проявится в форматности обслуживания конкретных торговых зон, фрагментированных по уровню доходов. Элементы инфраструктуры будут задействованы в полном объеме.

Какую стратегию должна выбрать торговая сеть, чтобы успешно освоить региональный потребительский рынок? Формирование развитых региональных рынков потребительских товаров и услуг – довольно сложный и длительный процесс, включающий структурные изменения

в производстве, обращении и потреблении товаров. Поэтому в каждом регионе должна быть разработана долгосрочная концепция развития регионального потребительского рынка, включающая несколько этапов с возможными альтернативными сценариями и вариантами развития, выбор

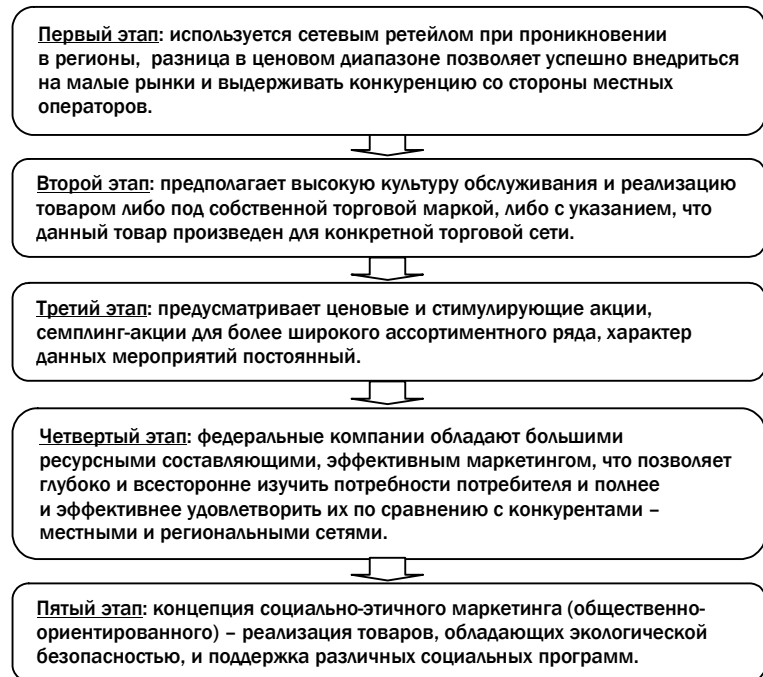


Рис. 1. Этапы пространственного развития розничной торговли



Рис. 2. Региональная инфраструктура розничной торговли

которых будет определяться конкретными социально-экономическими условиями, то есть поликреодичностью региона. Положительный эффект от размещения розничной торговли возможен только при использовании инструментария маркетинга, позволяющего учитывать покупательские предпочтения региональных потребителей различных территорий. Розничные торговые сети, проникая в регионы, вынуждены учитывать специфичность местных условий, т. е. они должны трансформировать конкурентные стратегии к конкретной территории. Успех проникновения во многом определяется реализацией стратегии поликреодичности: учет специфичности условий социально-экономического развития конкретной территории, специфики потребления, адаптация предлагаемых торговых форматов к местным условиям, реализация которой предполагает разработку многовариан-

ных сценариев проникновения. Федеральные и зарубежные сети будут использовать при проникновении в регионы, следующие конкурентные стратегии: демпингового ценообразования, использования эффекта масштаба, дифференциации продукта и фокусирования, но механизм реализации этих стратегий будет иметь поликреодичный характер, так как они должны будут адаптировать их к конкретным условиям проникновения, многовариантность торгового предложения определит форматность и структуру торговли для каждого региона.

Региональные сети будут использовать при проникновении в соседние регионы следующие конкурентные стратегии: эффекта масштаба, дифференциации продукта и фокусирования, которые тоже будут иметь поликреодичный характер реализации, расширение торговых зон станет возможным при предложении

и разработке различных сценариев торгового обслуживания, учитывающих специфичность территории проникновения, предлагающих ту структуру и тот формат, который будет понятен и востребован региональным потребителем.

Малые сети в своей деятельности будут использовать только стратегию фокусирования, направленную на удовлетворение узкоспециализированных рыночных сегментов, в 2006 году в России был создан «Союз малых сетей России», деятельность которого направлена на повышение доходности бизнеса и капитализацию сетей регионального значения, поэтому фокусирование будет иметь поликреодичный характер, учитывающий специфичность субъектов региона и предлагающей многовариантность потребления (рис. 3) [22].

Торговая сеть «Магнит» — это пример успешной реализации стратегии поликреодичности, для

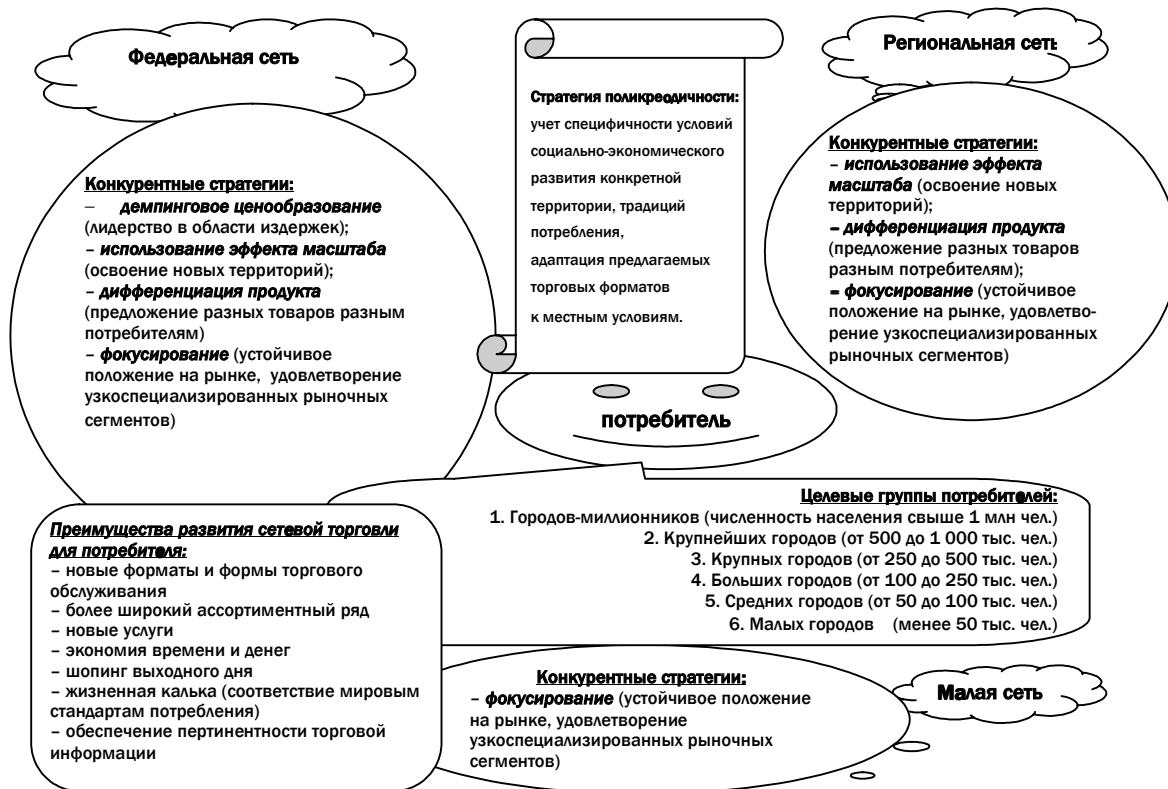


Рис. 3. Моделирование маркетинговых процессов сетевых торговых организаций

каждой территории она предложила свой формат, т. е. сценарии проникновения были многовариантны. Это стало залогом коммерческого успеха. В 2014 году численность магазинов сети «Магнит» составила:

- ◆ 8 344 магазина в формате «магазин у дома»,
- ◆ 190 гипермаркетов,
- ◆ 97 магазинов «Магнит Семейный»,
- ◆ 1 080 магазинов косметики [23].

Что же лежит в основе стремительного развития торговой сети, которая из региональной превратилась в федеральную? Основным конкурентным преимуществом является поликреодичность ценовой политики, отвечающей ценовым запросам различных категорий потребителей, работа в формате гипермаркета. Сеть продолжает позиционировать себя как магазины-дискаунтеры с низкими ценами на традиционный ассортимент необходимых товаров, и деятельность компании полностью оправдывает такое позиционирование. Сеть совершенствует ассортиментную политику, реализуя

товары под маркой СТМ, создавая собственные распределительные центры, экономит на транспортных издержках и совершенствует механизм сбытовой логистики. Во главе компании стоит команда специалистов-управленцев, способных принимать эффективные управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности сети. Это делает «Магнит» привлекательным объектом инвестирования.

Можно сделать следующие выводы:

1. Региональное развитие розничной торговли будет продолжаться. Сетевые структуры будут оказывать влияние на построение региональной торговли, постепенно вытесняя малые торговые формы и формируя новые торговые форматы.
2. Для развития торговли характерен интенсивный путь развития, который характеризуется увеличением числа магазинов и торговой площади, средним уровнем конкуренции, невысокой долей современных форма-

тов и незначительным объемом дистанционной торговли.

3. Маркетинговые технологии, используемые в региональной розничной торговле, будут способствовать устранению региональных диспропорций потребления, структура потребления малых, средних, больших городов будет постепенно приближаться к структуре потребления крупных, крупнейших и городов-миллионников. Вполне вероятно, что инновационные товары будут представлены только в крупных, крупнейших и городах-миллионниках.
4. Успешность проникновения розничных торговых сетей, как на региональном, так и на федеральном уровнях, будет определяться реализацией стратегии поликреодичности, учитывающей специфичность социально-экономического развития конкретной территории, специфику потребления, адаптирующей предлагаемые торговые форматы к местным условиям, предлагающей многовариантные сценарии проникновения.

ИСТОЧНИКИ

1. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года, утверждена приказом Минпромторга России от 31 марта 2011 г. № 422. 116 с. [Электронный ресурс]: www.minpromtorg.gov.ru/pdf (дата обращения 25.05.2015 г.).
2. Федеральная служба государственной статистики официальный сайт: [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat> (дата обращения 25.05.2015 г.).
3. Стратегия развития торговли ... С. 66.
4. Тюнен И. Изолированное государство в его отношении к сельскому хозяйству и национальной экономике (Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationaloekonomie), 1826.
5. Лаунхардт В. Рациональный штандорт промышленного предприятия, 1882.
6. Кристаллер В. Центральные места в Южной Германии, 1933.
7. Дудакова И.А. Теоретико-методологические основы маркетинговой деятельности в сфере обращения на территории // Проблемы экономики. 2008. № 2. С. 55–62.
8. Федеральная служба государственной статистики...
9. Россия 2015: Стат. Справочник / Росстат. М., 2015. 62 с. Официальный сайт: [Электронный ресурс]: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/rus15.pdf (дата обращения 26.05.2015 г.)
10. Федеральная служба государственной статистики...
11. Проект РИА новости официальный сайт: [Электронный ресурс]: http://inmsk.ru/news_market/20140210/375588588.html (дата обращения 25.05.2015 г.)
12. Федеральная служба государственной статистики...
13. Там же.
14. Российский продуктовый портал официальный сайт: [Электронный ресурс]: <http://foodmarkets.ru/news/topic/17717> (дата обращения 26.05.2015).
15. Информационное агентство «INFOLine» официальный сайт: [Электронный ресурс]: http://www.megaresearch.ru/files/demo_file/22332 (дата обращения 26.05.2015).
16. Магнит «ЗАО Тандер» официальный сайт: [Электронный ресурс]: <http://magnit-info.ru> (дата обращения 26.05.2015).

17. X5 Retail Group официальный сайт: [Электронный ресурс]: <http://www.x5.ru> (дата обращения 26.05.2015).
18. ООО «Ашан Россия» официальный сайт: [Электронный ресурс]: <http://www.auchan.ru> (дата обращения 26.05.2015).
19. Дудакова И.А. Маркетинговый аспект региональной инфраструктуры розничной торговли // Маркетинг. 2010. № 6 (115). С. 76–91, с. 83.
20. Дудакова И.А. Маркетинг формирования и развития региональной инфраструктуры розничной торговли на примере городов (теория, методология, практика): автореф. дис.... д-ра экон. наук; ГОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)». Ростов-на-Дону, 2011. 50 с.
21. Там же.
22. Там же.
23. Магнит «ЗАО Тандер» официальный сайт: [Электронный ресурс]: <http://magnit-info.ru> (дата обращения 26.05.2015).

Current Status and Problems of Development of Retail Trade in the Regions

Krasyuk Irina Anatolyevna,

doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of foreign trade and commerce, Saint-Petersburg state University of Trade and Economics; Novorossiyskaya str. 50, Saint-Petersburg, 194021, Russia (iri-krasyuk@yandex.ru)

The article considers the current state and prospects of development of domestic trade, the estimation of the expected results of the Strategy of trade development in the period up to 2020, the analysis of main economic indicators of trade in the regional context: turnover per capita, the availability of retail space per 1,000 inhabitants, the share of network trade, etc.; the characteristics of major food chains: «Magnet», «X5 Retail Group», «Auchan» from the TOP 10 of the largest food chains in Russia, defined the marketing aspects of placing the trade, the rationale of using the strategy of policraticus as a tool for successful regional development, made General conclusions about the main trends of development of regional trade.

Keywords: trading capital; the location of enterprises of trade; the Strategy of trade development in the Russian Federation for 2011–2015 and until 2020; the target indicators of development of trade; the retail trade turnover; the average income per month; consumer spending on average per capita in-population per month; retail networks; the strategy of policraticus.

REFERENCES

1. The strategy of trade development in the Russian Federation for 2011–2015 and until 2020 approved by the decree of the Ministry of industry and trade dated 31 March 2011, No. 422, 116 p. Available at: www.minpromtorg.gov.ru, pdf (accessed 2015.05.25).
2. Federal service of state statistics official site. Available at: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat> (accessed 2015.05.25).
3. The strategy of trade development in the Russian Federation ..., p.66.
4. Thunen, Johann Heinrich von (1826). *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationaloekonomie*.
5. Launhardt, Carl Wilhelm Friedrich (1882). *Die Bestimmung des Zweckmassigsten Standortes einer Gewerblichen Anlage, Zeitschrift des Vereines Deutscher Ingenieure*.
6. Christaller, Walter (1933). *Die zentralen Orte in Suddeutschland*.
7. Dudakova, I.A. (2008) Teoretiko-metodologicheskie osnovi marketingovoy deyatel'nosti v sfere obrashcheniya na territorii [Theoretical and methodological foundations of marketing activities in the sphere of circulation on the territory]. *Problemi ekonomiki* [Problems of Economics], 2008, no. 2, pp. 55–62.
8. Federal service of state statistics official site...
9. Russia 2015: Stat. Handbook, *Rosstat*. Moscow, 2015, 62 p. Available at: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/rus15, pdf (accessed 2015.05.26).
10. Federal service of state statistics official site...
11. The draft *RIA Novosti* official website. Available at: http://inmsk.ru/news_market/20140210/375588588.html (accessed 2015.05.25).
12. Federal service of state statistics official site...
13. Ibid.
14. Russian grocery portal official website. Available at: <http://foodmarkets.ru/news/topic/17717> (accessed 2015.05.26).
15. *Information Agency «INFOLine»* official website. Available at: http://www.megaresearch.ru/files/demo_file/22332.pdf (accessed 2015.05.26).
16. Magnet ZAO Tander» official website. Available at: <http://magnit-info.ru> (accessed 2015.05.26).
17. X5 Retail Group official website. Available at: <http://www.x5.ru> (accessed 2015.05.26).
18. LLC «Auchan Russia» official website. Available at: <http://www.auchan.ru> (accessed 2015.05.26).
19. Dudakova, I.A. (2010) Marketingoviy aspekt regionalnoy infrastrukturi roznichnoy torgovli [Marketing aspect of regional infrastructure retail]. *Marketing*, 2010, no. 6 (115), pp. 76–91, p. 83.
20. Dudakova, I.A. (2011) *Marketing formirovaniya i razvitiya regionalnoy infrastrukturi roznichnoy torgovli na primere gorodov (teoriya, metodologiya, praktika)* [Marketing of formation and development of regional infrastructure of retail trade on the example of cities (theory, methodology, practice)]: author. dis.... d-RA Ekon. Sciences; GOU VPO «Rostov state economic University (RINH)». Rostov-on-Don, 2011, 50 p.
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Magnet ZAO Tander» official website. Available at: <http://magnit-info.ru> (accessed 2015.05.26).

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ЭКОНОМИКИ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ



Никulina Ольга Валерьевна,

доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет (350040, Краснодар, ул. Ставропольская, д. 149)
olgafinans@mail.ru



Качаева Ирина Олеговна,

магистрант 1 курс, программа «Экономика фирмы и отраслевых рынков», кафедра мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет (350040, Краснодар, ул. Ставропольская, д. 149)
irenkachaeva@gmail.com

В статье раскрыты основные направления анализа структуры экономики в качестве инструмента формирования стратегии региональной экспансии международных торговых компаний. Рассмотрено влияние социально-экономических факторов на развитие торговых сетей в регионах. Предложена методика анализа структуры экономики и проведена ее апробация на примере Краснодарского края с целью обоснования стратегии региональной экспансии международных торговых сетей, для которых данный регион является привлекательным. Сделан вывод о необходимости применения маркетингового подхода к формированию стратегии торговых компаний, позволяющего получить достоверную информацию о социально-экономическом развитии территории и потребительских предпочтениях в результате систематического проведения маркетинговых исследований.

Ключевые слова: маркетинговый подход; международные торговые компании; стратегия региональной экспансии; структурирование экономики.

В условиях глобализации современной экономики торговля имеет тенденцию к динамичному изменению своей структуры. Если раньше она рассматривалась как звено, соединяющее производство и конечное потребление, а его основной функцией было повышение эффективности в рамках данной связи, то сегодня торговые предприятия диктуют свою политику не только отдельным производителям и сегментам рынка, но и целым отраслям промышленности и регионам. Данные изменения обоснованы формированием и дальнейшим развитием международных и федеральных торговых сетей (МТС, ФТС), сравнительно небольшой период функционирования и развития которых в мировой экономике свидетель-

ствует о стремительном росте масштабов освоения ими потребительских рынков различных стран и регионов.

Торговый капитал очень подвижен, он легко перетекает в те области, которые являются наиболее привлекательными с точки зрения возможности получения дополнительной прибыли. Ориентируясь на данную позицию, торговые компании выбирают регионы, в которых создана развитая инфраструктура, имеются существенные размеры пространства и сформированы максимально комфортные условия для ведения бизнеса [1].

При выборе стратегии региональной экспансии, для компании немаловажным является структурирование экономики регионов по

экономическому и социальному развитию. Выявление особенностей и факторов, влияющих на развитие регионов, поможет сформировать наиболее эффективные пути рыночного расширения компании [2]. Поэтому анализ структуры экономики регионов представляется актуальной темой в рамках исследования как отдельной компании, так и рынка в целом.

Целью данного исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по анализу структуры экономики регионов для обоснования выбора стратегии региональной экспансии международных торговых компаний на новые рынки.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- ♦ раскрыть теоретические основы и изучить методику анализа структуры экономики для обоснования приоритетных направлений развития экономических субъектов в регионах;
- ♦ проанализировать факторы социально-экономического развития регионов для выявления стратегически привлекательных территорий в целях осуществления рыночной экспансии торговых компаний;
- ♦ разработать предложения и рекомендации по осуществлению региональной экспансии международных торговых компаний с учетом выявленных особенностей регионального развития.

