

СОДЕРЖАНИЕ

Е. Носкова, Г. Бикбулатова

Влияние интегрированных маркетинговых коммуникаций на развитие нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли 3

А. Троценко

Исследование потребительских предпочтений на рынке молока и молочной продукции Приморского края 12

Н. Демьянченко

Маркетинг персонала. Статья 4. Исследование состава, особенностей и оценка эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала в деятельности современных российских организаций 21

Н. Митрофанова, В. Дядюра

Персонал-маркетинг как инновационная технология в решении кадровых проблем компаний морской транспортной отрасли 32

Г. Тимохина, Т. Сысоева, Т. Худякова

Исследование российского рынка private banking: анализ портфельных стратегий банков 37

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, д. э. н., профессор, зам. директора «Высшей школы внутренней и внешней торговли» по НИР, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, почетный работник высшего образования, 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;

Нишкин 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., профессор кафедры маркетинга и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет, 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., Московский политехнический университет, почетный член Гильдии маркетологов (ГМ), эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР), г. Москва.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян (гл. редактор)
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел. редакции:
8 (903) 118 9759
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.ru

Подписка 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. 8, 2017

CONTENTS

E. Noskova, G. Bikbulatova Integrated Marketing Communications Influence on Development of Retail's Intangible Resources	11
A. Trotsenko Consumer Preferences Research in the Milk and Dairy Products Market of Primorsky Krai	20
N. Demyanchenko Staff Marketing. Article 4. Composition, Peculiarities and Estimation of Effectiveness of Methods and Tools of Staff Marketing in Modern Russian Organizations	31
N. Mitrofanova, V. Dyadyura HR marketing as Innovative Technology in Resolving Personnel Problems of the Marine Transport Industry Companies	36
G. Timokhina, T. Sysoeva, T. Hudyakova Research of the Russian Private Banking Market: Analysis of Bank Portfolio Strategies	44

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

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

Budennogo prospekt,
building 39, housing 3
Moscow, Russia
105275

Tel.: +7 (903) 118 9759
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;

Gvozdenco 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;

Krasyuk Irina Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of «Higher School of domestic and foreign trade», the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, Saint Petersburg State Polytechnic University, honored worker of higher education, Saint-Petersburg, Russia;

Makarov Alexander Mikhailovich, 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;

Njavro Djuro, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

Paramonova Tatyana Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor at the Department of Marketing and Advertising, Russian State University for the Humanities; 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, Professor, Doctor of Economics, Moscow Polytechnic University, Honorary member of Guild of marketers (GM), expert on advertising in Association of Communication Agencies of Russia (ACAR); Moscow, Russia.

ВЛИЯНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА РАЗВИТИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ



Носкова Елена Викторовна,

кандидат экономических наук, доцент, зам. зав. кафедрой маркетинга, коммерции и логистики по науке, руководитель научно-исследовательского коллектива «Поведение потребителей на рынках товаров и услуг стран АТР», Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет; 690950, г. Владивосток, ул. Суханова, 8
noskova.ev@dvfu.ru



Бикбулатова Галина Евгеньевна,

стажер-исследователь научно-исследовательского коллектива «Поведение потребителей на рынке товаров и услуг стран АТР» кафедрой маркетинга, коммерции и логистики, Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет; 690950, г. Владивосток, ул. Суханова, 8
bikbulatovagalina@outlook.com