При освоении торговой компанией новых международных и региональных рынков важной составляющей экспансии является выбор конкретных территорий с обоснованием целесообразности распространения в рамках определенных географических границ области, в которой компания будет действовать. Как правило, освоение региональных рынков торговыми компаниями происходит следующим образом: от крупных городов к наиболее мелким, от близких к центру регионов к наиболее отдаленным [3].

Эффект территориального развития розничной торговли считается положительным, если при определении зон экспансии были использованы инструменты маркетинга, позволяющие учитывать потребительские предпочтения покупателей на региональном рынке розничной торговли. Успешность расширения торговой сети на новых территориях можно определить по итогам реализации стратегий поликреодичности,

которые учитывают специфику условий социально-экономического развития определенной территории, особенности потребления и адаптацию предполагаемых форматов торговли к местным условиям [4].

На *рисунке 1* представлена методика анализа структуры экономики, применяемая для региональной экспансии международных торговых компаний, которая показывает взаимосвязь между уровнем социально-экономического развития региона и марке-

тинговыми стратегиями торговых компаний (Составлено авторами на основании источника: [5]).

При освоении новых территорий, на основе анализа указанных выше аспектов социально-экономической деятельности региона, маркетинг позволяет выявить данные о наиболее выгодном местоположении магазинов торговой компании на данной территории [6]. Для определения зон, наиболее благоприятных для развития деятельности, необходимо выполнить следующие задачи:

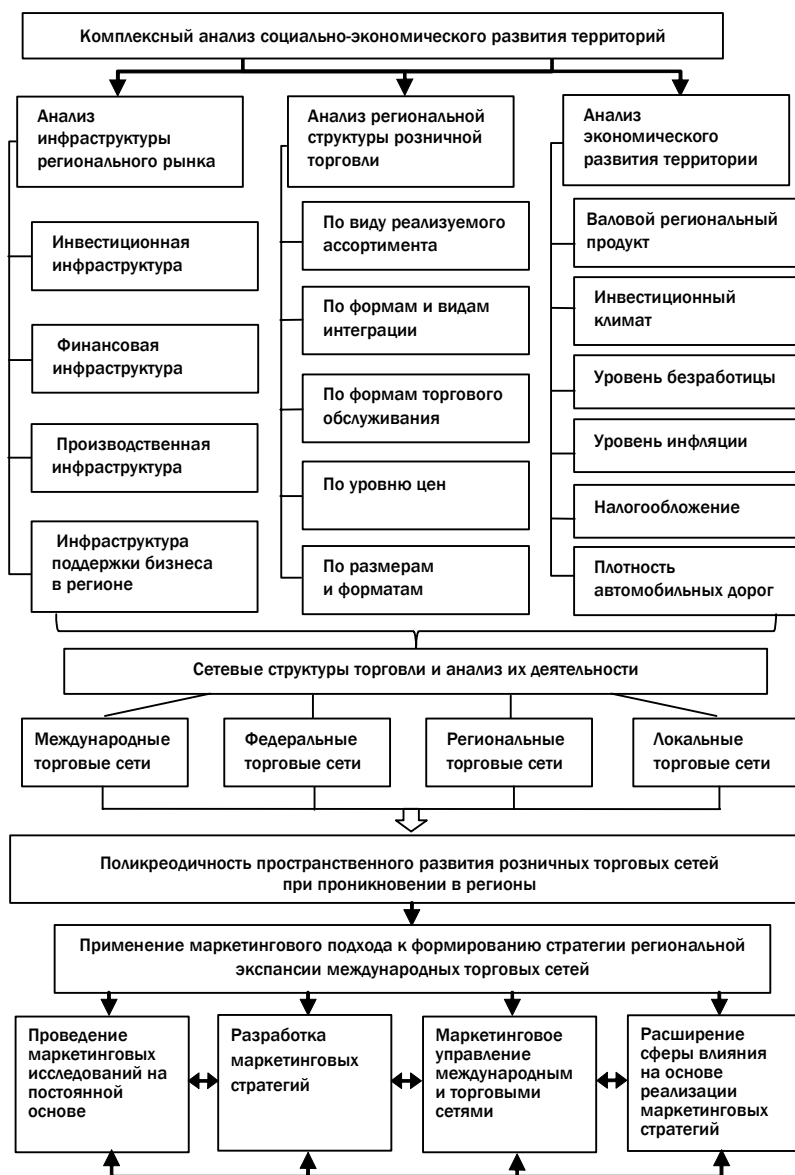


Рис. 1. Методика анализа структуры экономики для выбора и обоснования стратегии региональной экспансии международных торговых сетей

- ♦ определить географические зоны, обладающие маркетинговым потенциалом;
- ♦ оценить потенциал товарооборота имеющихся в наличии территорий для возможной локализации;
- ♦ изучить особенности спецификации торгового сегмента на рассматриваемой территории [7].

Стоит отметить, что для оценки потенциала региона немаловажную роль играет грамотное использование инструментов маркетинга. В качестве критериев для оценки предлагается использовать следующие параметры:

- ♦ географическое положение региона;
- ♦ уровень денежных доходов и структуру расходов;
- ♦ наличие локальных торговых сетей и местных производителей;
- ♦ условия ведения бизнеса в регионе;
- ♦ инвестиционный климат;
- ♦ социокультурные факторы [8].

На основе полученных в ходе анализа данных о территории можно приступить к выбору одной из стратегий развития рынка, приемлемой для международных торговых компаний. Выделяют следующие *маркетинговые стратегии, активно используемые международными торговыми компаниями*:

1. *Лидерство в ценах*. Использование демпингового ценообразования и снижение себестоимости товаров за счет издержек: такая стратегия эффективна при наличии собственного производства и товародвижения, которые позволяют компании предлагать товары по более низким ценам.

2. *Стратегия дифференциации* предполагает позиционирование

товара как уникального в сравнении с продукцией других фирм (возможно предложение более качественного товара).

3. *Стратегия фокусирования*, предполагающая устойчивое положение сети на рынке и обеспечивающая удовлетворение потребностей узкоспециализированных рыночных сегментов.

4. *Гибридная стратегия*. Данная стратегия сочетает стратегии ценового лидерства и дифференциации. Такой подход предоставляет фирме возможность занять прочное положение на рынке [9].

При использовании данной методики структурирования экономики для регионов России, в качестве особенностей можно отметить неоднородность эволюции рыночных структур: это касается как природных, так и социально-экономических аспектов развития. Условно, по своему уровню развития регионы можно разделить на:

- ♦ постиндустриальные (Москва, Санкт-Петербург),
- ♦ индустриальные (составляющие большинство субъектов РФ)
- ♦ доиндустриальные (Дагестан, Калмыкия, Карачаево-Черкесская республика, Чечня, Кабардино-Балкария).

На основе такого деления целесообразно использовать концепцию, которая акцентирует внимание на уровне развития региона. Такая концепция включает следующие этапы:

1. *Развитие концепции совершенствования производства*. За счет увеличения разницы в ценовом диапазоне увеличивается вероятность успешного внедрения на локальные рынки и поддержания конкурентоспособности по отношению к местным операторам.

2. *Реализация концепции совершенствования товара*. В условиях данной концепции предполагается развитие культуры обслуживания, а также реализация товаров собственной торговой марки, либо товаров с пометкой, что данный продукт произведен для конкретной торговой сети.

3. *Реализация концепции интенсификации коммерческих усилий*, которая предполагает ценовое стимулирование: проведение различных акций, а также семплинг-акций для более широкого ассортимента ряда. При этом необходимо проводить данные программы на постоянной основе.

4. *Концепция обеспечения долгосрочного успеха*: развитие ресурсной составляющей, изучение потребностей местного потребителя и эффективный маркетинг.

5. *Концепция социально-этического маркетинга* — продвижение экологически безопасной продукции, поддержка социальных программ.

Таким образом, *использование маркетинговой составляющей пространственного развития торговых компаний позволяет сфокусироваться на территориях, привлекательных с точки зрения коммерческой эффективности развития торговой деятельности, а также позволяет определить факторы, на первый взгляд не являющиеся показателями конкурентоспособности, но при этом оказывающие значительное влияние при развитии крупных торговых компаний* [10].

Анализ показателей развития различных регионов, уровня доходов и уровня жизни населения дает возможность определить диспропорции территориального развития [11]. За счет использова-

ния инструментария территориального маркетинга, появляется возможность планомерно и систематически изучать состояние региона или определенной территории для дальнейшего принятия решения об особенностях сегментации рынка и выборе маркетинговой стратегии развития. В *таблице 1* представлена информация о динамике оборота розничной торговли по федеральным округам за период 2010–2014 гг. [12]

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что *в период с 2010 по 2014 гг. наблюдается планомерный рост оборота розничной торговли по всем федеральным округам.* Так, наибольший оборот наблюдается в Центральном федеральном округе. Наименее развита розничная торговля в Дальневосточном и Северокавказском федеральных округах. В структуре оборота розничной торговли на четыре субъекта Российской Федерации: Москву, Санкт-Петербург, Московскую и Тюменскую области — приходилось около 34% всего оборота, в том числе на Москву — 21% [13].

При этом *с начала 2013 года на потребительском рынке наблюдается замедление динамики роста объемов, вызванное затуханием потребительского спроса, длительное время обеспечивающего высокий уровень развития отрасли* [14]. На *рисунке 2* показана динамика номинального объема розничной торговли в период с 2008, а также прогнозные значения данного показателя до 2017 года, полученные на основе экстраполяции данных [15].

В 2012 году вклад сектора розничной и оптовой торговли в валовую стоимость произведенного ВВП в текущих ценах вырос до 19,7%, что было обусловлено ди-

намикой прироста в 2011–2012 гг. Однако в 2013 году показатель снизился до 18,3%, причиной стало резкое замедление динамики розничной торговли, начиная со второй половины 2013 года.

Значительное замедление потребительской активности, вследствие чего и замедление роста розничной торговли, связано с общим замедлением экономического роста, сужением розничного кредитного рынка, более высокими по сравнению с 2012 годом потребительскими ценами на товары, а также торможением по сравнению с показателями 2012 года динамики доходов населения [16].

По данным Министерства экономического развития РФ, номинальный оборот российской роз-

ничной торговли в 2013 году составил 23 668,4 млрд руб., увеличившись в сопоставимых ценах на 3,9% по сравнению с 2012 годом. Реальные темпы прироста розничной торговли существенно замедлились, причем тенденция продолжилась и в первой половине 2014 года: темпы прироста снизились с 3,9% в первой половине 2013 года до 2,7% за аналогичный период текущего года.

Одним из наиболее привлекательных регионов для осуществления территориальной экспансии международных торговых компаний на российский рынок является Краснодарский край. Рассмотрим критерии привлекательности и выявим возможности развития международных торговых сетей

Таблица 1
Оборот розничной торговли по федеральным округам (млрд руб.)

Федеральный округ	2010	2011	2012	2013	2014
Дальневосточный	657	742	818,5	922,7	1 043,24
Приволжский	3 002,6	3 469,6	3 913,7	4 377,9	4 851,3
Северо-Западный	1 544,7	1 743,4	1 967,6	2 147,2	2 383,5
Северо-Кавказский	800,3	948,5	1 091,8	1 209,4	1 340,4
Сибирский	1 768,9	2 064,1	2 330,9	2 555	2 696,9
Уральский	1 611,3	1 840,4	2 065	2 302,7	2 435,4
Центральный	5 644,6	6 594,4	7 287,6	8 036,4	9 016,6
Южный	1 482,6	1 702,4	1 919,6	2 134,6	2 405,1
Крымский	-	-	-	-	183,9

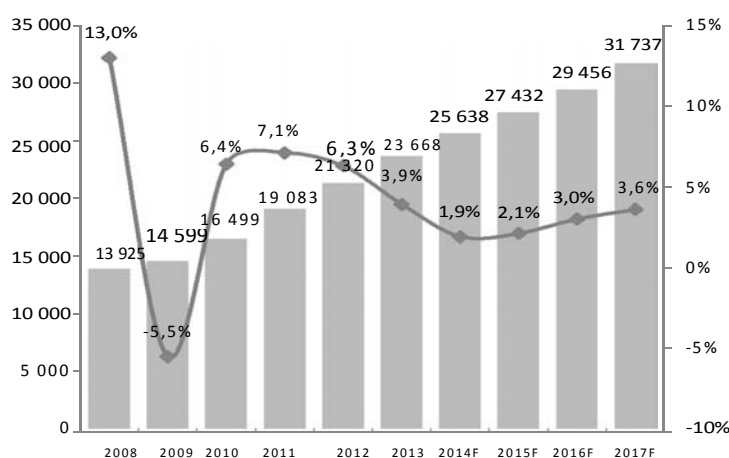


Рис. 2. Данные о номинальном объеме розничной торговли РФ, млрд руб., 2008–2014 гг. и прогнозные на 2015–2017 гг.

на территории данного субъекта. На основе предложенной методики была составлена экспресс-оценка основных показателей, которые влияют на конечное решение о реализации стратегии региональной экспансии. Анализ инфраструктуры регионального рынка позволил выявить следующие данные о социально-экономическом развитии Краснодарского края для выбора и обоснования стратегии региональной экспансии международных торговых компаний.

В Краснодарском крае используется политика стимулирования инвестиционной деятельности за счет различных форм поддержки инвесторов: налоговые льготы, кредитование на особых условиях, предоставление средств краевого бюджета, субсидирование и др. Финансовые меры поддержки задействованы для проектов, как правило, находящихся на более поздних этапах. Получение права на финансовую государственную поддержку возможно только при условии неполного освоения капитальных вложений по проектам. По мере развития компании и ее выхода из инвестиционного периода, рассматривается возможным дальнейшее использование финансовых мер по поддержке бизнеса.

Анализ финансовой инфраструктуры показал, что в крае представлено достаточно большое количество кредитных орга-

низаций — это связано с высокой предпринимательской активностью в регионе. Немаловажным показателем является и то, что край входит в число лидирующих регионов России по численности населения и уровню доходов, что обеспечивает высокую покупательскую способность местного населения.

В таблице 2 представлены основные показатели экономического развития региона в период с 2011 по 2014 гг. [17]

Так, наблюдается положительная динамика изменения объемов ВРП, что свидетельствует о росте экономики региона в целом. Ускорили свое развитие промышленные предприятия по производству пищевых продуктов, а также туристическая индустрия, что является положительным эффектом от введения эмбарго. Снизился объем реальных доходов населения в 2014 году по сравнению с показателями 2012 и 2013 гг.; также снизился уровень безработицы и, по итогам 2014 года, составил 5,7%.

Объемы инвестиций в основной капитал имеют высокие показатели, несмотря на относительное снижение по сравнению с 2012 и 2013 гг. В регионе успешно развиваются такие институты Краснодарского края, как:

◆ Фонд микрофинансирования субъектов малого и среднего предпринимательства Краснодарского края;

◆ Некоммерческая организация «Гарантийный фонд поддержки субъектов малого предпринимательства Краснодарского края»;

◆ ГУП КК «Краснодарский краевой инновационный центр поддержки малого и среднего бизнеса».

Также в Краснодарском крае ежегодно проходит международный инвестиционный форум, который выступает современной площадкой для конструктивного диалога бизнеса и власти, нацеленной на развитие мировой экономики и ее основных тенденций, обсуждение перспектив инвестиционного и инновационного будущего страны, а также для презентации масштабных инвестиционных проектов.

По итогам 2014 года край занимает пятое место в списке регионов с наиболее высоким процентом уровня покупательской способности относительно других регионов. Так, наиболее покупающим регионом в 2014 году стала Москва, город федерального значения (28,5%), на втором месте — Санкт-Петербург (10,55%), на третьем — Московская область (7,87%), далее — Свердловская область (3,46%), Краснодарский край (3,34%) и Самарская область (2,10%) [18].

Производственная инфраструктура представлена в регионе российскими и иностранными компаниями. В формировании валово-

Таблица 2

Показатели социально-экономического развития Краснодарского края в период с 2011 по 2014 гг.

Показатели социально-экономического развития	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год
Валовый региональный продукт (млн руб.)	1 244 652,8	1 438 472,1	1 462 926,1	1 656 676,0
Динамика реальных доходов населения (в процентах к предыдущему году)	102,7	107,6	112,4	103,7
Уровень безработицы (в процентах)	5,9	5,6	6,1	5,7
Инвестиции в основной капитал (в фактически действовавших ценах; млн руб.)	71 1720	798 476	907 194	693 208
Инвестиции в основной капитал организаций с участием иностранного капитала (млн руб.)	41 685,8	54 627,1	63 392,9	50 857,3

го регионального продукта (ВРП) Краснодарского края ведущее место занимают оптово-розничная торговля (16,7%), строительство (16,3%), транспорт и связь (15,8%), сельское хозяйство (12,2%) [19].

Оборот розничной торговли в Краснодарском крае в 2014 году увеличился на 6,6% по сравнению с 2013 годом — до 1,064 трлн рублей. В среднем на долю торговых сетей приходится 24,7% от оборота по региону. Среди компаний, представляющих розничные торговые сети, присутствуют международные: «Метро Кэш энд Керри», «О`КЕЙ», «Ашан»; федеральные «Магнит», «Лента», *X5 Retail Group* и несколько местных игроков: ООО «ВКР» сеть супермаркетов «Табрис», ООО «КПФ Титан» сеть супермаркетов «Титан» (по данным портала hh.ru).

Так, в настоящее время рынок розничной торговли в Краснодарском крае можно считать достаточно насыщенным. При этом край по-прежнему остается привлекательным местом для развития региональной экспансии за счет высокого уровня инвестиционной привлекательности, уровня жизни населения и достаточно развитой инфраструктуры. При развитии сети в регионе стоит обратить также внимание на возможные экономические и политические риски, которые могут возникнуть в процессе проникновения на местные рынки. В сложившихся условиях целесообразно развивать четкую позицию для продвижения предлагаемого товара для занятия определенной ниши в структуре

торговли. Наиболее эффективным будет использование стратегии дифференциации, в рамках которой предусмотрено развитие уникальных особенностей торговой компании, которые позволят выделить ее в условиях высококонкурентной среды. При этом приоритетные направления развития стоит выбирать в зависимости от спецификации региона [20].

Таким образом, в результате исследования значимости структурирования экономики при выборе стратегии региональной экспансии международных торговых компаний получены следующие выводы:

1. При региональной экспансии торговых компаний структурирование экономики позволяет выявить ряд факторов, обеспечивающих эффективность территориального развития. Данные показатели характеризуют экономическое и социальное развитие региона и позволяют международным торговым компаниям разрабатывать стратегии экспансии с учетом имеющихся особенностей исследуемого регионального рынка.

2. Оценка уровня развития торговли на территории России показала неоднородность размещения объектов торговли. Так, высокие показатели оборота торговли выявлены в регионах с наиболее развитой инфраструктурой и высокими показателями социально-экономического развития. При этом наблюдается большой дисбаланс в показателях между наиболее развитыми регионами и региона-

ми с низким уровнем развития. В качестве региона, потенциально привлекательного для развития торговли, рассмотрен Краснодарский край. По результатам оценки социально-экономического положения региона в качестве стратегии дальнейшего развития деятельности международных торговых компаний предложена стратегия дифференциации, позволяющая осуществить региональную экспансию международным компаниям на основе спецификации регионов, сегментирования потребителей регионального рынка с целью создания наиболее эффективной концепции развития сети.

3. Предложенная методика позволит международным торговым компаниям структурировать экономику региона для разработки наиболее эффективной маркетинговой стратегии выхода на региональный рынок с учетом наиболее значимых факторов развития территории и основных пространственных особенностей региона. Данная методика позволит сформировать системное представление о структуре региона и даст возможность объективной оценки его привлекательности для региональной экспансии. В целом, в рамках развития торговой деятельности на территории Краснодарского края, международным торговым компаниям следует обратить внимание на развитие дополнительных конкурентных преимуществ за счет предложения более выгодных условий, качества предлагаемой продукции и сервисного обслуживания.

ИСТОЧНИКИ

1. Consumer Products & Retail [Электронный ресурс] URL: <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>.
2. Никулина О.В., Анянова И.В. Инновационные формы организации и развития розничных торговых сетей // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 42. С. 9–18.

3. Ляхова М.О., Сафронов В.В. Диверсификация экономики регионов как фактор их социально-экономического развития // Вестник Орловского государственного аграрного университета. № 6 / том 27 / 2010. С. 12–14.
4. Дудакова И.А. Маркетинговый аспект региональной инфраструктуры розничной торговли // Маркетинг. 2010. № 6 (115). С. 76–91, с. 81.
5. Дудакова И.А. Маркетинг формирования и развития региональной инфраструктуры розничной торговли на примере городов (теория, методология, практика): автореф. дис.... д-ра экон. наук; ГОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)». Ростов-на-Дону, 2011. 50 с.
6. Никулина О.В., Егоров Ю.А. Возникновение полицентрических структур и их практическое применение в современной экономике // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». Perm University Herald. Economy. 2015. № 1 (24). С. 20–27.
7. Питер Дж., Мак-Голдрик. Розничная торговля // Маркетинг/Под ред. М. Бейкера. Ил. (Серия «Бизнес-класс»). СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
8. Дудакова И.А., Федько В.П. Развитие инфраструктуры розничной торговли // Маркетинг. 2011. № 2 (111). С. 97–106, с. 101.
9. Дуглас С.П., Крэйг К.С. Глобальный маркетинг // Маркетинг/Под ред. М. Бейкера. Ил. (Серия «Бизнес-класс»). СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
10. Бекирова С.З., Толстова А.З., Абушаева Н.М. Тенденции развития и факторы потребления в сетевом ритейле России // Экономика: теория и практика. 2013. № 4 (32). С. 83–89.
11. Будаева К.В. Эволюция разработки и содержания документов регионального стратегического планирования в России // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 40 (367). С. 52–63.
12. Росстат. Торговля в России 2010–2013 [Электронный ресурс] URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139916653609.
13. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] URL: www.gks.ru/.
14. Старкова Н.О., Рзун И.Г., Аверина А.В. Инфляция на потребительском рынке России. Оценка тенденций и перспектив // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 41-1. С. 168–173.
15. МЭР РФ, Минпромторг РФ [Электронный ресурс] URL: <http://minpromtorg.gov.ru/>.
16. Морошкина М.В. Межрегиональная дифференциация субъектов Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 45 (396). С. 20–28.
17. Федеральная служба государственной статистики: Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс] URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156.
18. Покупательная способность регионов России [Электронный ресурс] URL: <https://moipromokody.ru>.
19. Социально-экономическое развитие. Структура ВРП / Южное инвестиционное агентство [Электронный ресурс] URL: <http://www.invest-yug.ru>.
20. Никулина О.В., Абушаева Н.М. Практика внедрения инновационных форм и инструментов управления компаниями сетевого ритейла // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-2 (41-2). с. 878–882.

Analysis of Economies Structure as a Tool of Formation Regional Expansion Strategy of International Trading Companies

Nikulina Olga Valeryevna,

Doctor of Economics sciences, Professor of the Department of World Economy and management, Kuban State University; Stavropolskaya st. 149, Krasnodar, 350040 (olgafinans@mail.ru)

Kachaeva Irina Olegovna,

undergraduate of the first year, course «Economics of the firm and industrial markets», Department of World Economics and Management, Kuban State University; Stavropolskaya st. 149, Krasnodar, 350040 (irenkachaeva@gmail.com)

The article deals with the main directions of analysis of economies structure as a tool for the formation of the strategy of regional expansion of international trading companies. It is considered the influence of socio-economic factors on the development of commercial networks in the regions. It is offered the method of analysis of economies structure and carried out testing on the example of the Krasnodar region, to support the strategy of regional expansion of international retail chains, for which the region is the most attractive. It is concluded on the need to use marketing approach to trading companies strategy, allows to obtain reliable information on the socio-economic development of the territory and consumer preferences as a result of systematic market research.

Keywords: marketing approach; international trading companies; the strategy of regional expansion; structuring of the economy.

REFERENCES

1. Consumer Products & Retail. Available at: <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>.
2. Nikulina, O.V.; Anyanova, I.V. (2012) Innovatsionnie formy organizatsii i razvitiya roznichnikh torgovihl setey [Innovative forms of organization and development of retail networks]. *Ekonomicheskiiy analiz: teoriya i praktika*, 2012, no. 42, pp. 9–18.
3. Lyakhova, M.O.; Safronov, V.V. (2010) Diversifikatsiya ekonomiki regionov kak faktor ikh sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya [Diversification of the regional economy as a factor of socio-economic development]. *Vestnik Orlovskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Herald of Orel State Agrarian University], no. 6, vol. 27, 2010, pp. 12–14.
4. Dudakova, I.A. (2010) Marketingoviy aspekt regionalnoy infrastrukturi roznichnoy torgovli [Marketing aspect of regional infrastructure retail]. *Marketing*, 2010, no. 6 (115), pp. 76–91, p. 81.
5. Dudakova, I.A. (2011) *Marketing formirovaniya i razvitiya regionalnoy infrastrukturi roznichnoy torgovli na primere gorodov (teoriya, metodologiya, praktika)* [Marketing of formation and development of regional infrastructure of retail trade on the example of cities (theory, methodology, practice)]: author. dis.... d-RA Ekon. Sciences; GOU VPO «Rostov state economic University (RINH)». Rostov-on-Don, 2011, 50 p.
6. Nikulina, O.V.; Yegorov, Y.A. (2015) Vozniknovenie polittsentricheskikh struktur i ikh prakticheskoe primenenie v sovremennoy ekonomike [Emergence of polycentric structures and their practical application in the modern economy]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika* [Perm University Herald. Economy], 2015, no. 1 (24), pp. 20–27.
7. Peter, J. Mack Goldrik (2002). *Roznichnaya torgovlya [Retail]*. In: *Marketing*. [Eds. M. Baker]. (A series of «Business Class»). In Russian. St.-Petersburg, Piter Publ., 2002, 1200 p.
8. Dudakova, I.A.; Fedko, V.P. (2011) Razvitie infrastruktury roanichnoy torgovli [Infrastructure Development retail]. *Marketing*, 2011, no. 2 (111), pp. 97–106, p. 101.
9. Douglas, C.P.; Craig, K.S. (2002) *Globalniy marketing* [Global Marketing]. In: *Marketing* [Eds. M. Bayker]. (A series of «Business Class»). In Russian. St.-Petersburg, Piter Publ., 2002, 1200 p.
10. Bekirova, S.Z.; Tolstova, A.Z.; Abushaeva, N.M. (2013) Tendentsii razvitiya i faktori oitrebleniya v setevom reteyle Rossii [Development trends and factors in consumption in the retail network of Russia]. *Ekonomika: teoriya i praktika* [Economics: Theory and Practice], 2013, no. 4 (32), pp. 83–89.
11. Budaeva, K.V. (2014) Evolutsiya teorii i razrabotki sodержaniya dokumentov regionalnogo strategicheskogo planirovaniya v Rossii [The evolution of design and content of the documents of regional strategic planning in Russia]. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional economy: theory and practice], 2014, no. 40 (367), pp. 52–63.
12. Rosstat. Retail in Russia 2010–2013. Available at: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1131139916653.
13. Federal State Statistics Service. Available at: www.gks.ru.
14. Starkova, N.O.; Rzun, I.G.; Averin, A.V. (2014) Inflyatsiya na potrebitelskom rynke Rossii. Otsenka tendentsiy i perspektiv [Inflation in the consumer market in Russia. Assessment of trends and prospects]. *Aktualnie voprosi ekonomicheskikh nauk* [Actual problems of Economics], 2014, no. 41-1, pp. 168–173.
15. MED of Russia, Ministry of Industry of the Russian Federation. Available at: <http://minpromtorg.gov.ru/>.
16. Moroshkina, M.V. (2014) Mezhhregionalnaya differentsiatsiya sub"ektov Rossiyskoy Federatsii [Inter-regional diversification of the Russian Federation]. *Ekonomicheskiiy analiz: teoriya i praktika* [The economic analysis: theory and practice], 2014, no. 45 (396), pp. 20–28.
17. *Federal State Statistics Service: Regions of Russia*. Socio-economic indexes. Available at: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156.
18. *Pokupatel'naya sposobnost` regionov Rossii* [The purchasing power of the regions of Russia] Available at: <https://moipromokody.ru>.
19. Socio-economic development. The structure of the GRP. *South Investment Agency*. Available at: <http://www.invest-yug.ru>.
20. Nikulina, O.V.; Abushayeva, N.M. (2013) Praktika vnedreniya innovatsionnykh form i instrumentov upravleniya kompaniyami setevogo reteyla [Practice of introduction of innovative forms and instruments of management of a network retail of the companies]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2013, no. 12-2 (41-2), pp. 878–882.

МОДЕЛЬ СТРУКТУРИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ И РЫНКА КОМПАНИИ



Соловьева Дина Витальевна,

к. э. н., профессор кафедры маркетинга и коммуникаций, Университет ИТМО (197101, Санкт-Петербург, Кронверкский проспект, д. 49)
dinasolovieva@yandex.ru



Емцова Марина Геннадьевна,

старший преподаватель кафедры маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (191023, Санкт-Петербург, улица Садовая, д. 21)
marina.emtsova@yandex.ru

В статье описаны возможности применения модели «Сектор рынка / сегмент рынка» для решения задач структурного анализа рынка и бизнес-портфеля компании. Продемонстрировано применение модели на примере прикладных маркетинговых исследований.

Ключевые слова: маркетинговый анализ; структура рынка; бизнес-портфель; модель «Сектор рынка/сегмент рынка».

МОДЕЛЬ «СЕКТОР РЫНКА/ СЕКТОР РЫНКА» КАК ИНСТРУМЕНТ ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА К СТРУКТУРНОМУ АНАЛИЗУ РЫНКА И БИЗНЕСА

В результате обобщения и анализа видения структуры рынка и формирования товарного предложения на основе подходов П. Друкера (*P. Drucker*), Т. Левитта (*T. Levitt*), Д. Абеля (*D.E. Abell*), И. Ансоффа (*H.I. Ansoff*), М. Портера (*M. Porter*), Ж.Ж. Ламбена (*J.J. Lambin*), Х. Виссеммы (*J.G. Wissema*) в предыдущей статье авторов [1] была сформулирована концепция формирования и анализа бизнес-портфеля в контексте рынка, суть которой заключается в следующем:

♦ бизнес-портфель, в соответствии с принципом маркетингового видения, должен определяться конфигурацией и факторами рынка, т. е. структура бизнес-портфеля диктуется структурой рынка,

♦ бизнес-портфель, в соответствии с принципом проактивного развития, должен учитывать процессы изменения рынка, т. е. структура бизнес-портфеля должна быть гибка настолько, чтобы подразумевать, предвидеть трансформацию рынка и, более того, предоставлять простор для инноваций в бизнесе, являющихся рычагом для развития рынка.

Для операционализации изложенного подхода предлагается

использовать модель «Сектор рынка/сегмент рынка», формализованную в удобном для практического применения матричном виде и дополненную характеристиками структурных единиц (*рис. 1*).

В данной модели, в соответствии с описанной выше концепцией, рынок рассматривается как двуединая сущность — совокупность предложения и спроса. Сторона предложения представлена набором секторов, сторона спро-

Сегменты рынка (сторона спроса)		Секторы рынка (сторона предложения)			
		Сектор 1	Сектор 2	...	Сектор <i>m</i>
		Характеристика сектора 1	Характеристика сектора 2		Характеристика сектора <i>m</i>
Сегмент 1	Характеристика сегмента 1	Описание бизнес-области 1.1 и/или бизнес-единицы 1.1			
Сегмент 2	Характеристика сегмента 2				
...					
Сегмент <i>n</i>	Характеристика сегмента <i>n</i>				

Рис. 1. Матричная модель «Сектор рынка/сегмент рынка»

са — набором сегментов. Секторы и сегменты могут быть выделены по разным признакам — в зависимости от того, какой критерий структурирования признается значимым для данного бизнеса на текущий момент или может открыть новые возможности для его развития в будущем. Вариативность структурирования рынка по секторам и сегментам касается как содержания, так и масштаба (широты/глубины охвата). Каждый из секторов и сегментов может быть качественно охарактеризован или количественно оценен (экспертно или фактологически) тем или иным набором характеристик, позволяющим сделать выводы о привлекательности, перспективности, целесообразности работы с соответствующим сектором / сегментом и учесть эти соображения при формировании и развитии бизнес-портфеля.

Матричная форма модели позволяет не только представить совокупность секторов и сегментов рынка, где функционирует фирма, но и отобразить связи «многие ко многим», показывая, что любое товарное предложение может и должно быть адаптировано под потребности каждого сегмента, являющегося для него целевым. Модель может быть использована как для очерчивания структуры рынка (базового или перспективного для компании), так и для представления структуры бизнеса компании. В первом случае описываются все возможные секторы и сегменты, которые могут быть выделены для данного рынка — они трактуются как *бизнес-области*, в которых могут действовать игроки рынка и представлять свои товарные предложения. Во втором случае — те сочетания секторов / сегментов, с которыми имеет дело компания,

т. е. *бизнес-единицы* в структуре компании, товарные группы или товары в ассортименте компании.

Предлагаемая модель позволяет описать бизнес и рынок:

- ◆ в соответствии с принципом рыночной ориентации «товар для потребителя», что дает возможность контролировать соответствие товара требованиям сегмента, в том числе при изменении этих требований;
 - ◆ в относительно стабильных терминах, допускающих изменчивость технологий в заданных границах предложения, что позволяет определять стратегические направления развития бизнеса на длительную перспективу;
 - ◆ в четкой структуре, показывающей возможные направления эволюции рынка (появление новых бизнес-областей), развития бизнеса (создание новых бизнес-единиц);
 - ◆ системно, наглядно представляя все существующие на рынке / в бизнесе компании сочетания секторов / сегментов;
 - ◆ с необходимой для решаемой задачи степенью детализации и глубины — обобщая или дезагрегируя секторы и сегменты, с нужной подробностью описывая сочетания секторов / сегментов,
 - ◆ вариативно, гибко, характеризуя те аспекты бизнеса / рынка, которые интересны с точки зрения поставленной задачи анализа или стратегического планирования.
- В клетках матрицы представляется информация, логически связывающая сектор и сегмент рынка, в частности могут быть описаны следующие элементы бизнеса (в текущем или будущем их состоянии):

- ◆ потребности групп потребителей, на удовлетворение которых должны быть нацелены соответствующие товарные предложения;
- ◆ требования потребителей к товару (позволяют конфигурировать базовую потребность в товаре);
- ◆ необходимые функции товара, соответствующие требованиям определенных групп потребителей;
- ◆ товарные категории, рассматриваемые в контексте способов решения проблем соответствующих групп потребителей;
- ◆ товары (а также их модификации), ориентированные на определенный сегмент рынка в рамках соответствующего сектора;
- ◆ марки товаров, нацеленных на определенные сегменты потребителей в рамках соответствующего сектора;
- ◆ технологии создания «функциональных полезностей» для соответствующих групп потребителей (производства товаров, оказания услуг);
- ◆ ресурсы и компетенции, используемые или необходимые для создания «функциональных полезностей» для соответствующих групп потребителей;
- ◆ компании, предлагающие определенное решение проблем соответствующим группам потребителей (причем, могут быть указаны как прямые конкуренты, так и косвенные, исходя из сходства и различия технологий);
- ◆ партнеры, с которым взаимодействует компания в рамках данного сектора / сегмента (поставщики, посредники, партнеры по кооперации в процессе производства товара / оказания услуг);

- ◆ цели компании, связанные с данной бизнес-областью и/или бизнес-единицей,
- ◆ стратегии компании, связанные с данной бизнес-областью и/или бизнес-единицей,
- ◆ позиционирование товарного предложения для данного сегмента;
- ◆ качественные характеристики товарного предложения, ориентированного на соответствующий сегмент потребителей (атрибуты товара, ценовые характеристики, способы и инструменты продвижения, сбыта, сервиса);
- ◆ количественные характеристики товарного предложения (объем производства, объем сбыта, доля рынка и т. д.);
- ◆ качественные и количественные характеристики стратегической бизнес-единицы, обеспечивающей НИОКР, производство и предложение данного товара/товарной группы (сильные и слабые стороны, прибыль, рентабельность);
- ◆ качественные и количественные характеристики бизнес-области, интересующие аналитика (описание возможностей и угроз данного участка рынка, барьеров входа на данный рынок, оценка емкости сегмента в рамках данной бизнес-области).