В процессе создания потребительской ценности все больше предприятий розничной торговли обращают внимание на нематериальные ресурсы, которые возможно развивать и тем самым выстраивать более эффективную работу с потребителями, инвесторами, поставщиками и другими заинтересованными целевыми группами. Цель данного исследования – измерить влияние интегрированных маркетинговых коммуникаций на развитие нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли и определить характер этого влияния. В данном исследовании авторами объясняется, какие интегрированные маркетинговые коммуникации необходимо применять на разных этапах жизненного цикла нематериального ресурса, чтобы трансформация этого нематериального ресурса (торговой марки в бренд, осведомленности потребителей в лояльность, отношения потребителей в репутацию) приводила к повышению результативности деятельности предприятий розничной торговли. Разработан инструментарий определения стадии жизненного цикла нематериальных ресурсов предприятия розничной торговли, который включает шкалы важности и удовлетворенности, проекционные методы. Апробация инструментария осуществлена путем анкетного опроса потребителей услуг предприятий розничной торговли продовольственной специализации (объем выборки составил 245 респондентов). В результате исследования удалось определить стадии жизненного цикла нематериальных ресурсов на примере дискаунтеров «Самбери», «Три кота» и «Реми». Полученные результаты исследования позволяют проектировать конкретные, а главное актуальные маркетинговые решения по развитию нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли на основе интегрированных маркетинговых коммуникаций с учетом имеющегося потребительского потенциала.

Ключевые слова: торговая марка; бренд; осведомленность; лояльность; отношение; репутация; жизненный цикл ресурса; интегрированные маркетинговые коммуникации.

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) обсуждаются в научной литературе с конца 1990-х годов, однако до сих пор нет единого и четкого понимания, что они в себя включают и как влияют на показатели результативности деятельности предприятия. Отдельные авторы считают, что ИМК – это подход, при котором одновременно (комплексно) используются все элементы комплекса маркетинга (реклама, PR, стимулирование сбыта, личные продажи и прямой маркетинг). В рамках наших исследова-

ний мы основываемся на позиции Дж. Барнетта и С. Мориарти [1], исследования которых доказывают, что ИМК – это целенаправленный процесс, когда каждый элемент маркетинг-микса (4P–7P) способен распространять маркетинговые обращения. Таким образом, коммуникация (реклама, PR, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и личные продажи) встраивается в комплекс маркетинга и каждый его элемент (товар, цена, распределение, персонал, процесс, физическое окружение) выполняет информационную функцию, обеспечивая тем самым

эффект синергии. Конечным результатом трансформации комплекса маркетинга будут элементы, которые сами по себе несут коммуникативную составляющую, образуя при этом интегрированные маркетинговые коммуникации.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Целью исследования в рамках данной работы является *измерение влияния интегрированных маркетинговых коммуникаций на развитие нематериальных ресурсов* (торговой марки в бренд, осведомленности потребителей в лояльность, отношения потребителей

в репутацию) предприятий розничной торговли продовольственной специализации разных форматов (дискаунтер и супермаркет).

2. Определение задач исследования.

В соответствии с целью в данном исследовательском проекте поставлены следующие задачи:

- ◆ определить конструкты интегрированных маркетинговых коммуникаций в разрезе комплекса *7P*;
- ◆ определить точку отсчета нематериальных ресурсов на входе (начальный этап жизненного

цикла) и вершину нематериального ресурса на выходе (этап зрелости);

- ◆ разработать инструментарий измерения и оценки влияния интегрированных маркетинговых коммуникаций на трансформацию нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли;
- ◆ провести опрос потребителей методом анкетирования;
- ◆ осуществить статистическую обработку данных анкетного опроса;

- ◆ рассчитать коэффициенты развитости нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли на примере конкретных розничных торговых сетей.

3. Основные гипотезы исследования и их обоснование.

Посредством контент-анализа научных публикаций по проблеме исследования [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9] нами сформулированы гипотезы (табл. 1), на основе и для подтверждения которых разрабатывался исследовательский инструментарий.