Информация о бизнес-областях, бизнес-единицах, товарных предложениях может быть представлена в клетках матрицы различными способами (рис. 2):

- ◆ в виде качественной или количественной характеристики, описывающей бизнес-область/бизнес-единицу/товарное предложение по интересующему аналитика набору параметров или обобщенно (так, может быть описана привлекательность бизнес-области, охарактеризовано давление конкурентов на бизнес-единицу и т. д.);

- ◆ в виде набора характеристик бизнес-области/бизнес-единицы/товарного предложения, формализовано представленных с помощью какой-либо модели (например, бизнес-область может быть охарактеризована посредством модели «Пять сил

конкуренции», бизнес-единица с помощью *SWOT*-матрицы, товарное предложение — с помощью многоуровневой модели товара и т. п.);

- ◆ в виде простого перечня маркетинговых объектов, выделенных в рамках данного участка рынка или бизнес-единицы (игроки рынка, товары, марки и т. д.);

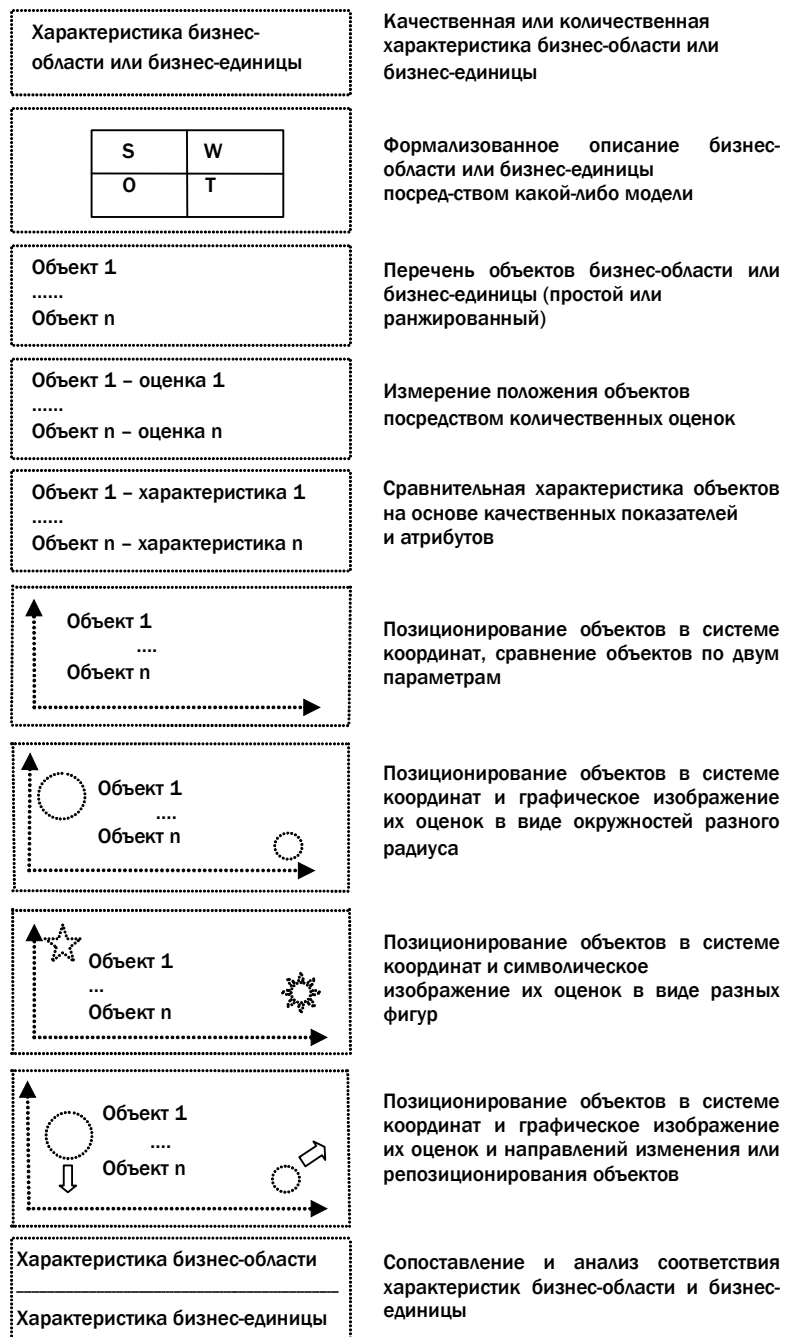


Рис. 2. Варианты представления информации в ячейках сектор рынка/сегмент рынка

- ◆ в виде ранжированного по определенному параметру перечня маркетинговых объектов, выделенных в рамках данного участка рынка или бизнес-единицы;
- ◆ в виде перечня маркетинговых объектов, сопровождаемых оценками (оценки могут быть экспертными (балл, рейтинг) или фактологическими (объем продаж, известность бренда и т. д.);
- ◆ в виде перечня объектов, сопровождаемых качественными комментариями (экспертные мнения относительно каждого объекта или о сравнении объектов, взаимном влиянии, воздействии на объекты внешних субъектов и макрофакторов и т. д.);
- ◆ в виде совокупности объектов, спозиционированных в некоторой системе координат (например, игроки рынка могут быть спозиционированы в координатах доля рынка/динамика доли рынка);
- ◆ в виде совокупности объектов, спозиционированных в некоторой системе координат и снабженных тем или иным символическим изображением, несущим определенную смысловую нагрузку (например, товары могут быть изображены окружностями с разным радиусом, характеризующими их объем продаж, бренды могут отображаться различными фигурами в зависимости от их имиджа);
- ◆ в виде совокупности объектов, спозиционированных в некоторой системе координат с указанием направлений развития/изменения/репозиционирования объектов (для чего используются стрелки);
- ◆ в виде сопоставления характеристик бизнес-области и бизнес-единицы, представленных

в любой из вышеописанных форм (что позволяет делать выводы о перспективах функционирования исследуемой стратегической бизнес-единицы (СБЕ) на данном рынке, об адекватности характеристик СБЕ данному рынку и т. д.).

ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА, РЕШАЕМЫЕ ПОСРЕДСТВОМ МОДЕЛИ «СЕКТОР РЫНКА/СЕКМЕНТА РЫНКА»

Модель «Сектор рынка/сегмент рынка» представляет собой базис для решения целого ряда маркетинговых задач в отношении анализа как рынка, так и бизнеса компании. Кратко представим перечень задач маркетингового анализа, в рамках решения которых данная модель может применяться. Более подробное описание этих задач и соответствующие вариации модели «Сектор рынка/сегмент рынка» представлены в статье Д.В. Соловьевой [2].

Задачи анализа рынка

1. Системное описание структуры рынка в разрезе бизнес-областей, в частности:

- ◆ фирменная структура рынка – совокупность игроков рынка, распределенных по бизнес-областям,
- ◆ товарная структура рынка – совокупность предлагаемых на рынке товаров, распределенных по бизнес-областям,
- ◆ марочная структура рынка – совокупность предлагаемых на рынке марок, распределенных по бизнес-областям,
- ◆ инфраструктура рынка – совокупность распределенных по бизнес-областям субъектов, обеспечивающих функционирование игроков данного рынка (к инфраструктурным субъектам относят банковские,

страховые, логистические, торговые, маркетинговые и прочие организаций, способствующие реализации производственно-сбытовых функций игроков рынка).

2. Системное описание рынка с целью сравнения бизнес-областей по следующим качественным параметрам (описываются в ячейках матрицы и позволяют сравнивать бизнес-области):

- ◆ факторы, характеризующие потребителей (факторы детерминации спроса, лояльности потребителей и т. д.),
- ◆ факторы, характеризующие конкуренцию (характер конкуренции, барьеры входа на рынок, барьеры выхода с рынка, давление участников рынка (в терминах М. Портера) и т. д.),
- ◆ факторы, характеризующие партнерскую среду рынка (особенности взаимодействия производителей с поставщиками, посредниками, прочими партнерами),
- ◆ влияние факторов макросреды рынка.

3. Системное описание рынка с целью сравнения бизнес-областей по следующим количественным параметрам (описываются в ячейках матрицы и позволяют сравнивать бизнес-области):

- ◆ уровень осознанности/активности потребности/уровень предъявляемого спроса,
- ◆ реальная и потенциальная емкость рынка,
- ◆ уровень конкуренции,
- ◆ насыщенность рынка,
- ◆ уровень развития инфраструктуры рынка,
- ◆ уровень обеспеченности рынка ресурсами,
- ◆ уровень привлекательности рынка.

В итоге проведенной количественной оценки сектора и сегменты могут быть проранжированы по убыванию/возрастанию интересующего аналитика ключевого признака с выделением соответствующей зоны — например, зоны рыночной привлекательности.

4. Сравнительный анализ сегментов, выделенных по определенному сектору с целью:

- ◆ выбора наиболее привлекательного сегмента на текущий момент и/или наиболее перспективного с точки зрения развития (реальная/потенциальная доходность сегмента, емкость сегмента и т. д.),
- ◆ определения необходимости ревизии сегментной структуры с учетом действительной дифференциации сегментов — агрегирования/деагрегирования/реконфигурации сегментов.

5. Сравнительный анализ секторов в привязке к определенному сегменту с целью:

- ◆ выбора сектора с наилучшими показателями по реальной/потенциальной прибыльности, рентабельности бизнеса, темпов развития отрасли и т. д.,
- ◆ определения необходимости ревизии структуры секторов с учетом целесообразности принятого деления — агрегирования/деагрегирования/реконфигурации секторов.

6. Выявление рыночных окон (незанятых бизнес-областей).

Задачи анализа бизнес-портфеля компании

1. Системное описание структуры бизнеса компании (определение конфигурации бизнеса в терминах сочетаний сектор/сегмент).

2. Оценка текущего состояния бизнеса и перспектив его развития (при анализе качественных/количественных оценок по каждой бизнес-единице).

3. Оценка возможностей и границ развития бизнеса (при отображении и учете информации относительно имеющихся ресурсов и давления внешней среды на бизнес).

4. Выявление конкурентного положения бизнес-единиц компании при сравнении с другими игроками рынка (в основе — анализ фирменной структуры рынка).

5. Выявление рыночных ниш (бизнес-областей, в которых компания является локальным монополистом, предлагая уникальное товарное предложение).

6. Определение конкурентоспособности, перспектив развития бизнес-единиц и целесообразности инвестиций — при решении задач развития бизнеса, оптимизации структуры бизнес-портфеля в сочетании с классическими моделями портфельного анализа (*BCG, GE/McKensey* и др.).

7. Оценка сбалансированности бизнес-портфеля (также с использованием моделей портфельного анализа).

8. Определение широты бизнеса (число секторов, на которых представлена компания).

9. Определение глубины бизнеса (число целевых сегментов компании).

10. Определение текущей и потенциально возможной стратегии бизнеса стратегии в терминах концентрации, дифференциации, диверсификации с учетом числа секторов и сегментов, в которых работает компания.

11. Определение наиболее привлекательных целевых сегментов компании/перспективных секторов — при решении задач развития бизнеса.

12. Определение направлений развития бизнеса путем занятия новых бизнес-областей или совершенствования товарных предложений в рамках уже занятых бизнес-областей.

Задачи анализа ассортимента компании

1. Системное описание структуры ассортимента для его дальнейшего анализа, оценки товарных групп (линий), продуктово-рыночных комбинаций (ПРК) по интересующим аналитика параметрам.

2. Определение широты ассортимента компании (количество товарных групп или линий).

3. Определение глубины ассортимента по каждой товарной линии (количество сегментов, на которых ориентирован один товар).

4. Определение насыщенности ассортимента в разрезе товарных групп, сегментов и ПРК.

5. Выявление конкурентного положения ПРК при оценке насыщенности бизнес-областей и товарной конкуренции (в основе — анализ товарной структуры рынка).

6. Выявление ситуаций товарного или марочного каннибализма в бизнесе компании (внутренней конкуренции между товарами/марками).

7. Определение необходимой степени дифференциации товаров в зависимости от различий в сегментах, на которые товар ориентирован.

8. Определение гармоничности ассортимента (сочетания товаров и рынков, степени их связности).

9. Выявление направлений развития бизнеса путем расширения или углубления ассортимента, гармонизации ассортимента, насыщения ассортимента.

10. Определение направлений оптимизации бизнеса (отказ от неперспективных ПРК).

11. Оценка ассортимента в разрезе новизны ПРК.

12. Анализ бизнеса исходя из стадий ЖЦТ по каждой ПРК (выводы о сбалансированности ассортимента по стадиям ЖЦТ).

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ «СЕКТОР РЫНКА/СЕКМЕНТ РЫНКА» ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

В качестве иллюстрации применения модели «Сектор рынка/ сегмент рынка» приведем некоторые результаты маркетинговых исследований, выполненных в рамках прикладных проектов под руководством Д.В. Соловьевой. Исследование компании «Леккер» и рынка косметических средств было выполнено А.В. Константиновой, исследование рынка продуктов мясопереработки было выполнено В.В. Рафиковой. Оба исследования были выполнены в 2013 году. Также в качестве примера в статье представлено структурированное описание бизнес-портфеля Объединения *Marketorium*, действующего на рынке интерактивных образовательных проектов (исследование выполнено Д.В. Соловьевой в 2014 г.).

Исследование рынка косметических средств

Исследование рынка косметических средств проводилось для компании «Леккер» с целью формирования рекомендаций по совершенствованию стратегии позиционирования и комплекса маркетинга марки «Линдо» (косметическое средство по уходу за проблемной кожей). Компания «Леккер» функционирует на российском рынке косметических и фармацевтических средств.

С использованием модели «Сектор рынка/Сегмент рынка» ассортимент компании был структурирован нижеследующим образом (рис. 3).

Марка «Линдо» относится к группе средств для лечения кожи (а именно угревой сыпи) и ориентирована на сегменты «Подростки» и «Молодежь». На момент начала исследования у компании существовали сомнения относительно правильности маркетинговых решений, связанных с данной маркой, в частности решений по конкурентной стратегии, позиционированию, продвижению, ценовой политике, упаковке товара.

С целью выявления конкурентозамки «Линдо» и дальнейшей оценки адекватности ее стратегии и тактики маркетинга в рамках выбранной бизнес-области, была проанализирована структура рынка косметических средств по уходу за проблемной кожей. В результате анализа вторичной ин-

формации и мнений экспертов было выявлено, что данный рынок включает в себя несколько секторов, выделенных по признакам типа косметики и цены продукции (табл. 1).

Наиболее интересным для исследования сектором рынка являлся сектор «Ухаживающая косметика масс-маркет», так как на момент начала исследования марка «Линдо» была ориентирована на данный сектор. Однако необходимо было рассмотреть и другие сектора рынка, чтобы оценить правильность маркетинговых решений в отношении данного товара. В частности в ходе исследования поднимался вопрос возможности повышения цены и соответствующего репозиционирования товара в сектор «Ухаживающая косметика мидл-маркет» либо выхода в сектор «Лечебная косметика премиум».

В ходе проведенного исследования потребители на данном рын-

Сегменты	Секторы					
	Средства «Первая помощь»		Средства «Лечение кожи»		Средства «Ежедневный уход»	
	При ранках	При простуде	Для лица	Для тела	Для ногтей	Для губ
Малыши (до 7 лет)	Леккер – Йод Леккер – БЗ* Леккер – ПВ Леккер – ФК	-	-	«Эплан»	-	-
Школьники (7–13)	Леккер – Йод Леккер – БЗ Леккер – ПВ Леккер – ФК	Формагриф «Наша звезда»	-	«Эплан»	-	-
Подростки (14–17)	Леккер – Йод Леккер – ПВ Леккер – ФК	Формагриф «Наша звезда»	«ЛИНДО»	«Суперчистотело» «Эплан»	Formagrif «Для ухода за ногтями и кутикулой»	Formagrif «Бальзам для губ»
Молодежь (18–25)	Леккер – Йод Леккер – ПВ Леккер – ФК	Формагриф «Наша звезда»	«ЛИНДО» «Антипигмент»	«Суперчистотело» «Стопмозоль» «Эплан»	Formagrif «Для ухода за ногтями и кутикулой»	Formagrif «Бальзам для губ»
Взрослые (старше 25 лет)	Леккер – Йод Леккер – БЗ Леккер – ПВ Леккер – ФК	Формагриф «Наша звезда»	«Антипигмент»	«Суперчистотело» «Стопмозоль» «Эплан»	Formagrif «Для ухода за ногтями и кутикулой»	Formagrif «Бальзам для губ»

Рис. 3. Ассортимент компании Леккер, представленный в разрезе секторов и сегментов базового для компании рынка с помощью модели «Сектор рынка/Сегмент рынка»

* Используемые сокращения: БЗ – бриллиантовый зеленый (зелёнка); ПВ – перекись водорода; ФК – фулорцин.

Таблица 1

Сектора рынка косметических средств по уходу за проблемной кожей

Сектора		Описание
Ухаживающая косметика	Масс-маркет	Сектор включает косметические средства для проблемной кожи в ценовом диапазоне до 300 руб. Масс-маркет характеризуется интенсивным распределением: продукция представлена в магазинах FMCG, дрогери, парфюмерно-косметических магазинах и в аптечных сетях. Имеются компании, работающие по системе прямых продаж. В данном секторе наблюдается как ценовая, так и неценовая конкуренция; важна цена продукта, известность бренда, коммуникационная активность.
	Мидл-маркет	Сектор объединяет косметическую продукцию для проблемной кожи по цене от 300 до 1000 руб. за упаковку. В качестве каналов сбыта используются популярные парфюмерно-косметические магазины. Коммуникационная активность брендов «мидл-маркет» ниже, чем косметики «масс-маркет», и она носит более выборочный характер.
	Люкс	Сектор представляет продукцию престижных и известных марок по цене от 1 000 руб. за упаковку, реализуемых в парфюмерно-косметических магазинах и бутиках. Входные барьеры в данный сектор высоки и обусловлены широкой известностью существующих брендов среди целевых потребителей. Косметика класса «люкс» характеризуется высоким качеством состава, инновациями, уникальной упаковкой.
Лечебная селективная косметика	Премиум	В секторе лечебной селективной косметики не выделяют подсектора «масс-маркет» и «мидл-маркет», т. к. вся продукция, относящаяся к данному классу, имеет нижний порог цены от 500 руб. и в сознании потребителей ассоциируется с косметикой класса «премиум». Особенностью лечебной косметики является ее четкая дерматологическая направленность. Распределение данной продукции носит селективный характер – она реализуется только через аптечные сети. Диапазон цен на продукцию данного сектора варьируется в пределах от 500 до 1 000 руб. за упаковку. Данный сектор представлен известными зарубежными брендами, функционирующими в условиях олигополии.
	Люкс	Данная группа лечебной косметики аналогично предыдущему сектору продается исключительно в аптечных сетях и отличается более высоким ценовым уровнем – от 1 000 руб. за упаковку и выше. Лечебная косметика класса «люкс» представлена очень малым числом марок, т. е. данный сектор на данный момент слабо насыщен операторами.

ке были разделены на четыре крупных сегмента по возрасту (а внутри на подсегменты по социальному классу и уровню дохода). Структура сегментов была сформирована на основе экспертного опроса и серии глубинных интервью и подтверждена в ходе формализованного анкетирования по случайной выборке (объем выборки составил 220 респондентов).

Поскольку при структурировании рынка по секторам была принята во внимание цена продукта, то в модели «Сектор рынка/сегмент рынка» использовался только возраст потребителей (ориентация на цену, соответствующую социальному классу и доходу, уже учтена выделением описанных секторов).

Полученные результаты исследования марочной структуры рынка были обобщены и представлены с помощью модели «Сектор рынка/Сегмент рынка» на *рисунке 4*. Жирным шрифтом выделены бренды, которые имеют в ас-

сортименте локальное средство, предназначенное для точечного нанесения на проблемные участки кожи (эти марки были интересны с точки зрения проводимого исследования).

Дальнейший анализ выделенных бизнес-областей рынка позволил сделать следующие выводы:

- ◆ в секторах «масс-маркет» и «мидл-маркет» ситуация может быть охарактеризована как монополистическая конкуренция, т. к. представлено множество брендов, каждый из которых стремится дифференцироваться от остальных путем брендинга входящих в состав средства компонентов и путем формирования неценовых предпочтений у потребителей посредством рекламной активности; в этом секторе возможна успешная конкуренция при условии грамотной отстройки от остальных игроков;
- ◆ в секторах люксовой и лечебной косметики конкуренция носит

олигополистический характер с выделением явных лидеров, задающих тон остальным участникам рынка: в секторе «люкс» – это *EsteeLauder*, *Shiseido* и *Lancome*, а в секторе аптечной косметики – *Vichy*, *LaRoche-Posay* и *Bioderma*, совокупная доля которых в соответствующих секторах рынка составляет около 75%; в данном секторе конкурировать с крупными игроками затруднительно;

- ◆ сектор лечебной косметики класса «люкс» слабо насыщен операторами и ориентируется только на зрелый сегмент потребителей, что делает свободной нишу продукции данного класса для молодой кожи; однако выход на данный сектор для компании «Леккер» затруднителен вследствие слабости бренда «Линдо»;
- ◆ большинство брендов косметики сектора «масс-маркет» стремятся к максимальному рыночному охвату потребителей в возрасте от 10 до 25 лет, при этом то-

Сегменты	Секторы				
	Ухаживающая косметика			Лечебная селективная косметика	
	Масс-маркет	Мидл-маркет	Люкс	Премиум	Люкс
Школьники (10 – 13 лет)	<ul style="list-style-type: none"> • Белита: линия «Zone Stop Acne» • Биокон: линия «Проблемная кожа» • Грин-мама: линия «Улетай» • Пропеллер: линия «Turbo Active» • Флоресан: линия «Organic Йод» • Clean&Clear: линия «Advantage» • Clearasil: линия «Ultra» • Nivea: линия «Pure Effect» • L'Oreal: линия «Pure Zone» • SM-Michel: линия «Stopproblem» • Yves-Rocher: линия «Pure System» 	<ul style="list-style-type: none"> • Lush: тоник «Чайное дерево» и «Молниеносная чистота» 	Нет предложений в данной бизнес-области	<ul style="list-style-type: none"> • Avene: линия «Cleanance» 	Нет предложений в данной бизнес-области
Подростки (14 – 17 лет)	<ul style="list-style-type: none"> • Белита: линия «Zone Stop Acne» • Биокон: линия «Проблемная кожа» • Грин-мама: линия «Улетай» • Пропеллер: линия «Immuno» • Флоресан: линия «Лицо без проблем» • Clean&Clear: линия «Advantage» • Clearasil: линия «Ultra» • Evellne: линия «Pure Control» • Faberlic: линия «YOUNG» • Garnier: линия «Чистая Кожа» • L'Oreal: линия «Pure Zone» • Nivea: линия «Pure Effect» • Oriflame: линия «Pure Skin» • SM-Michel: линия «Stopproblem» • Yves-Rocher: линия «Pure System» 	<ul style="list-style-type: none"> • Dermophil: средство «Roll-on Purifiant» • Lush: тоник «Чайное дерево» и «Молниеносная чистота» • Mary Kay: линия «For Acne-Prone Skin» • Proactiv Solution 	<ul style="list-style-type: none"> • Biotherm: линия «Purefect Skin» • Clarins: линия «Blemish Control» • Clinique: линия «Anti-Blemish Solutions» • Lanc?me: линия «Pure Focus» 	<ul style="list-style-type: none"> • Avene: линия «Cleanance» • Bloderma: линия «Sebium» • Ducray: линия «Keracnyl» • Noreva: линия «Exfoliac» • Uriage: линия «Hy-seac» 	Нет предложений в данной бизнес-области
Молодежь (18 – 25 лет)	<ul style="list-style-type: none"> • Пропеллер: линия «Immuno» • Avon: линия «Clearskin» • Clean&Clear: линия «Advantage» • Clearasil: линия «Ultra» • Evellne: линия «Pure Control» • Garnier: линия «Чистая Кожа» • L'Oreal: линия «Pure Zone» • Lumene: линия «Natural Code» • Neutrogena: линия «Visibly Clear» • Nivea: линия «Pure Effect» • Oriflame: линия «Pure Skin» • SM-Michel: линия «Stopproblem» • Yves-Rocher: линия «Pure System» 	<ul style="list-style-type: none"> • Bliss: средство «No'zit' Sherlock» • Dermophil: средство «Roll-on Purifiant» • Lush: тоник «Чайное дерево» и «Молниеносная чистота» • Mary Kay: линия «For Acne-Prone Skin» • Proactiv Solution • Skin Doctor: средство «Zit Zapper» 	<ul style="list-style-type: none"> • Biotherm: линия «Purefect Skin» • Caudalie: линия «Vinopure» • Clarins: линия «Blemish Control» • Clinique: линия «Anti-Blemish Solutions» • Givenchy: линия «Clean It» • Lanc?me: линия «Pure Focus» • Payot: линия «Purifying Care» • Shiseido: линия «Pureness» 	<ul style="list-style-type: none"> • Avene: линия «Cleanance» • Bloderma: линия «Sebium» • Ducray: линия «Keracnyl» • La Roche-Posay: линия «Effaclar» • Noreva: линия «Exfoliac» • Nuxe: линия «Aroma-Perfection» • Vichy: линия «Normaderm» • Uriage: линия «Hy-seac» 	<ul style="list-style-type: none"> • Janssen Cosmetics: линия «Oily Skin»
Взрослые (25 +)	<ul style="list-style-type: none"> • Himalaya Herbals • Lumene: линия «Natural Code» • Neutrogena: линия «Visibly Clear» • Yves-Rocher: линия «Pure System» 	<ul style="list-style-type: none"> • Bliss: средство «No'zit' Sherlock» • Dermophil: средство «Roll-on Purifiant» • Lush: тоник «Чайное дерево» • Mary Kay: линия «For Acne-Prone Skin» • Mirra Lux: средство «Оберг» • Proactiv Solution • Skin Doctor: средство «Zit Zapper» 	<ul style="list-style-type: none"> • Biotherm: линия «Purefect Skin» • Caudalie: линия «Vinopure» • Chanel: линия «Purete» • Estee Lauder: линия «Sparkling Clean» • Givenchy: линия «Clean It» • Lanc?me: линия «Pure Focus» • L'Occitane: линия «Red Rice» • Payot: линия «Purifying Care» • Shiseido: линия «Pureness» 	<ul style="list-style-type: none"> • Galenic: линия «Cauterets» • La Roche-Posay: линия «Effaclar» • Nuxe: линия «Aroma-Perfection» • Vichy: средство «Normaderm Anti Age» • Uriage: линия «Hy-seac» 	<ul style="list-style-type: none"> • Lierac: линия «Mat-Chrono» • Janssen Cosmetics: линия «Oily Skin» • Korff: линия «ExtraPure» • Skinceuticals: линия «Blemish + Age Solution»

Рис. 4. Описание марочной структуры рынка средств по уходу за проблемной кожей на основе модели «Сектор рынка/Сегмент рынка»

варное предложение популярных брендов не дифференцировано в зависимости от возраста;

♦ в сегменте «школьников» отсутствует конкуренция в секторах

«люкс» и лечебной селективной косметики, что связано с непривлекательностью данного сегмента для производителей: проблемы с кожей в данном случае связаны с переходным воз-

растом и не требуют сильного косметического вмешательства; данный сегмент не отличается высокой платежеспособностью и полностью зависит от родителей;

- ◆ сегменты подростков и молодежи (возраст от 14 до 25 лет) составляет 85% всех потребителей косметики по уходу за проблемной кожей категории «масс-маркет»; данные сегменты являются привлекательным для компании «Леккер» с точки зрения емкости, целесообразно сосредоточить усилия на данных сегментах, реализуя в отношении товара «Линдо» стратегию концентрированного маркетинга;
- ◆ наиболее высокий уровень конкуренции наблюдается в бизнес-областях, соответствующих сегменту молодежи: это связано с привлекательностью данного сегмента с точки зрения высокого уровня осознанности его потребности и высокой интенсивности покупок; необходима активная работа по отстройке от конкурентов в этой бизнес-области, целесообразна стратегия специализации;
- ◆ в сегменте «25+» возрастает роль дорогой ухаживающей и лечебной косметики, которая ориентирована на решение проблем зрелой кожи, и заметно снижается значимость косметики «масс-маркет», предназначенной в большей степени для кожи школьников, подростков и молодежи; работа с этим сегментом для бренда «Линдо» не целесообразна.

На основе анализа структуры рынка было подтверждено, что средство «Линдо» необходимо ориентировать на сектор «Ухаживающая косметика масс-маркет» и на сегменты «Подростки» и «Молодежь».

Для более подробного анализа конкурентов и выработки грамотной маркетинговой стратегии были выбраны бренды «Про-

пеллер», *Stoppproblem*, *Garnier*, *Clearasil*. В результате проведенного далее сравнительного анализа деятельности компании и ее конкурентов по ключевым характеристикам комплекса маркетинга были сделаны основные выводы о диспозиции товара «Линдо» на рынке по отношению к конкурентам, выявлены сильные и слабые стороны марки и сформулирован комплекс рекомендаций по уточнению стратегии конкуренции и позиционированию товара, а также совершенствованию характеристик данного товарного предложения. В качестве конкурентной стратегии рекомендовано сочетание стратегий специализации по продукту и по клиенту, а в качестве стратегии позиционирования рекомендована стратегия отличия по базовым свойствам и характеристикам товара, а именно на лечебно-профилактическом эффекте средства «Линдо» (при этом рекомендовано делать акцент на тех компонентах, которых нет в составах основных конкурентов и которые воспринимаются как привлекательные для данного сегмента, в частности это алоэ-вера и белая глина). Также были даны подробные рекомендации по комплексу маркетинга марки «Линдо».

Исследование рынка колбасных и мясных изделий

Исследование рынка колбасных и мясных изделий было проведено для компании «Иней». В ходе исследования были решены задачи сегментного и конкурентного анализа рынка и на этой основе сформированы рекомендации по стратегии позиционирования корпоративного бренда, под которым предлагается продукция для ко-

нечного потребителя. В данном проекте модель «Сектор рынка/Сегмент рынка» применялась для анализа фирменной структуры рынка, а также для описания конкуренции в разрезе выделенных бизнес-областей.

По итогам экспертного опроса и анализа вторичной информации был сделан вывод, что основным признаком выделения секторов рынка мясopереработки является ценовая категория продукции. Описание секторов рынка представлено в *таблице 2*.

Сегменты потребителей были выделены по итогам экспертного опроса и серии глубинных интервью, а далее подтверждены в ходе формализованного анкетирования по случайной выборке (объем выборки составил 380 респондентов). В качестве критерия сегментирования были выбраны поведенческие особенности потребителей и искомые выгоды в отношении данной продукции (*табл. 3*).

Модель «Сектор рынка/Сегмент рынка» (*рис. 5*) использовалась для выявления фирменной структуры рынка в разрезе выделенных сегментов и секторов (см. *табл. 2 и 3*).

В разрезе выделенных бизнес-областей был проведен анализ типа рынка по характеру конкуренции (*рис. 6*).

Проведенный анализ показал, что рынок колбасных и мясных изделий во всех выделенных бизнес-областях представляет собой слабо дифференцированную олигополию с количеством основных игроков порядка 7–10 в каждой бизнес-области. Кроме того, присутствует значительное количество производителей, занимающих более мелкие доли. Такая

Секторы рынка мясопереработки

Сектор	Описание
Масс-маркет или эконом	Один из самых крупных секторов рынка. Кроме крупных игроков рынка, в данном секторе работает так же большое количество «подпольных» предприятий, которые используют старое оборудование и некачественное сырье. Наибольшую популярность данный сектор получил в кризис, когда часть потребителей из сектора мидл-маркет перешла в сектор масс-маркет. После 2008 года, большая часть производителей стала активно выходить в данный сектор, предлагая потребителям широкую линейку продуктов таких продуктовых групп как сосиски, сардельки, шпикачки, варено-копченые колбасы и вареные колбасы. Крупные производители стараются конкурировать с малыми предприятиями за счет предоставления потребителям оптимального соотношения цены и качества. В данном секторе потребители отдают предпочтение местным операторам рынка, которые лучше понимают местные пристрастия и вкусы. Цена продукции варьируется от 100 до 250 рублей за килограмм (все цены здесь и далее указаны на момент исследования, т. е. на 2013 г.).
Мидл-маркет	Второй крупный сектор рынка мясопереработки, на который приходится большая часть потребителей. Основные продуктовые линейки в данном секторе традиционны, имеют привычный вкус, свежесть продуктов и достаточно хорошее качество по приемлемой цене. Типичным для данного сектора является то, что несколько производителей поставляют одно и то же наименование, например колбаса «Докторская», сосиски «Молочные» и т. д. Основными группами здесь являются сосиски более высокого качества и в натуральной оболочке, а также сардельки, колбаски, варенные и варено-копченые колбасы, полукопченые колбасы и ветчины. Цена продукции находится в диапазоне от 251 до 400 рублей за килограмм.
Аппер-мидл	Данный сектор намного меньше по сравнению с сегментом эконом и мидл-маркет, качество продукции выше. Потребителям предлагаются в основном полукопченые колбасы и колбаски, варенные и сырокопченые колбасы, сосиски, сардельки, ветчины и мясные деликатесы. Цена продукции находится в диапазоне от 401 до 600 рублей за килограмм.
Премиум	Премиальный сектор в основном представлен такими группами продуктов как сырокопченые колбасы и деликатесы. В данном секторе потребителю интересно разнообразие вкусов, необычные упаковки, высокое качество продукции. В данном секторе также присутствует органическая продукция, для заботящихся о здоровом образе жизни. Цена на продукцию составляет выше 600 рублей за килограмм.

Таблица 3

Сегменты потребителей на рынке колбасных и мясных изделий

Сегмент	Описание
Неприхотливые	Одиноким людям, молодым семьям, пенсионерам, ведущим экономный образ жизни. Данный сегмент потребителей с низким уровнем дохода не может позволить себе тратить много денег на еду, поэтому сумма достаточно ограничена. При выборе продукции руководствуется ценой. Часто выбирает вместо мяса сосиски или сардельки. Продукция мясопереработки приобретает небольшие упаковки, поскольку размер семьи составляет от одного до двух человек. Также такой потребитель любит покупать сосиски, из-за скорости и удобства их приготовления.
Сторонники безвредного питания	Одиноким людям, семьям с маленькими детьми, семьями, у которых дети уже выросли и живут отдельно. По большей части покупки совершают женщины, которые следят за тем, чем питается их семья. Главное при выборе продуктов мясопереработки их состав - без содержания ГМО и других вредных веществ. Цена важна, но если продукт имеет вредные составляющие, то покупатель его приобретать не будет. Семьи со средним уровнем дохода, могут позволить себе покупать продукты средней и выше средней ценовой категории. Данный сегмент обычно консервативен и покупает одни и те же продукты. Считают, что продукты мясопереработки могут быть в их меню, но не рассматривают их как заменители мяса. Обычно приобретают такие продукты к праздничному столу.
Любители деликатесов	Семьи, состоящие из трех и более человек, одинокие люди зрелого возраста, семьи с взрослыми детьми, живущими отдельно. Уровень дохода данного сегмента выше среднего, они выделяют деньги на более дорогие продукты мясопереработки, такие как колбасы и мясные деликатесы, с целью разнообразия своего рациона питания. Любят пробовать новые вкусы, покупают продукцию ценовой категории выше среднего. Основными критериями при выборе продукции являются вкус, состав, качество продукции, цена не столь важна для них. Продукция мясопереработки может приобретаться не только к праздничному столу, но и для того чтобы побаловать себя в будние дни.
Фанаты колбас и мяса	Одиноким людям, семьям с взрослыми детьми, живущими отдельно, пожилые люди с высоким уровнем дохода. Данный сегмент не заботится о цене продукции, скорее наоборот, чем дороже, тем лучше, и качественнее будет восприниматься продукт. Такой потребитель выбирает сорта мясных и колбасных продуктов самой дорогой категории. Поскольку продукция мясопереработки им действительно очень нравится, она приобретается регулярно. Обычно наблюдается приверженность к маркам определенного производителя.

конкурентная структура формирует смешанный тип конкуренции — сочетание олигополии с совершенной конкуренцией. В ситуации слабо дифференцированного по характеристикам товара рынок компании «Иней» необходимо

прикладывать усилия для выделения корпоративного бренда на фоне конкурентов. В итоге проекта была разработана стратегия позиционирования бренда, делающая акцент не только на рациональных преимуществах (вкус,

простота и легкость приготовления разнообразных блюд), но и на эмоциональных атрибутах, что актуально для слабо дифференцированной продукции (радушье, забота и гостеприимство хозяйки, приглашающей к столу).

Сегменты	Секторы рынка			
	Масс-маркет/ эконом	Мидл-маркет	Аппер-мидл	Премиум
Неприхотливые	Иней Пит-продукт Останкино Малаховский Рубеж Кампомос Парнас-М Ладоград-Невский трест Атяшево Малаховский МК Диет продукт Иностранные производители (Белоруссия, Украина)	-	-	-
Сторонники безвредного питания	Иней Останкино Рубеж Иностранная продукция (Белоруссии) Ладоград Атяшево Малаховский МК Диет Продукт	Иней Пит-продукт Останкино Невская трапеза Кронштадтский Микоян Клинский Великолукский Ладоград-Невский трест Царицынский МК	Иней Дымов Пит-продукт Микоян Рубеж Останкино Петербурженка Парнас Кронштадтский Царицынский МК Диет продукт	-
Любители деликатесов	-	Иней Пит-продукт Останкино Невская трапеза Кронштадтский Микоян Клинский Великолукский Ладоград-Невский трест	Иней Дымов Пит-продукт Микоян Черкизовский Невская трапеза Останкино Петербурженка Иностранная продукция (Латвия, Литва, Венгрия, Испания, Финляндия) Ладоград-Невский трест Царицынский МК	Дымов Пит-продукт Черкизовский Петербурженка Микоян Рублевский Богатырь Диет продукт Стародворские колбасы Иностранная продукция (Италия, Испания, Германия)
Фанаты колбас и мяса	-	-	-	Дымов Пит-продукт Черкизовский Петербурженка Микоян Рублевский Стародворские колбасы Диет продукт Иностранная продукция (Италия, Испания, Германия)

Рис. 5. Фирменная структура рынка продукции мясопереработки на основе модели «Сектор рынка/Сегмент рынка»

Сегменты	Секторы рынка			
	Масс-маркет/ эконом	Мидл-маркет	Аппер-мидл	Премиум
Неприхотливые	В данной области функционирует 11 основных игроков, а также присутствует много мелких производителей. Компания «Иней» лидирует, на втором месте за ней следует «Пит-Продукт», дифференциации между ними нет. Тип конкуренции - слабо дифференцированная олигополия в сочетании с совершенной конкуренцией (для мелких игроков).	-	-	-
Сторонники безвредного питания	Функционирует большое количество производителей, восемь из которых являются основными игроками данной области. Тип конкуренции слабо дифференцированная олигополия в сочетании с совершенной конкуренцией (для мелких игроков), яркого лидера нет, продукция производителей ничем не отличается друг от друга.	Работает 10 основных игроков рынка, «Иней» и «Пит-Продукт» лидируют, но незначительный отрыв. Тип конкуренции смешанная. Для крупных игроков - слабо дифференцированная олигополия.	11 основных игроков рынка, нет яркого лидера, все производители имеют схожую продукцию. Смешанный тип конкуренции, дифференциации почти нет.	-
Любители деликатесов	-	10 основных мясоперерабатывающих предприятий, имеют около 70% рынка. Дифференциация незначительна. Компания «Иней» находится на втором месте после лидера «Пит-Продукт». Доли основных игроков примерно одинаковые, отличия незначительные. Смешанный тип конкуренции.	Количество основных производителей из России составляет 11 компаний, много иностранных игроков. Продукция слабо отличается друг от друга. Конкуренция - смешанная, слабо дифференцированная олигополия и совершенная конкуренция среди мелких игроков.	Большое количество компаний, из российских производителей девять компаний являются значимыми игроками, кроме того много компаний из-за рубежа. Продукция не дифференцированная. Смешанный тип конкуренции.
Фанаты колбас и мяса	-	-	-	Много игроков работает в данной бизнес области, как российские, так и зарубежные производители. Самые яркие представители это «Дымов» и «Стародворские колбасы», а также множество иностранных производителей. «Иней» является незначительным игроком в данной области, он слабо представлен во всех группах товаров, т.к. недавно вышел в данный сектор рынка. Сочетание слабо дифференцированной олигополии и совершенной конкуренции.

Рис. 6. Описание конкуренции на рынке мясопереработки на основе модели «Сектор рынка/Сегмент рынка»

**Использование модели
«Сектор рынка/Сегмент рынка»
для описания бизнес-портфеля**

Объединения Marketorium

Объединение *Marketorium* работает на рынке образовательных услуг, позиционируя себя как организатора интерактивных образовательных проектов в области маркетинга. В ходе исследования базового рынка были выделены следующие секторы, являющиеся привлекательными для компании и позволяющие ей проявить свои основные компетенции:

- ◆ активные образовательные проекты с состязательной составляющей (бизнес-игры, кейс-турниры, фестивали, олимпиады, форумы);
- ◆ дополнительное профессиональное образование (курсы повышения квалификации, прочие традиционные формы дополнительного образования в сочетании с проектной работой слушателей, срок от 1 месяца до 1 года);
- ◆ локальные образовательные мероприятия (круглые столы, семинары, мастер-классы, воркшопы, кейс-стади).