Таблица 1

Исследования в области изучения влияния ИМК на развитие НМР розничной торговли

Гипотеза	Автор	Год	Название публикации	Описание исследования
Н1: Нематериальные ресурсы предприятий розничной торговли (бренд, лояльность, отношение) можно развивать с помощью интегрированных маркетинговых коммуникаций	Диалло М.Ф. [2]	2014	Исследование восприятия брендов розничных магазинов через призму маркетинговых коммуникаций	Автор изучает торговые марки розничных предприятий, сравнивая их с национальными товарными брендами, при этом он доказывает эмпирическими данными, что применение маркетинговых коммуникаций влияет на развитие бренда
	Таунсенд Дж.Д., Кэвсуджил С.Т., Калатон Р.Дж. [3]	2012	Создание рыночных активов на глобальном конкурентном рынке: долгосрочное исследование автомобильных брендов	На примере автомобильных брендов авторы статьи доказали, что инвестирование в коммуникационную политику предприятия имеет значительный положительный эффект на изменение бренда как нематериального ресурса
	Ломбарт С., Льюис Д. [4]	2016	Источники идентичности розничного торговца: собственные торговые марки	Исследователи эмпирически доказали взаимосвязь потребительского отношения к бренду розничной торговли и особых коммуникационных процессов между потребителями розницы и розничным брендом
<i>Наличие подобной взаимосвязи также косвенно подразумевается в работах группы ученых Бройлиса, Кохли и Лейнпибуля, а также в исследованиях Майоровой и Иванова [5] и других.</i>				
Н2: Существует зависимость между жизненным циклом нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли (бренд, лояльность, отношение) и интенсивностью применения комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций	Серис М., Джил-Сора И, Риз-Молина М.И. [6]	2014	Как интегрированные маркетинговые коммуникации и продвинутые технологии могут влиять на создание клиентского бренда?	В ходе исследования авторы публикации доказали, что высокий уровень реализации ИМК в гостиничном бизнесе может повышать капитал бренда, создавая пул конкурентных преимуществ. Доказано наличие влияния ИМК также и на лояльность к бренду и воспринимаемое качество.
	Ланграт А.В., Пек Дж., Барегр В.А. [7]	2017	Текстовый паразит и его применение в маркетинговых коммуникациях	В статье исследуется влияние текстового паразита как инструмента ИМК, который способствует управлению восприятием бренда, налаживанию отношений бренда с потребителями, формированию лояльности и др.
	Топпано И., Топпано А. [8]	2014	Роль звуков в коммуникациях бренда	Рассматривает влияние звукового сопровождения бренда продукции на развитие показателей бренда как нематериального ресурса
<i>Возможность определения ЖЦ НМР через маркетинговые коммуникации также подразумевается в фундаментальных работах Котлера (лояльность), Дакера и Келера (бренд), Алешиной (отношение) и других.</i>				
Н3: Жизненный цикл нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли (бренд, лояльность, отношение) можно измерить через интегрированные маркетинговые коммуникации	Ратнатунга Дж., Ивинг М.Т. [9]	2005	Ценность интегрированных маркетинговых коммуникаций для возможностей бренда	Определяют классификацию НМР, исследуют то, как элементы комплекса маркетинговых коммуникаций влияют на узнаваемость бренда, в том числе и определяют процентные соотношения этого влияния.

На основе гипотез Н1, Н2 и Н3 и с учетом методологических особенностей исследования была выдвинута Н4, которая заключается в том, что стадия жизненного цикла нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли (бренд, лояльность, отношение) измеряется через коэффициент развитости нематериального ресурса, рассчитанный на основе соотношения оценок важности влияния коммуникаций комплекса ИМК на трансформацию нематериального ресурса и оценок удовлетворенности коммуникациями.

4. Расчет объема выборки и проверка надежности разработанного инструментария.

Для расчета объема выборки была использована формула [10].

$$n = \frac{1}{\frac{\Delta^2}{p(1-p)t^2} + \frac{1}{N}} = \frac{1}{\frac{0,05^2}{0,2(1-0,2)1,96^2} + \frac{1}{1000000}}$$

где

N – генеральная совокупность;
t – нормированное отклонение, которое определяется по выбранному уровню доверительной вероятности;

p – доля признака в общей совокупности наблюдений;

Δ – вероятность ошибки, выраженная в сотых от единицы.

Надежность инструментария проверяется расчетом коэффициента Альфа Кронбаха. Область значений данного коэффициента лежит в промежутке [0; 1], где $\alpha=0$ означает ненадежность и несогласованность инструментария, а $\alpha=1$, наоборот, общую надежность и согласованность анкеты. Коэффициент Альфа Кронбаха рассчитывается по формуле [11]:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1)r}$$

где

N – количество исследуемых компонентов;

\bar{r} – средний коэффициент корреляции между компонентами.

5. Расчет коэффициента развитости НМР.

В рамках данного исследования под коэффициентом развитости НМР (бренда, лояльности и репутации) будем понимать произведение удовлетворенности коммуникацией (средние оценки мнений потребителей) и весовой коэффициент каждой коммуникации.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При проведении контент-анализа существующих теоретических и эмпирических исследований в области влияния интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) на развитие нематериальных ресурсов (НМР) предприятий розничной торговли было установлено, что намеки и даже некоторые попытки провести подобное исследование появлялись с конца 1990-х годов, однако исследователи впоследствии ушли от данной тематики либо вообще не углублялись в нее. Это можно объяснить тем, что актуальность развития НМР розничной торговли возросла лишь в последние десять лет.

Авторы данного исследования убеждены, что нематериальные ресурсы имеют «протяжку» во

времени и могут развиваться усилиями отдела маркетинга розничного предприятия. При этом, чем большие усилия прилагаются для развития нематериальных ресурсов, тем выше экономические выгоды, которые они принесут предприятию. Авторская задумка состоит в том, чтобы измерить влияние ИМК на трансформацию нематериальных ресурсов на основе модели жизненного цикла. Следовательно, для начала нужно определиться с точкой отсчета нематериальных ресурсов «на входе» (начальный этап жизненного цикла) и вершиной нематериального ресурса «на выходе» (этап зрелости). Анализ теоретических и эмпирических исследований позволил нам сделать вывод, что нематериальные ресурсы предприятий розничной торговли – довольно малоизученное явление. Несмотря на то, что в мире существует множество крупных ретейлеров (*Walmart, Whole Foods, Target* и т. д.), несомненно завоевавших огромную лояльную аудиторию, которая четко отличает данную торговую марку от подобных, особенности развития нематериальных ресурсов розничного предприятия слабо освещены исследователями. В рамках данного исследования анализу будут подвергнуты три вида нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли (рис. 1).

Нематериальные ресурсы (вход)	Интегрированные маркетинговые коммуникации	Вершина нематериального ресурса (выход)
Торговая марка	Трансформация нематериальных ресурсов	Бренд
Отсутствие либо слабый уровень осведомленности		Лояльность
Нейтральное отношение		Сформированное отношение (репутация)

Рис. 1. Трансформация нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли под воздействием интегрированных маркетинговых коммуникаций

Стоит отметить, что в данной работе рассматривается группа *потребительских нематериальных ресурсов* по соображениям относительной доступности и понятности их потребителю, поэтому следует интерпретировать терминологию исследования так, чтобы она соответствовала интерпретации потребителя. Так, например, бренд рассматривается как совокупность ассоциаций и представлений о торговой марке, лояльность — как привязанность и приверженность предприятию розничной торговли, а отношение — как суммарная оценка торговой марки «нравится/не нравится».

Далее построим конструкт интегрированных маркетинговых коммуникаций предприятия розничной торговли продовольственной специализации:

- ◆ конструкт продукт (широта ассортимента, глубина ассортимента, разнообразие брендов, дополнительные услуги, фирменная упаковка);
- ◆ конструкт распределение (удобное расположение магазина; возможность приобрести продукты по каталогу; возможность приобрести продукты на сайте магазина; возможность приобрести продукты по телефону; возможность заказывать доставку продуктов из магазина по почте; наличие доставки продуктов из магазина на дом);
- ◆ конструкт цена (общий уровень цен в магазине; установка сниженной цены на комплект товаров);
- ◆ конструкт продвижение (привлекательная реклама магазина; активное обсуждение магазина в СМИ; наличие в магазине скидок, подарков и акций; реклама цен на продукты; наличие купонов на скидку; наличие карт по-