В качестве сегментов компания рассматривает следующие группы потребителей, которые могут выступать как участники мероприятий, слушатели курсов, заказчики проектов и партнеры:

1. Студенты, молодые специалисты:

- ◆ имеющие активную жизненную позицию, карьерные амбиции и стремящиеся к профессиональному росту,
- ◆ неудовлетворенные стандартными образовательными услугами и стремящиеся получить дополнительные знания, навыки, компетенции.

2. Образовательные организации:

- ◆ заинтересованные в развитии своих студентов и расширении партнерских связей,
- ◆ заинтересованные в совместном предоставлении образовательных услуг.

3. Компании:

- ◆ заинтересованные в поиске стажеров, молодых специалистов с высоким потенциалом и уровнем профессиональной мотивации,
- ◆ желающие повысить профессиональный уровень своих сотрудников и/или их профессиональную мотивацию,
- ◆ имеющие потребность в разработке маркетинговых проектов, проведении исследований, но не имеющие достаточных средств для обращения в специализированные агентства и готовые поручить задачи студентам,

- ◆ имеющие активную социальную позицию и/или мотивацию работать с талантливыми студентами,
- ◆ работающие в маркетинговой отрасли, имеющие активную социальную позицию, мотивацию работать со студентами и/или нуждающиеся в продвижении в профессиональной среде,
- ◆ работающие в различных отраслях и заинтересованные в своем продвижении на молодежную аудиторию,
- ◆ работающие в различных отраслях и заинтересованные в своем продвижении для заказчиков.

4. Специалисты в области маркетинга, нуждающиеся в продвижении себя как профессионалов, экспертов.

Применение модели «Сектор рынка/Сегмент рынка» позволило Объединению *Marketorium* более четко дифференцировать сегменты и выявить их потребности и особенности поведения. На основе данной модели для каждой из бизнес-областей, где присутствует компания, разработаны образовательные программы и партнерские предложения, ориентированные на соответствующие сегменты и дифференцированные по субсегментам (рис. 7).

Сегменты	Секторы		
	Активные образовательные проекты	Дополнительное профессиональное образование	Локальные образовательные мероприятия
Студенты, молодые специалисты	Программы мероприятий для студентов и начинающих специалистов	Образовательные программы для слушателей	Программы семинаров и мастер-классов для слушателей
Образовательные организации	Партнерские предложения для вузов и других образовательных организаций	Совместные образовательные программы	Программы повышения квалификации для преподавателей
Компании	Партнерские предложения для заказчиков или партнеров по организации мероприятий	Образовательные программы для сотрудников компаний	Партнерские предложения и образовательные программы для сотрудников
Специалисты в области маркетинга	Предложения для играющих тренеров, консультантов, экспертов	Предложения для лекторов спецкурсов	Предложения для спикеров, ведущих воркшопов

Рис. 7. Описание бизнес-портфеля Объединения *Marketorium* на основе модели «Сектор рынка/Сегмент рынка»

Итак, приведенные выше примеры продемонстрировали возможности применения модели «Сектор рынка/Сегмент рынка» для решения следующих задач:

- ◆ структурированное описание ассортимента компании,
- ◆ выявление фирменной структуры рынка,

- ◆ описание конкуренции в разрезе выделенных бизнес-областей,
- ◆ структурирование бизнес-портфеля компании и определение требований к товарным предложениям, направленных на разные сегменты.

На основе проведенного структурного анализа рынка и бизнес-портфеля были далее решены маркетинговые задачи, связанные с формированием стратегий конкуренции, позиционирования, разработки или совершенствования товарного предложения компаний.

ИСТОЧНИКИ

1. Соловьева Д.В., Емцова М.Г. Маркетинговый анализ бизнес-портфеля компании // Практический маркетинг. 2015. № 05 (219). С. 29–40.
 2. Соловьева Д.В. Маркетинговый анализ бизнес-портфеля: концепция и модели // Вестник ИНЖЭКОНа. 2013. № 1 (59). С. 145–158.
-

Model of the Business Portfolio and the Market of the Company Structuring and Analysing

Solovieva Dina Vitalyevna,

PhD, professor of the department of marketing and communications, ITMO University; Kronverkskiy prospekt, 49, St. Petersburg, 197101, Russia (dinasolovieva@yandex.ru)

Emtsova Marina Gennadyevna,

Senior lecturer of the chair of marketing Saint-Petersburg State University of economics; Sadovaya st. 21, St. Petersburg, 191023, Russia (marina.emtsova@yandex.ru)

This article describes the possibility of applying the model of «Market sector / Market segment» to solve problems of structural analysis of the market and the business portfolio of the company. The article demonstrates the application of the model in the case of applied marketing research.

Keywords: marketing analysis; market structure; business portfolio; model «Market sector – market segment».

REFERENCES

1. Solovieva, D.V.; Emtsova, M.G. (2015) Marketingoviy analiz biznes-portfelya kompanii [Marketing analysis of business portfolio of a company]. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2015, no. 5 (219), pp. 29–40.
2. Solovieva, D.V. (2013) Marketingoviy analiz biznes-portfelya: kontseptsii i modeli [Marketing analysis of the business portfolio: concept and models]. *Vestnik INZHEKONa* [Bulletin of ENGECON], 2013, no. 1 (59), pp. 145–158.

МАРКЕТИНГ СОЦИАЛЬНЫХ РОБОТОВ: КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО



Быкова Мария Константиновна,

к. э. н., Государственный университет управления, доцент кафедры маркетинга, руководитель проекта «Marketing Lab» (109542, Москва, Рязанский проспект, 99)
maria.k.bykova@gmail.com

В статье рассматриваются особенности рынка социальных роботов, разные подходы к коммерциализации, а также маркетинговые проблемы их вывода на рынок. Обобщение опыта пионеров социальной робототехники позволило автору разработать оптимальный путь коммерциализации социальных роботов. Продвижение в рамках двух выделенных рыночных полей (именуемых автором «hard» и «soft» зонами), формирующих разрывы в восприятии социальных роботов, позволит разработчикам социальной робототехники избежать рыночных провалов и сформировать сопротивление новым игрокам.

Ключевые слова: маркетинг высоких технологий; социальные роботы; коммерциализация инноваций; рынок высоких технологий.

Согласно прогнозу BCG [1], к концу 2015 года оборот рынка персональной робототехники, частью которого являются социальные роботы, составит \$2,5 млрд, а к 2025 году достигнет \$9 млрд. На фоне роста интереса общества к устройствам телеприсутствия, позитивных ожиданий инвесторов и усилий разработчиков, оценка BCG выглядит достаточно пессимистичной, но вместе с тем максимально приближенной к реальности. Пока такие крупные компании, как *Google*, *Apple* и *Samsung* разворачивают сражение в границах носимых устройств, рынок социальных роботов исследуют пионеры. Их опыт с точки зрения маркетинга уникален и служит источником вдохновения для многих начинающих разработчиков. Однако подобная ситуация не продлится долго и первый сигнал о грядущих рыночных переменах был получен осенью 2014 года, когда корпорация *Intel* презентовала своего социального робота *Jimmy*, положив таким образом начало мощной конкурентной борьбе.

1. ГРАНИЦЫ РЫНКА СОЦИАЛЬНЫХ РОБОТОВ

Главный признак социальности робота — это его способность к поддержанию коммуникации с человеком. Роботы, которые не поддерживают функцию двустороннего общения и взаимодействия, в том числе и эмоционального, не могут быть отнесены к разряду социальных.

В мировой практике рынок роботов подразделяют на четыре крупных макроsegmenta (рис. 1): (1) промышленные роботы, (2) военные роботы, (3) коммерческие роботы и (4) персональные роботы.

Промышленные, военные и коммерческие роботы — это все автоматизированные устройства, которые различаются в зависимости от сферы применения и функционала. Первые предназначены для выполнения определенных функций в производственном процессе, вторые для выполнения функций военного, охранного и спасательного назначения, третьи — для мониторинга и управления процессами в сельском хозяйстве, медицине, логистике, ретейле. Перечисленные типы роботов не предполагают в качестве основного функционала социальной со-



Рис. 1. Сегмент социальных роботов в рамках рынка робототехники

ставляющей наличия общения с владельцем и не несут эмоциональную нагрузку, в отличие от социальных роботов, формирующих макросегмент персональной робототехники. Однако не все персональные роботы способны коммуницировать с владельцем. Такие категории, как бытовые и офисные роботы, прекрасно интегрируются с технологиями умного дома, но при этом не являются социальными. Это во многом объясняет их «популярность» не только среди специализированных компаний-производителей, таких, как *iRobot*, но и крупных игроков рынка бытовой электроники, таких, как *Dyson*, *LG*, *Samsung*.

Несмотря на сложный набор потребительских технологий, перспективный размер макросегмента персональных роботов не велик: для сравнения, рынок смартфонов в 2014 году составил \$276 млрд [2]. Однако не прогнозные, а потенциальные размеры рынка имеют значение. И в этом смысле именно сегмент социальных роботов обладает мощным потенциалом, который достигим за счет развития смежных технологий-катализаторов: Интернета и систем навигации (*GPS*, *GLONASS*), широким распространением вычислительных гаджетов (смартфонов, планшетов), развитием исследований в области искусственного интеллекта, а также вспомогательных интеллектуальных приложений, таких как *Google Now* и *Apple Siri*.

Сегмент социальной робототехники исключительно молод, несмотря на то, что разработки в этом направлении ведутся более 20 лет. На текущий момент в его границах происходит синтез нескольких технологий, развивающихся в рамках двух направлений исследований: эмоциональные роботы и устройства телеприсут-

ствия. В результате этого процесса будет сформирована база технического функционала продукта, которая станет необходимым техническим и конкурентным требованием, предъявляемым рынком к социальным роботам. Если рассуждать о маркетинговых перспективах сегментации, то она будет развиваться по пути кластеризации выгод от использования. Упор на те или иные технические возможности позволит сформировать конкурентное преимущество, выбрать успешную стратегию позиционирования, разработать грамотную модель продвижения. Кажется, что успех социальных роботов полностью зависит от степени прогрессивности технологий, его составляющих, уровня и набора технических возможностей. Однако для истинного рыночного успеха, прогрессивного маркетинга в этой битве за потребителя должно быть намного больше, чем самих прогрессивных технологий.

2. МАРКЕТИНГ РОБОТОВ: РЕЦЕПТ ТВОРЧЕСКОГО ТУПИКА ИЛИ ПУТЬ К УСПЕХУ?

Маркетинговый подход предполагает наличие у разработчика оценок рыночных потребностей и предпочтений. Однако движение от потребителя к процессу творческого создания многим инноваторам видится тупиковым. И это вовсе не те рассуждения, которые не имеют под собой основания: американские модельеры, например, долгое время живущие по «указующему персту» маркетинга, вошли в период глубокой творческой стагнации в результате безусловной ориентации на потребительские предпочтения, исследуемые каждый год. По этой причине большинство российских разработчиков придерживаются сбытового подхода —

реализации механизма рыночного проталкивания. Именно этот подход на текущий момент задействуется в рамках второго поколения российского робота Алантима от *Promobot*. Его рыночное тестирование, а именно, изучение особенностей взаимодействия и коммуникации робот-человек, началось уже после старта продаж, а заявленная сфера применения видится слишком широкой, что говорит об отсутствии целенаправленной стратегии. Разработчики Алантима в этом случае могут оказаться в исключительно невыгодной позиции: когда их роботы подготовят потребительскую среду, примут на себя основной удар и совершат первые ошибки, на арену выйдут серьезные игроки с идеальным, с точки зрения потребителя, продуктом. Эти опытные игроки будут находиться в тени до тех пор, пока им окончательно не станут ясны потребительские ожидания и слабые стороны конкурента. Именно на этом этапе Алантиму потребуется серьезная финансовая поддержка, чтобы выжить или избежать поглощения.

В идеале маркетинг социальных роботов, действительно, должен строиться от потребителя и этому построению должны предшествовать масштабные маркетинговые исследования. Вопреки мнению об отсутствии исследований в области коммуникаций между роботом и человеком, в эту сферу уже более 10 лет вовлечены крупные лаборатории и организации международного сообщества. Яркий пример — проект «Леонардо», целью которого являлись исследования в области коммуникаций между роботом и человеком. Такие проекты создавались не с целью запуска повсеместной коммерциализации роботов в обществе, а с целью изучения возможностей и на-

правлений будущей коммерциализации, учитывающей особенности потребительской среды.

В частности, непосредственный создатель робота Леонардо, Синтия Брейзел — пионер социальной робототехники — на основе данных об особенностях коммуникации робот-человек и исследований подобного взаимодействия, проводимых в рамках Массачусетского технологического института, основала компанию *JIBO*, которая в проектировании своего «первого социального робота» учла все особенности потребительской среды. Этот робот бесспорно станет востребован рынком, поскольку подход *JIBO* исключительно рыночный.

Известно, что восприятие высокотехнологичного продукта потребителем и разработчиком различно. В первом случае имеет место объективная оценка функциональных характеристик продукта с технической точки зрения. Во втором — исключительно субъективное восприятие потребителем продукта через призму предшествующего опыта потребления, его знаний и умений. Потребители редко могут оценить реальные технические преимущества, создаваемые высокотехнологичными разработками, а если они недоступны пониманию большинства, то рыночное отторжение неизбежно. Еще эксперимент Йеркса-Додсона [3] подтвердил, что, если речь идет о технически сложных продуктах (задачах), использование которых влечет за собой необходимость развития дополнительных навыков или знаний, маркетинговые усилия, направленные на их сопровождение, менее интенсивны, в сравнении с традиционными, а оптимальный уровень стимуляции и уровень, вызывающий максимальное раздражение или

отторжение, находятся чрезвычайно близко друг от друга.

В случае с высокотехнологичными продуктами, к которым относятся социальные роботы, отторжение вызывает не сам маркетинговый стимул, как принято полагать, а именно процент нового, который предстоит освоить, в рамках одного продукта. Успешный высокотехнологичный продукт если и разрушает компетенции некоторых групп потребителей, то разрушает их исключительно в пределах того оптимума новизны, который может быть ими освоен.

Путь, который первыми выбрали разработчики социального робота *JIBO* — воплощение привычных функций смартфона в рамках умной среды взаимодействия, которая способна ответить потребителю, вступить с ним в коммуникацию — наиболее перспективен с точки зрения коммерциализации. Многие производители пользуются приемом: «от привычного к прогрессу» и в этом смысле рынок социальных роботов не исключение. Однако этот путь не лишен недостатков: в скором времени производители вспомогательных интеллектуальных приложений, такие как *Apple* и *Google*, вступят в борьбу по следам пионеров, и тогда на

рынке развернется настоящая битва за потребителя, которая задействует самые прогрессивные инструменты маркетинга.

3. ПИОНЕРЫ СОЦИАЛЬНОЙ РОБОТОТЕХНИКИ: ПУТЬ ВЫЖИВАНИЯ

Неверно предполагать, что современные разработчики социальных роботов далеки от маркетинга: им в первую очередь необходимо привлечь финансирование для своих проектов, а ни одна презентация для инвестора не обходится без анализа рынка. Однако дело не в том, что маркетинговый анализ недоступен техническому специалисту — это миф, созданный маркетологами, — дело в подходе и взгляде на рынок.

Движущая сила любого рынка — это продукт, инструмент, с помощью которого компания воздействует на потребителя и конкурентов с целью извлечения прибыли (рис. 2). В основе продукта лежат 4 компонента, в совокупности влияющих на его рыночные перспективы: (1) объективная функциональная, (2) техническая производственная, (3) субъективная функциональная и (4) эмоциональная составляющие. Объективная функциональная составля-

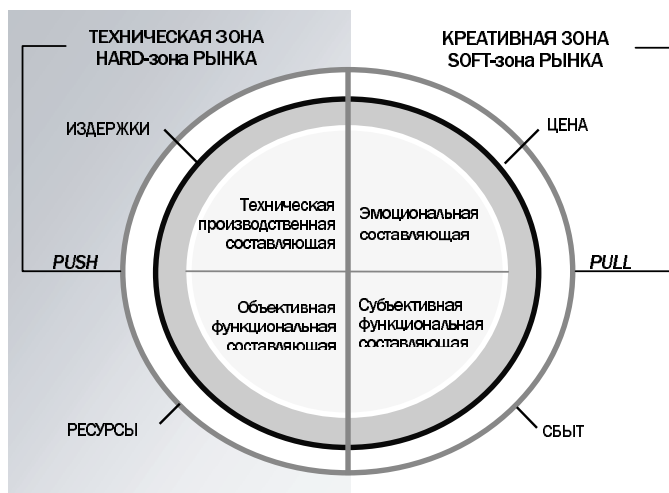


Рис. 2. Взгляд на высокотехнологичный продукт и два поля рынка

ющая продукта — это объективный технический функционал, который отражает его реальные технические преимущества на рынке. Техническая производственная составляющая — это технологии, с помощью которых достигим тот или иной функционал в рамках продукта (от производственной цепи до инструментов создания программного обеспечения). Субъективная функциональная составляющая — это субъективное восприятие функций продукта потребителем через призму личных знаний умения и опыта. Эмоциональная составляющая — это ощущения, эмоции, чувства, которые сообщает продукт потребителю, превращаясь в рыночное предложение.

Первые две составляющие продукта являются ядром формирования *hard*-рыночного поля, в рамках которого его восприятие объективно и осуществляется через призму знаний, умений и опыта технического специалиста, который знает свой продукт лучше, чем кто бы то ни было. Он реалистичен в своих оценках относительно технических преимуществ и недостатков продукта по отношению к конкурирующим, безошибочно определяет макросегмент, знает точный объем необходимых инвестиций, может предположить перспективные пути расширения производства. Все это связано с глубокими знаниями в области *hard*-тела продукта, которое, словно движок, запускает техническое поле рынка.

Субъективная функциональная и эмоциональная составляющие продукта — это движущий компонент *soft*-рыночного поля, в рамках которого восприятие продукта далеко от объективности, зависит от уровня развития компетенций по-

ребительской среды и ее характеристик. Здесь представления о продукте модифицированы, требуют детального и дополнительно изучения. В большинстве случаев разработчик не видит *soft*-рыночное поле, однако очень хорошо ориентируется в *hard*-зоне. Это рождает противоречие в подходах к маркетингу: маркетолог привык идти от потребительского восприятия продукта, а технический специалист, как правило, «замкнут» на объективном функциональном восприятии и перспективах развития макросегмента. Подобная ситуация приводит к однополярному восприятию рынка. Многие высокотехнологичные компании пытаются решить эту проблему, разделив маркетинговый функционал согласно этим рыночным полям. Например, британская компания *ARM* разграничила функции коммуникаций *soft*-рыночного поля и управления сегментами *hard*-рыночного поля, выдвинув соответствующие требования к специалистам каждого из департаментов: в первом случае, знания в области маркетинга, во втором — техническая грамотность.

Рынок социальных роботов не стал исключением из общей тенденции: большинство разработчиков рассматривают социальных роботов с позиции достижения максимум функционала и возможностей, становясь заложниками

собственного представления о будущем. Представить себе другой путь развития социальной робототехники невозможно, так как «социальный» — значит очеловеченный (гуманоидный). Социальные роботы *ASIMO*, *HUBO*, *iCub*, *REEM* — создавались с целью изучения взаимодействия робот-человек, выявления и решения проблем, возникающих в результате этого взаимодействия. Их ускоренная коммерциализация до 2007 года казалась утопичной. Однако 2007 год изменил все, ознаменовав начало новой эпохи. Повсеместное распространение смартфонов, с подачи *Apple*, приблизило потребительский рынок к Интернету вещей. Французская компания *Aldebaran Robotics*, пожалуй, раньше всех уловила тенденцию, представив в 2008 году первое поколение потребительского социального робота-гуманоида *Naο*. В дальнейшем по пути гуманоидизации пошли и в *Intel*, презентовав в 2014 году персонального домашнего робота *Jimmy* (рис. 3).