стоянного покупателя; получение e-mail и sms-рассылки от магазина; наличие в магазине промодулеров и консультантов брендов);

- ◆ конструкт персонал (вежливость сотрудников; внешний вид сотрудников, профессионализм сотрудников);
- ◆ конструкт процесс (удобство самообслуживания; привлекательная выкладка товара на полках; высокое качество обслуживания; отсутствие очередей на кассах);
- ◆ конструкт физическое окружение (интерьер магазина; приятный запах и музыка в торговом зале; удобство перемещения и ориентирования в торговом зале).

После определения видов нематериальных ресурсов и конструкта интегрированных маркетинговых

коммуникаций целесообразно переходить к разработке инструментария. Структура инструментария (логика вопросов анкеты) представлена в *таблице 2*.

Стоит пояснить, что в инструментарии были использованы проекционные методы: респондентам приводилось закодированное описание магазина продуктов, чьи нематериальные ресурсы предположительно находятся на стадии внедрения, роста или зрелости. Ответом на данный вопрос служил конкретный пример магазина, который по представлениям потребителя подходил под данное описание (*табл. 3*).

После получения непосредственного объекта дальнейшей оценки, потребителей просили оценить удовлетворенность комплексом ИМК данного магазина по шкале от 1 до 5.

Таблица 2

Характеристика структуры анкеты

Блок	Характеристика	Шкалы
1	Оценка важности влияния каждого из элементов комплекса ИМК в разрезе 7Р на развитие бренда торгового предприятия	Шкала важности (1 – «совсем не важно», 5 – «наиболее важно»)
2 - 4	Потребитель указывает, какие знакомые ему магазины похожи на предложенные описания и оценивает удовлетворенность элементами комплекса ИМК	Проекционные методы (моделирование ситуаций) Шкала удовлетворенности
5	Анкетно-биографические данные потребителя	Ранжирование Закрытые вопросы

Таблица 3

Разработка инструментария: использование проекционных методов для формирования объектов оценки респондентами (стадии ЖЦ НМР)

Стадия ЖЦ НМР	Кодировка описания предприятия
	<i>Сейчас Вам будет предложено описание магазина продуктов. Назовите любой магазин продуктов, который Вы знаете, который, как Вам кажется, подходит под данное описание? (название, город)</i>
Внедрение	Вы были в этом магазине продуктов 1 - 2 раза, но больше о нем не вспоминали. Имея выбор, Вы лучше пойдете в какой-то другой. Вам кажется, в этом магазине нет ничего особенного.
Рост	Вы иногда ходите в этот магазин, хотя он и не самый любимый. Вы уже успели понять, нравится Вам этот магазин или нет. Вы знаете пару-тройку человек, которые тоже покупают продукты в этом магазине.
Зрелость	Если Вы отправляетесь за покупками, то идете целенаправленно в этот магазин - он Ваш самый любимый. Он Вам очень нравится, и Вы считаете, что есть много людей, которым он тоже нравится. Вы думаете, этот магазин продуктов является брендом.

Прежде чем приступить к анализу полученных данных, проверим надежность разработанного инструментария через коэффициент Альфа Кронбаха. Область значений данного коэффициента лежит в промежутке $[0; 1]$, где $\alpha=0$ означает ненадежность и несогласованность инструментария, а $\alpha=1$, наоборот, общую надежность и согласованность анкеты. В данном исследовании значение коэффициента $\alpha=0,98$, что говорит о правильности составленного инструментария и его достаточной надежности для проведения эмпирического исследования.

Прежде всего, рассмотрим результаты оценки потребителями важности влияния коммуникаций комплекса ИМК на формирование НМР предприятий розничной торговли разных форматов (рис. 2, 3)*.

Наиболее важными коммуникациями для формирования НМР дискаунтера, по мнению потребителей, являются коммуникационные послы о расположении магазина, об общем уровне цен, а также все коммуникации, заложенные в элементы комплекса маркетинга, отвечающие за сервисное обслуживание. Данные результаты

объясняются особенностями поведения потребителей при посещении предприятий розничной торговли продовольственной специализации. Так, при покупке товаров частого спроса потребителям наиболее важно затратить как можно меньше временных и материальных ресурсов на покупку. Исследуемые предприятия обладают схожим ассортиментом товаров и сопровождающими этот процесс услугами, поэтому основным способом закрепления в умах потребителей определенной позиции является предоставление услуг высокого качества.

- 1 – Широта ассортимента
- 2 – Глубина ассортимента
- 3 – Разнообразие брендов
- 4 – Дополнительные услуги
- 5 – Фирменная упаковка
- 6 – Расположение магазина
- 7 – Продажа по каталогам
- 8 – Продажа через сайт
- 9 – Продажа по телефону
- 10 – Доставка по почте
- 11 – Доставка на дом
- 12 – Общий уровень цен
- 13 – Сниженная цена на комплект
- 14 – Реклама
- 15 – PR
- 16 – Скидки, подарки и акции
- 17 – Реклама цен
- 18 – Купоны на скидку
- 19 – Карты постоянного покупателя
- 20 – Почтовая и смс-рассылка
- 21 – Промоутеры, консультанты брендов
- 22 – Вежливость сотрудников
- 23 – Внешний вид сотрудников
- 24 – Профессионализм сотрудников
- 25 – Удобство самообслуживания
- 26 – Выкладка товара
- 27 – Качество обслуживания
- 28 – Отсутствие очередей на кассах
- 29 – Интерьер магазина
- 30 – Приятный запах и музыка в торговом зале
- 31 – Удобство перемещения в торговом зале

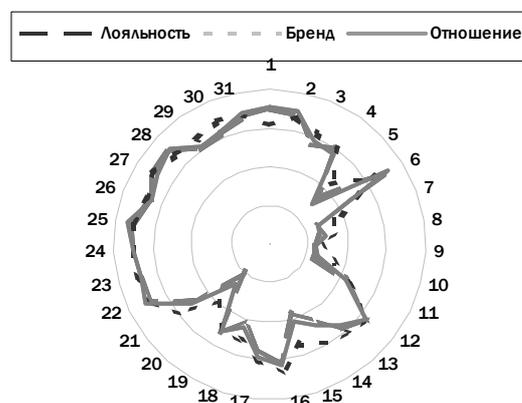


Рис. 2. Важность влияния элементов комплекса ИМК на формирование нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли формата дискаунтер

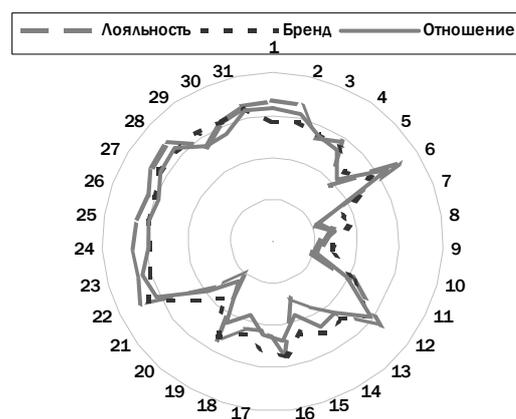


Рис. 3. Важность влияния элементов комплекса ИМК на формирование нематериальных ресурсов розничных предприятий формата супермаркет

1—5 конструкт товар; 6—11 конструкт распределение; 12—13 конструкт цена; 14—21 конструкт продвижение; 22—24 конструкт персонал; 25—28 конструкт процесс; 29—31 конструкт физическое окружение.

* Рисунки 2, 3, таблицы 4—6 составлены и рассчитаны по итогам полевого исследования, проведенного на территории Дальнего Востока, по состоянию на декабрь 2016 г. — май 2017 г.