С точки зрения маркетинга, этот подход сомнителен, потому что именно к роботам-гуманоидам текущая потребительская среда, представленная поколениями *Y* и *X** [См.: 4], не настолько восприимчива. Их компетенции недостаточно развиты для того, чтобы поддержать первые продажи, а негативные футуристические

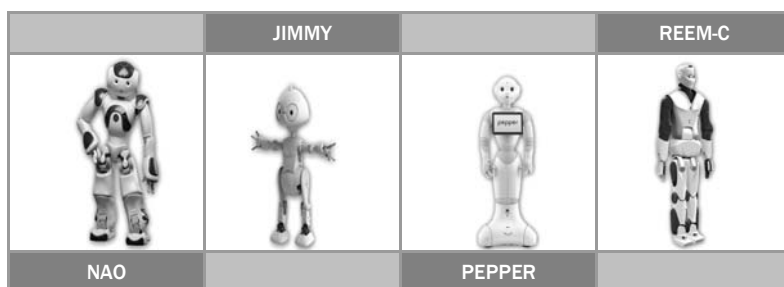


Рис. 3. Роботы-гуманоиды (Naο, Jimmy, Pepper, Reem-C)

* Поколение *Y* — люди, рожденные в период с 1985 по 2000 годы. Поколение *X* — люди, рожденные в период с 1960 по 1980.

образы, созданные режиссерами и сценаристами известных фильмов о будущем, только подпитывают потенциальное сопротивление потребительской среды.

Для того чтобы начать коммерциализировать социальных роботов сейчас, формируя платформу для будущего прорыва, а не ждать десятилетия, необходимо обладать глубоким пониманием процессов, которые происходят в потребительской среде – а именно, в рамках *soft*-рыночного поля. Для этого важно уметь ориентироваться не только на уровне макро-сегментов, но и на уровне микро-потребительских сегментов. Макросегмент, в этом смысле, играет роль замочной скважины, сквозь которую маркетолог смотрит на рынок (рис. 4). Сегментация ни в коем случае не должна останавливаться на уровне выгод для пользователя, а продолжаться в *soft*-зоне, позволяя выделить движущий потребительский кластер (на рис. 4 сегмент А).

Разработчики социального робота *JIBO* выбрали именно этот путь, обнаружив рыночный потенциал в двух сегментах: (1) молодые прогрессивные семьи и (2) одинокие новаторы (рис. 5). И тот и другой сегмент, в конечном итоге, обеспечил стартовые продажи *JIBO* и стал источником первоначальной прибыли. В 2014 году состоялись первые продажи *JIBO* посредством системы крауд-фандингового инвестирования *indiegogo.com*, что позволило собрать проекту более \$2 млн. Почему же *JIBO* отказался одним из самых ожидаемых потребительской средой социальным роботом? Представления об идеальном домашнем роботе у потребителей далеки от представлений разработчиков, именно поэтому

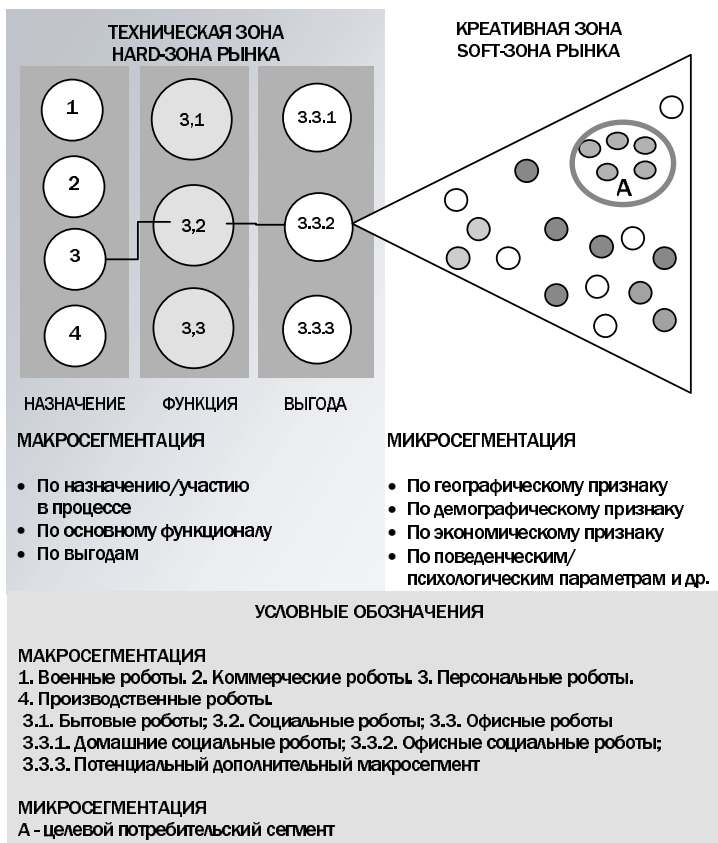


Рис. 4. Макро- и микросегменты рынка робототехники

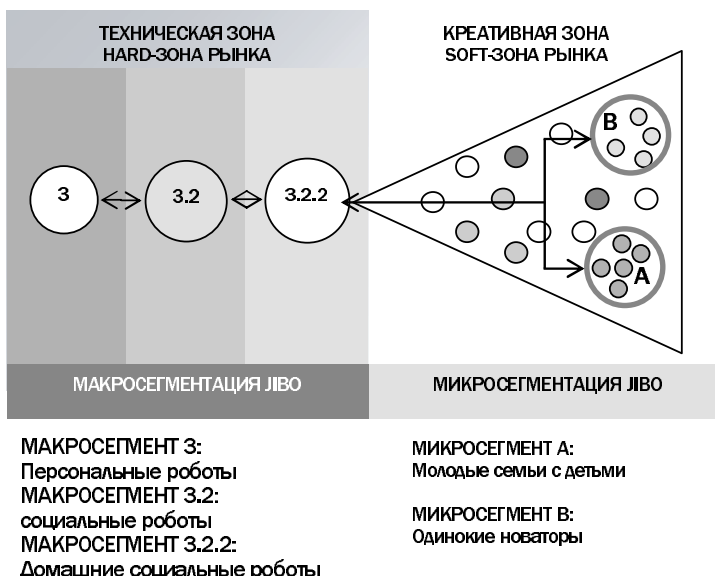


Рис. 5. Подход к сегментации *JIBO*

JIBO отошли от идеи создания робота гуманоидного типа, что с одной стороны повысило шансы на успех, а с другой снизило себестоимость продукта (рис. 6). Цена *JIBO* в открытой продаже 2015 года составит по разным оценкам

от \$500 до \$700, но уже сейчас ясно, что стоимость будет ниже, чем у *NAO* и *Pepper* (\$1 600), и даже чем у *FURU-i Home* (\$1 200), которые, оценив активность конкурентов, в начале 2015 года снизили цену до \$750.

Подход *JIBO* уникален, они раз-вернули настоящую маркетинговую кампанию на платформе крауд-фандингового инвестирования, вовлекая потенциального потребителя в процесс создания продукта, формируя ту столь необходимую эмоциональную привязку, так ярко проявляющуюся в рамках *soft*-рыночного пространства. Благодаря маркетинговым усилиям, *JIBO* стал не просто роботом для потребителя, а «одушевленным» помощником, похожим на персонажа Еву из фильма «ВАЛЛ-И» — дизайн *JIBO* в точности повторяет этот милый и запомнившийся потребителю образ.

Еще один маркетинговый прием, который использовали разработчики *JIBO* — это поддержка постоянной двусторонней связи с потребителем, которая позволяет понять, как он воспринимает продукт с функциональной точки зрения. Так, разработчики выяснили [5], что большинство потребителей — это родители, что более 50% видят *JIBO* в качестве персонального помощника или компаньона, а 33% в качестве способа выделиться. Среди важного функционала *JIBO*, по мнению потребителей, — способность предлагать рецепты и помогать в приготовлении различных блюд, подбирать подходящую музыку, рассказывать анекдоты и развлекать детей. Несмотря на то, что *hard*-поле рынка делает упор на способность робота к эмоциональному отклику, эта способность не является для потребителя приоритетной и желаемой. Они во многом отождествляют домашних роботов с «умными» смартфонами, и поэтому для того, чтобы социальный робот был принят потребительской средой и смог получить за счет этого возможность дальнейшего развития, этим

отождествлением необходимо воспользоваться. Что подтверждается и теорией, с точки зрения которой, для обеспечения вовлечения потребителя в процесс использования высокотехнологичного продукта необходимо создать в его рамках привычную среду, а уже потом переходить к более прогрессивным функциям.

Но не только маркетинг в рамках *soft*-рыночного поля имеет значение. Грамотные стратегические решения, которые генерируются в рамках *hard*-зоны рынка, позволят разработчикам социальных роботов сформировать долгосрочное конкурентное преимущество. Однако на современном этапе, техническая зона скорее создает угрозы, чем возможности. В рамках высокотехнологичных рынков, часто не само материальное воплощение продукта в виде пользовательского интерфейса, а «невидимая» потребителю среда в виде программного обеспечения и операционной системы, начинает играть определяющую роль и становится одним из рычагов конкурентного давления. В этом и заключается главная угроза для пионеров робототехники — их операционная система может оказаться уязвимым местом. Многие из них выходят из положения, используя свободную операционную систему *Linux*, в частности, разработчики *JIBO* выбрали именно этот путь. Однако с точки зрения долгосрочной перспективы, чтобы противостоять таким крупным компаниям, как *Apple*, *Intel* или *Microsoft*, пионерам социальной робототехники необходимо совместными усилиями разрабатывать собственную (коллективную) операционную систему с открытым кодом, внедрять свои платформы. В качестве

примера реализации подобного подхода можно привести британскую корпорацию *ARM* — крупнейшего разработчика и лицензиатора *RISC*-процессоров, используемых в мобильных устройствах. В 1990 году мало кто мог предположить, что это совместное предприятие между *Acorn Computers*, *Apple Inc.* и *VLSI Technology* будет задавать основной тренд развития рынка портативных устройств. В отношении социальных роботов подобный вариант возможен, однако в случае неудачи процесс будет напоминать недавние события на рынке трекеров активности. Так, платформа «*Healthkit*», презентованная *Apple* в середине 2014 года, послужила средством поглощения конкурирующих продуктов [6]. *Apple* неофициально предлагали производителям фитнес-браслетов поставлять программное обеспечение в рамках *iOS*, отказавшись от «физической» конкуренции. Этот ход казался странным до тех пор, пока *Nike* официально не объявили о сворачивании проекта *FuelBands* — одного из лидеров в макросегменте трекеров активности — и не подтвердили, что в дальнейшем будут поставлять специализированное фитнес-приложение в рамках «*Healthkit*». *Nike* в этом смысле выбрали путь наименьшего сопротивления, однако, что хорошо для крупной компании — губительно для новичка. Тем более для того,



Рис. 6. *JIBO* — домашний робот для массового рынка

который занимает лидирующую позицию на рынке. Речь идет о стартапе *FitBit*, доля которого на рынке трекеров активности по итогам 2013 года составляла 68% против 10% *Nike*. И в свете подобных цифр *FitBit* есть за что бороться, тем более что у компании есть все шансы не только удержать свою рыночную позицию, но и нарастить ее за счет собственной операционной системы.

ВЫВОДЫ

Конечно, однозначного ответа на вопрос: стоит ли продавливать рынок прогрессивными технологиями или все-таки благоразумно следовать по пути удовлетворения

рыночных желаний и потребностей, — не существует. Для национальной инновационной емкости важно наличие и первого, и второго подхода, сочетания радикальных и улучшающих инноваций, элементов долгосрочного и краткосрочного планирования. Каждая высокотехнологичная корпорация растет не только за счет мониторинга возможностей и открытия новых рынков. Ее основной финансовый поток связан с разработками в рамках национального или глобального технологического и потребительского мейнстрима. В этом смысле робот *Jimmy* — это скорее долгосрочный взгляд *Intel* на рынок социальной

робототехники, а *JIBO* — пример ускоренной коммерциализации. *Intel* не нуждаются в изыскании средств на финансирование перспективных проектов, в то время как для молодых стартапов эта проблема более чем актуальна. Для *Intel* не составит особого труда создать робота, подобного *JIBO*, для *Future Robot* или *REMM*, конкурентное сражение с Алантимом не станет последним. В мире высоких технологий, где опытные компании не всегда играют «белыми», занимая позицию выжидания для последующего мощного скачка, потребитель, а не прогрессивная технология, открывает для пионеров путь к выживанию.

ИСТОЧНИКИ

1. Rise of the machines: BCG projects \$67 billion market for robots by 2025, press release. BCG-2014. URL: <http://www.bcg.com/media/pressreleasedetails.aspx?id=tcm:12-169388>.
2. Статистика глобального оборота рынка смартфонов в период с 2008 по 2014 год. URL: <http://www.statista.com/statistics/237505/global-revenue-from-smartphones-since-2008/>.
3. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.
4. Шевченко Д.А. Исследование потребительского поведения крупных сегментов рынка в России: поколенческий подход // Практический маркетинг 2013. № 04 (194). С. 4–13.
5. Результаты опроса потребителей: официальный блог JIBO. URL: <http://blog.jibo.com/2014/08/29/jibo-survey-update/>.
6. URL: <http://9to5mac.com/2014/06/02/apple-officially-introduces-ios-8-healthkit-platform-health-app/>.

Marketing of Social Robotics: Commercialization of the Future

Bykova Maria Konstantinovna,

P.h.D of economic sciences, The State University of Management, Associate professor of Marketing, Head of Marketing Lab project; Ryazanskyi st. 99, 109542, Moscow, Russia (maria.k.bykova@gmail.com)

This article outlines main characteristics of social robots and puts a special focus on key marketing challenges and commercialization approaches typical for this market. Having analyzed successes and failures of pioneer companies, the author proposes a new way to successfully commercialize social robots. It assumes winning in both dimensions (the so called “hard” and “soft” zones) of the selected market which means off-setting gaps in consumer perception, thus avoiding in-market mishaps.

Keywords: hi-tech market and marketing; social robotics; innovation commercialization.

REFERENCES

1. Rise of the machines: BCG projects \$67 billion market for robots by 2025, press release. BCG-2014. Available at: <http://www.bcg.com/media/pressreleasedetails.aspx?id=tcm:12-169388>.
2. Statistics of the global turnover of the smartphone market in the period from 2008 to 2014. Available at: <http://www.statista.com/statistics/237505/global-revenue-from-smartphones-since-2008/>.
3. Heckhausen, Heinz (2008). *Motivatsiya i deyatelnost`* [Motivation and activity]. In Russian. 2-th ed. St.-Petersburg, Moscow, Smisl Publ., 2008, 860 p.
4. Shevchenko, D. (2013). Issledovanie potrebitelskogo povedeniya krupnikh segmentov rinka v Rossii: pokolencheskiy podkhod [The Study of Consumer Behavior of Large Segments of the Market in Russia: Generational Approach]. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2013, no. 4 (194), pp. 4–13.
5. The results of a consumer survey: Official Blog JIBO. Available at: <http://blog.jibo.com/2014/08/29/jibo-survey-update/>.
6. Available at: <http://9to5mac.com/2014/06/02/apple-officially-introduces-ios-8-healthkit-platform-health-app/>.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



Шевченко Дмитрий Анатольевич,

д. э. н., профессор маркетинга и рекламы РГГУ (125993, ГСП-3, Москва, Миусская площадь, д. 6), почетный член Гильдии маркетологов
shevm@rggu.ru

В данной статье делается попытка найти обоснование необходимости управления брендами в крупных университетах со стороны единого центра. Таким центром, как показывают наши исследования, становится служба публик-рилейшнз (PR-служба).

Ключевые слова: бренд-менеджмент; бренд; брендинг; управление капиталом бренда; комплекс маркетинга; PR.

Управление брендом или бренд-менеджмент образовательного учреждения представляет собой использование маркетинговых технологий в отношении образовательных продуктов с целью повышения осведомленности потребителей, позитивного восприятия ими их положительных качественных характеристик, установление лояльности, совершенствование их ценностных свойств различными техническими и дизайнерскими решениями.

Несколько *теоретических оснований* понимания бренда, бренд-менеджмента и брендинга. С позиции теоретического маркетинга, бренд может быть представлен как положительное эмоциональное отношение потребителя ко всем качественным характеристикам торговой марки и товарного знака, которые сложились в его сознании в форме желаемого законченного образа, отличного от всех аналогичных предлагаемых на рынке товаров/услуг.

С позиций прикладного маркетинга, к осязаемым характеристикам брендов могут относиться:

- ◆ имя производителя/продавца,
- ◆ наименование, упаковка, этикетка товара,

- ◆ комплекс фирменного стиля,
- ◆ слоган,
- ◆ видеоролик, мелодия,
- ◆ домен, сайт,
- ◆ другие идентификаторы производителя.

С их помощью производитель стремится идентифицировать, позиционировать свою продукцию с целью вызвать у потребителя положительные ассоциации, позволяющие ему дифференцировать ее по отношению к другим подобным продуктам (брендам) и принять положительное решение о ее покупке.

С позиций *неосязаемых характеристик* бренд рассматривается как образ, символ, который помогает потребителю идентифицировать продукт. Трактовка бренда в качестве *известной торговой марки* фокусирует внимание на ее имиджевых характеристиках. Бренд *как имидж* предстает как уникальный набор ассоциаций, мнений и чувств потребителей, репутации марки. *Обещание бренда* представляют собой выгоды и преимущества, которые ожидает получить потребитель от данного бренда.

Можно высказать предположение, что предпочтение бренда не

является только результатом избирательного спроса потенциального потребителя на услуги образовательного учреждения, но также результатом спроса на их нематериальные, неосязаемые ценности.

По сути, речь идет о *создании в сознании потребителя высокого уровня осведомленности о предлагаемой ему продукции, положительного восприятия ее качества, лояльности к ней, позитивных ассоциаций*. Этот набор маркетинговых стратегий по продвижению продукции на рынок представляет собой сложный по содержанию и по форме процесс *управления брендом*, который трактуется как *управление его капиталом*. Капитал, как известно из экономической теории, это стоимость, которая самовозрастает, порождая новую добавленную стоимость. Эта характеристика в полной мере применима к трактовке капитала бренда образовательного учреждения в сознании потребителя. *Капитал бренда* — это имиджевые и репутационные характеристики образовательной продукции, которые сложились в сознании потребителя и заняли в нем определенные

ценностные позиции. Набор восприятий покупателя рассматривается в качестве *имиджа бренда*. Таковой может быть общая характеристика природы бренда и брендинга, бренд-билдинга, бренд-менеджмента, бренд-лидерства, и т. п. форм и обозначений управления брендом.

Планируемый образ бренда (разработка бренда организацией) и *воспринимаемый* (имидж бренда) не всегда совпадают, а скорее, *никогда не совпадают*. Это сильно разочаровывает руководителей организации. *Причины* несовпадения следует искать в первую очередь в конкурентных коммуникационных посланиях, активной работе других образовательных учреждений, которые продвигают на рынок аналогичные бренды, разные по качеству и цене, но, используя при этом, близкие по смыслу обещания и выгоды покупателям. В этом случае происходит переключение внимания на другой бренд. В условиях появления новых каналов передачи информации, коммуникационная активность вузов постоянно возрастает. Количество рекламных посланий о качественном образовании в вузах растет. Внимание потребителей к рекламе падает, оно рассеивается. Потенциальным потребителям все сложнее выделить тот или иной вуз, отвечающий их требованиям и намерениям. Эта ситуация определенного рекламного хаоса получила название *клаттера*.