В целом, анализируя рисунок 3, можно сделать вывод о том, что потребители останавливаются на определенном уровне важности комплекса ИМК для формирования их приверженности к дискаунтеру, но предъявляют более высокие требования, когда речь идет о бренде предприятия и отношении к нему. Такую тенденцию можно объяснить тем, что понятие лояльности подразумевает готовность потребителей нести некие временные неудобства, сохраняя привязанность к торговой точке, в то время как отношение к магазину может быстро меняться после единичного негативного или позитивного опыта взаимодействия. К бренду же, судя по результатам исследования, потребители предъявляют наиболее высокие требования.

Анализируя показатели важности влияния ИМК на формирование бренда супермаркета, можно заметить различие в важности глубины и широты ассортимента, а также его наполненности различными брендами (см. рис. 3). Однако конструкт товара оказывает наибольшее влияние на формирование лояльности. Важными также остаются общий уровень цен и расположение магазина, однако стоит отметить и то, что, считая супермаркет брендом, потребители готовы нести при поездке до торговой точки большие затраты. Коммуникациями, оказывающими наибольшее влияние на формирование лояльности, являются удобство перемещения в торговом зале, отсутствие очередей на кассах, удобство самообслуживания, внешний вид и вежливость сотрудников, расположение магазина и общий уровень цен. Можно предположить, что на приверженность потреби-

лей к торговой марке магазина и на желание в него возвращаться больше всего влияют факторы, подразумевающие наиболее комфортный и «безболезненный» процесс покупки.

На рисунках 2 и 3 также можно заметить определенный потенциал развития прямого маркетинга для формирования бренда, несмотря на общую тенденцию отсутствия подобных услуг в сфере розничной торговли продуктами питания. Российским потребителям свойственно устойчивое недоверие к любым методам покупки продуктов питания, при которых у них нет возможности «потрогать/покрутить» продукт в руках. Так, потребители не чувствуют острой необходимости во введении таких услуг, но признаются, что их наличие могло бы усилить позиции бренда супермаркетов и дискаунтеров в их глазах.

Также хочется отметить, что потребителям скорее не нравится

коммуникация с промоутерами в торговом зале. Это означает, что при планировании *BTL*-акций в продуктовых магазинах нужно быть крайне осторожным и не спугнуть потребителя. Результаты также «подсказывают», что подобную опасность можно сгладить внешним видом промоутеров, их вежливостью и ненавязчивостью: важная коммуникация может компенсировать менее важную в формировании отношения потребителя.

Далее с учетом оценок удовлетворенности попробуем определить стадии жизненного цикла рассматриваемых нематериальных ресурсов на примере наиболее часто упоминаемых респондентами предприятий — розничных сетей «Самбери», «Три кота» и «Реми». Для этого необходимо рассчитать коэффициент развитости НМР. Входные данные для расчета запишем в *таблицу 4*.

Таблица 4

Удовлетворенность потребителей комплексом ИМК розничных сетей «Самбери», «Три кота» и «Реми», средние оценки по пятибалльной шкале

Комплекс ИМК	Значение оценки удовлетворенности комплексом ИМК		
	«Самбери»	«Три кота»	«Реми»
1	2	3	4
Широта ассортимента	4,2	4,1	3,9
Глубина ассортимента	4,4	4,0	4,0
Разнообразие брендов	4,0	3,9	3,7
Дополнительные услуги	3,5	2,8	3,1
Фирменная упаковка	3,4	3,4	3,2
Расположение магазина	3,4	3,4	2,9
Продажа по каталогам	1,9	1,5	1,5
Продажа через сайт	1,6	1,5	1,4
Продажа по телефону	1,6	1,7	1,4
Доставка по почте	1,5	1,4	1,4
Доставка на дом	2,0	1,7	1,6
Общий уровень цен	3,5	3,7	3,5
Сниженная цена на комплект товаров	3,5	3,8	3,1
Реклама	3,0	3,4	2,9
PR	2,7	2,7	2,3
Скидки, подарки и акции	3,5	3,6	3,0
Реклама цен	3,1	3,5	2,7
Купоны на скидку	2,5	2,6	1,9
Карты постоянного покупателя	2,2	2,8	1,7
Почтовая и смс-рассылка	1,8	1,5	1,4
Промоутеры и консультанты брендов	2,6	2,6	2,6

Далее рассчитаем весовые коэффициенты на основе оценок важности (табл. 5).