Клаттер (clatter) — отражает *уровень рекламного шума* — объем рекламных сообщений в какой-либо товарной категории на 1 потребителя. Уровень *клаттера* может быть большим, малым или отсутствовать. Уровень *клаттера* определяется на основе анализа рекламы конкурентов по

средством определения частоты и охвата их коммуникационных компаний. Если *клаттер* большой (т. е. в момент рекламной кампании продукта рекламируется много рекламодателей с высокой частотой и охватом компаний), то запоминаемость рекламы снижается. В этом случае рекомендуется повышать частоту контакта рекламного сообщения с целевой аудиторией, использовать разнообразные креативные решения для повышения заметности сообщения, использовать другие медиаканалы, в которых уровень *клаттера* низкий. Если *клаттер* небольшой, то необходимо максимально использовать низкий уровень конкуренции для формирования и укрепления лидерства компании, товара или услуги. Максимально нарастить знание, сформировать отношение к товару, при этом основываясь на разумной частоте сообщения. Если *клаттер* вообще отсутствует, то рекомендуется оценить причины отсутствия конкурентов в данном сегменте. При этом возможно несколько вариантов:

- ◆ рынок небольшой по размеру, а требуемый уровень рекламных инвестиций высок и не позволяет окупить вложения;
- ◆ потребитель практически не восприимчив к рекламе продуктов в данном сегменте;
- ◆ рынок стагнирует или падает;
- ◆ рынок перспективный и новый (или продукт — это *first mover* на рынке), уровень конкуренции низкий.

В подобных условиях спасительным фактором дифференциации производителя может стать *процесс брендинга* своей продукции. Бренды являются идентификаторами, которые, в более общей трактовке, представляют собой знаки, символизи-

рующие их владельцев и гарантирующие потребителям искомое качество. Дело только за качественной работой бренд-менеджеров. Но не так просто все это происходит на практике.

Можно иметь отличных специалистов в области технических и дизайнерских разработок, прекрасных специалистов по медиапланированию, стимулированию сбыта, *PR*, личным продажам и не достигнуть нужной синергии восприятия бренда, своих образовательных продуктов. Различные образовательные программы (ОП), при выводе их вузами на конкурентный образовательный рынок, в соответствии с теорией маркетинга рассматриваются как образовательные услуги (ОУ). Менеджмент образовательных услуг осуществляется с позиций расширенного комплекса маркетинга — «*7P*», который включает в себя: товар, цену, сбыт, продвижение, персонал, процесс, обстановку, в которой оказывается образовательная услуга.

Остановимся на нескольких моментах, которым уделяется мало внимания со стороны исследователей рынка образовательных услуг, когда дело касается управления образовательными брендами и брендингом на рынке высшего образования.

Маркетинг-менеджмент по отношению к брендам со стороны вуза осуществляется в определенном пространстве и в определенных условиях, которые сложились и удовлетворяют производителя ОУ. Эти условия имеют материальный, нематериальный и организационный характер и непосредственно затрагивают координацию управления вузовскими брендами. При поиске эффективной координации управления сво-

ими брендами, вузы сталкиваются с проблемами организационного характера, которые непосредственно влияют на процессы разработки и качество образовательного продукта, его цену, работу персонала (преподавателей и сотрудников), процесс предоставления ОУ, на коммуникационную политику, на другие маркетинговые факторы продвижения ОУ на рынок.

Это — проблема поиска адекватных организационных моделей управления брендами и проблема координации коммуникационных усилий и программ.

Рассмотрим повышение эффективности бренд-менеджмента вуза на основе поиска оптимальной координации маркетинговых проектов и программ продвижения образовательных услуг.

Переход к двухуровневой подготовке специалистов на основе бакалаврских и магистерских программ потребовал поиска адекватных организационных моделей управления процессом обучения на принципах рентабельности и эффективного менеджмента их реализации [1].

Координация управления брендами в образовательном учреждении, так же, как и в коммерческих структурах потребительского рынка, строится в пределах рынка, ассортимента образовательной продукции, выполняемых профессиональных ролей со стороны ответственных за продвижение брендов, с учетом возникающих ситуаций. Крупные государственные вузы, а мы рассматриваем именно их в этом контексте, представляют собой устойчивые консервативные образования, мало поддающиеся адекватным изменениям на требования рынка, т. е. мало способные к применению

маркетинговых подходов в управлении брендами. Консервативность государственных учреждений образования может объясняться объективными обстоятельствами, например, их масштабом, но также и некоторыми иными субъективными обстоятельствами, а именно разными по целям и результатам управленческими решениями на различных уровнях делегированной ответственности.

Нельзя однозначно сказать, что везде и повсюду в российских вузах в отношении поиска новых организационных моделей реализации образовательных брендов царит только хаос и неразбериха. Есть примеры и новых версий организационных моделей структуры университета. Например, в НИУ ВШЭ пошли по пути укрупнения и интеграции кафедр и научных подразделений с целью большей координации и результативности в обучении и науке. Тут созданы департаменты, в которые включены несколько родственных по научным направлениям и образовательной подготовке кафедр. Наблюдается реинжиниринг университетской структуры управления, вплоть до закрытия некоторых кафедр, которые не вписываются в новую организационную модель оптимизации. Например, на базе новых структурообразующих крупных факультетов созданы департаменты. На факультете социальных наук созданы департаменты государственного и муниципального управления, куда вошли 11 кафедр. Сюда входят департамент политической науки, департамент социологии, куда входит ряд базовых кафедр: Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), Фонда «Общественное мнение», базовая кафедра прикладных социологических исследований

«ГФК-Русь», автономной некоммерческой организации «Аналитический центр Юрия Левады». Факультет экономической науки, куда входят несколько департаментов. Также образован новый факультет социальных коммуникаций, медиа и дизайна, в котором созданы департамент медиа и департамент дизайна, департамент интегрированных коммуникаций, который готовит специалистов по бакалаврской программе «Реклама и связи с общественностью» и магистерской программе «Интегрированные коммуникации» [2]. Идут поиски новых организационных форм и методов продвижения и в других вузах [3]. Новые организационные модели разрабатываются и в технических вузах, например, в МАМИ, МВТУ им. Баумана и других. В этих вузах стоит задача сохранить социально-гуманитарную направленность некоторых образовательных программ.

Наблюдения показывают, что крупные российские университеты, с одобрения Минобрнауки, встали на путь интеграции своих организационных структур с западными моделями университетов и в области обучения, и в области научной деятельности.

Нас интересует *проблема координации продвижения образовательных брендов в рамках поиска новых структурных моделей их реализации*. Новые организационные модели некоторых инновационных университетов позволяют, как нам кажется, отыскать более эффективные системы управления брендами и их продвижения на рынок. Тем самым, преодолеть структурную автономию проведения центробежных маркетинговых мероприятий. Традиционно, большинство струк-

турных подразделений вуза интересуется не столько продвижение брендов, а продвижение своих, как они безапелляционно уверены, качественных образовательных программ. При этом, они руководствуются имеющимся у них опытом, например, подыскивая соответствующие наименования образовательным программам (магистратуры). По качеству эти ОП вполне не уступают иным ОП других авторитетных вузов, но, используя неподходящие для них наименования, не создают их привлекательности на рынке. Идентичность образовательных брендов (ОУ) всегда на рынке размывается. Никакие «уговоры» и ссылки на квалифицированный преподавательский состав, хорошую цену и пр. прелести вузовской жизни не помогают реализовать ОУ, спрос на них отсутствует.

Необходимо, как нам кажется, создавать единый центр управления процессами создания и продвижения своих брендов университетами. Придать этой деятельности корпоративный целенаправленный характер. Надо попытаться отыскать общий механизм координации брендовой политикой университета. Это может быть организация в форме, бренд-комиссии или бренд-центра в вузе, которым может руководить квалифицированный маркетолог. Как нам кажется, в настоящее время найдена форма целенаправленной координации этой работы, единого центра по управлению брендами вуза — это служба публичных отношений (PR-служба/управление) в крупных университетах. Координация из единого центра продвижения образовательных брендов поможет преодолеть фрагментацию потребительского рынка, дезориентацию его сег-

ментов, будет способствовать их идентификации, созданию необходимой синергии.

Координация усилий образовательного менеджмента позволит более эффективно подойти также к установлению адекватной рынку и стратегии вуза цены на ОУ. Современный кризис не отменяет конкуренцию среди вузов. По-прежнему, воздействием вуза на свою целевую аудиторию остается апробированный на практике надежный маркетинговый инструмент — комплекс маркетинга. Соревнование предложений (ОУ) вузов на конкурентном образовательном рынке по отношению к потребительским сегментам продолжается на всех этапах комплекса маркетинга — *7P*.

Бренд является важной переменной при *установлении цен* на образовательные программы вуза. Цены представляют собой один из ключевых параметров маркетинг-микса вуза, где во внимание принимается взаимосвязь цены и качества ОУ, места, где предоставляются услуги, рекламная активность вуза, бренд вуза, в совокупности ценности ОУ для индивидуального потребителя.

Цены, их повышение, понижение, использование скидок и другие маневры отражают интересы вузов, которые преследуют свои экономические цели — повышения прибыли, увеличение объема продаж (платных ОУ), своей доли на рынке, завоевание лидерства и т. п. Не станем здесь рассматривать соотношение понятий «цена» и «ценность». Заметим лишь, что в данном контексте ценность мыслится с позиций маркетинга, в качестве нормы обмена. Само понятие «ценность» служит для объяснения процесса установления цен на образовательные услуги, в частно-

сти, на платные образовательные услуги (ПОУ).

Известно, что основу социально-экономических явлений следует искать в явлениях индивидуальной психологии. По отношению к цене на ОУ — это выражается в том, что анализ поиска ответа на установление адекватной рынку цены должен быть сведен к анализу качества индивидуальных оценок представителей потенциальных потребителей. Субъективная ценность не является отражением каких-либо свойств товара, в данном случае, ПОУ. Индивидуальная оценка является определенным психологическим состоянием оценивающего субъекта (потребителя ПОУ). Это оценка того значения ОУ, которое они имеют для данного лица. Ценность ПОУ вуза, в субъективном смысле, является тем значением, какое она имеет для благополучия субъекта. Этот момент позволяет оценивающему потенциальному потребителю ОУ определить значение для него в совокупности всех цен, предлагаемых ОУ вузов. Это позволяет провести их сравнение, с точки зрения их наивысшей полезности и получения максимального блага в случае их приобретения, тем самым построить свой индивидуальный рейтинг брендов вузов.

Мы отмечали, что эффективное управление брендами вуза связано с *привлекательным марочным названием его ОУ*, наделенных такими знаками и символами, которые бы увеличивали ценность предложений вуза потребителям. В этом отношении, поиски удачного наименования ОУ могут стать основой для использования вузом имиджевой стратегии установления цен на конкретные ОУ. Стратегия ценообразования с ориента-

цией на бренд может давать желаемый результат, если ведется систематическая работа по анализу состояния внутренней и внешней среды с учетом ее изменяющихся рыночных возможностей. В вузах, где управление маркетингом брендов глубоко и прочно проникло в сознание топ-менеджеров вуза, где найдена платформа координации этих процессов, где эта работа ведется целенаправленно и синхронно, там этот процесс осуществляется более эффективно и экономически целесообразно.

Еще одна проблема связана с продвижением брендов вуза. Это координация работы со СМИ и с продвижением брендов в Интернете.

Раньше работа по разработке и развитию брендов осуществлялась посредством размещения рекламы в СМИ, преимущественно в печатных изданиях: журналах и справочниках. Проблема координации структурных подразделений, отвечающих за довузовское, вузовское, послевузовское образование не возникала. Каждое подразделение руководствовалось собственными целями. Теперь множество подразделений участвует в процессе создания и реализации образовательных брендов (ОП), брендинге.

По сути, речь идет о работе PR-служб и подразделений. В настоящее время в пресс-службах университетов наметилась тенденция

фокусирования на работе со СМИ и с корпоративным сайтом. Сюда же относится разработка и продвижение фирменного стиля, создание брендбука. Такая практика широко используется западными университетами (см. об этом подробно: [4]). Это позволяет более эффективно координировать возможности работы с традиционными медиа и новыми медиа, планировать и бюджетировать этот процесс. Также проводится работа со спонсорами, развитием эндаумента вуза, осуществляются программы формирования лояльности, разработка публицити университета, имиджа ректора, программы продвижения брендов в форме участия в выставках, днях открытых дверей, встречи с выпускниками, организация культурных мероприятий, развитие спортивных клубов и другие формы управления капиталом бренда. К функциям PR-службы вуза относится и продвижение брендов на сайтах, в социальных сетях, профессиональных сообществах, видеохостингах и других современных каналах продвижения брендов, которые участвуют в формировании единого имиджа университета. Вся эта работа требует координации и управления из единого центра в рамках принятой концепции брендинга университета и его образовательных программ.

Руководитель PR-службы вуза координирует свои действия с ректором вуза, он должен быть наделен полномочиями принятия

решений и нести ответственность за стратегическое и тактическое развитие бренда. В его функции входит работа по формированию идентичности брендов, их позиционирование на рынках для различных сегментов, осуществление контроля во избежание провалов в работе, подрывающих основы позиции брендов университета на образовательном рынке.

В крупных университетах на Западе есть должности проректора по GR и PR, по внутренним коммуникациям. В настоящее время и в наших университетах появляются аналогичные должности.

В настоящей статье не рассматривается ответственность бренд-менеджера вуза за состояние и продвижение сайта. Это, несомненно, важнейшая функция управления брендом вуза в Интернете. Работа по наполнению необходимым контентом и его размещением на сайте регулируется со стороны Минобрнауки РФ и Рособнадзора специальными постановлениями. Проблемы юзабилити сайта, навигации, эффективность сайта по параметрам интерактивности и видимости в Интернете, а также оптимизация сайта требованиям рейтинга Вебометрикс, остается важнейшей функцией бренд-менеджера, который должен контролировать эту работу и координировать работу подразделений вуза. Эти проблемы рассматривались нами в отдельных статьях [5, 6, 7, 8].

ИСТОЧНИКИ

1. Никишкин В.В., Панасенко С.В., Твердохлебова М.Д. Особенности подготовки маркетологов в условиях перехода на новые образовательные стандарты // Практический маркетинг. 2015. № 1 (215). С. 43–46.
2. Сайт НИУ ВШЭ: <http://social.hse.ru/soc/subdepartments>.
3. Степченко Т.С. Продвижение бренда вуза в свете «признаков неэффективности» (на примере ЮФУ) // Практический маркетинг. 2013. № 2 (192). С. 13–18.
4. Шевченко Д.А. Маркетинговая деятельность вуза: структура, управление и содержание // Практический маркетинг. 2013. № 9 (199). С. 2–14.
5. Шевченко Д.А. Глобальные ориентиры повышения конкурентоспособности российских университетов: доминанта государства, рейтингов, сайта вуза // Практический маркетинг. 2013. № 7 (197). С. 28–44.

6. Шевченко Д.А. Сайт вуза: методика оценки // Социологические исследования. 2014. № 5 (361). С. 143–152.
7. Шевченко Д.А., Локтюшина Ю.В. Маркетинг вуза в Интернете: Модель «3-0» // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 2. С. 111 – 122.
8. Шевченко Д.А. Конкурентоспособность вуза: методика оценки эффективности сайта вуза в системе Интернет // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2015. № 3. С. 111–126.

Effectiveness of Brand Management of the Educational Institution: Theory and Practice

Shevchenko Dmitriy Anatolievich,

Professor of marketing and advertising of Russian State Humanitarian University; Miusskaya square 6, Moscow, 125993, Russia; an honorary member of the Guild of Marketers (shevm@rggu.ru)

This article tries to ground the necessity of brand management in the big universities from a single centre. According to our researches it may become a public relations service.

In this article attempt to find justification of need of management of brands in large universities from the uniform center becomes. The service of public relations becomes such center as show our researches.

Keywords: brand management; brand; branding; management of brand equity; complex marketing; PR.

REFERENCES

1. Nikishkin, V.V.; Panasenko, S. V.; Tverdokhlebova, M.D. (2015). Osobennosti podgotovki marketologov v usloviyakh perekhoda na novye obrazovatelnie standarti [Peculiarities of Marketing Training in New Conditions of Educational Standarts Transition]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing], 2015, no. 1 (215), pp. 43–46.
2. Official site NIU VShE [HSE]. Available at: [://social.hse.ru/soc/subdepartments](http://social.hse.ru/soc/subdepartments).
3. Stepchenko, T.S. (2013) Prodvizhenie brenda vuza v svete "Priznakov neeffektivnosti" (na primere YuFU) [Promotion of a brand of higher education at an angle of "inefficiency criteria" (on an example of South Federal University)]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing], 2013, no. 2 (192), pp. 13–18.
4. Shevchenko, D.A. (2013) Marketingovaya deyatelnost` vuza: struktura, upravlenie i sodержanie [Marketing Activities of the University: the Structure, Management and Content]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing], 2013, no. 9 (199), pp. 2–14.
5. Shevchenko, D.A. (2013) Globalnie orientiry povysheniya konkurentosposobnosti rossiyskikh universitetov: dominanta gosudarstva, reytingov, sayta vuza [Global benchmarks improve the competitiveness of Russian universities: the dominant of state, rankings, the site of the university]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing], 2013, no. 7 (197), pp. 28–44.
6. Shevchenko, D.A. (2014). Sayt vuza: metodika otsenki [Site of University: technique of an estimation]. *Sotsiologicheskoe issledovaniya* [Sociological Studies], 2014, no. 5 (361), pp. 143–152.
7. Shevchenko, D.A.; Loktyushina, Yu.V. (2014). Marketing vuza v Internete: Model` "3-C" [Marketing of University in Internet: "3-C" Model]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Journal of Marketing in Russia and Abroad], 2014, no. 2, pp. 111–122.
8. Shevchenko, D.A. (2015) Konkurentosposobnost` vuza: metodika otsenki effektivnosti sayta vuza v sisteme Internet [The competitiveness of the university: a methodology assessing the effectiveness of the university site on the Internet]. *Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta* [RGGU Bulletin], 2015, no. 3, pp. 111–126.

Поздравляем кафедру маркетинга и рекламы РГГУ с юбилеем! 16 июня 2015 года – 10 лет со дня основания!

Кафедра маркетинга и рекламы (<http://kafmr.rggu.ru>) входит в состав факультета управления Института экономики, управления и права РГГУ.

Сегодня на кафедре трудятся около 40 преподавателей, в том числе практиков, многие из которых имеют собственный бизнес в области маркетинга, рекламы и PR. На кафедре обучаются около 600 студентов, магистрантов и аспирантов всех форм и уровней обучения.

Кафедра ведет подготовку по двум образовательным программам бакалавриата:

- «Менеджмент» (профиль «Маркетинг»),
- «Реклама и связи с общественностью», профиль: «Современные коммуникации и реклама»,

а также по четырем магистерским программам:

- «Маркетинг»,
- «Маркетинговый анализ и консалтинг» (при поддержке компании «РОМИР»),
- «Реклама и связи с общественностью в муниципальном и государственном управлении» (совместно с кафедрой ГМУ),
- «Управление брендом в рекламе и связях с общественностью» (при поддержке компании «ГРЕЙ»).