Наконец, получим значение коэффициента развитости нематериальных ресурсов, умножив оценку удовлетворенности коммуникацией и весовой коэффициент каждой коммуникации. Результаты расчетов коэффициентов развитости бренда, лояльности и потребительского отношения для розничных сетей «Самбери», «Три кота» и «Реми» представлены в таблице 6.

Необходимо пояснить, что область значений коэффициента развитости НМР лежит в области от 1 до 5, где 1 – минимальный уровень развития НМР, а 5 – максимальный уровень развития НМР. Максимальное значение коэффициента будет достигаться в случае максимальной важности и максимальной удовлетворенности коммуникацией.

Полагаясь на произведенные расчеты, можно сделать вывод о том, что относительно своих конкурентов «Самбери» имеет более развитый бренд, большую лояльность среди потребителей, которые имеют более сформированное отношение к данной торговой марке.

НМР всех трех предприятий находятся на стадии роста. Учитывая динамику развития данных предприятий за последние несколько лет и их коммуникационную политику, можно предположить, что НМР данных компаний развиваются довольно-таки медленно. При этом, нельзя сказать, что данные компании реализуют комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанный на совокупности согласованных и запланированных сообщений.

Таблица 4 (Окончание)

1	2	3	4
Вежливость и обходительность сотрудников	3,8	3,2	3,4
Внешний вид сотрудников	4,0	3,7	4,1
Профессионализм сотрудников	3,9	3,6	3,8
Удобство самообслуживания	4,0	3,9	3,5
Выкладка товара	3,9	3,6	3,4
Качество обслуживания	3,5	3,3	3,3
Отсутствие очередей на кассах	2,5	2,3	2,2
Интерьер магазина	3,6	3,2	3,5
Приятный запах и музыка в торговом зале	3,1	2,9	3,1
Удобство ориентирования в торговом зале	3,7	3,6	3,4
Итого в среднем:	3,1	3,0	2,8

Таблица 5
Расчет весового коэффициента оценок важности влияния ИМК на развитие НМР

Комплекс ИМК	Весовой коэффициент		
	Бренд	Лояльность	Отношение
Широта ассортимента	0,034	0,040	0,039
Глубина ассортимента	0,036	0,039	0,039
Разнообразие брендов	0,035	0,033	0,034
Дополнительные услуги	0,033	0,035	0,033
Фирменная упаковка	0,026	0,024	0,022
Расположение магазина	0,035	0,040	0,039
Продажа по каталогам	0,023	0,020	0,020
Продажа через сайт	0,022	0,020	0,021
Продажа по телефону	0,019	0,019	0,019
Доставка по почте	0,022	0,019	0,020
Доставка на дом	0,028	0,028	0,027
Общий уровень цен	0,034	0,037	0,036
Сниженная цена на комплект товаров	0,034	0,034	0,033
Реклама	0,032	0,028	0,029
PR	0,031	0,026	0,027
Скидки, подарки и акции	0,036	0,036	0,036
Реклама цен	0,033	0,033	0,034
Купоны на скидку	0,030	0,027	0,028
Карты постоянного покупателя	0,029	0,032	0,031
Почтовая и смс-рассылка	0,024	0,017	0,020
Промоутеры и консультанты брендов	0,033	0,029	0,030
Вежливость и обходительность сотрудников	0,037	0,039	0,040
Внешний вид сотрудников	0,037	0,039	0,038
Профессионализм сотрудников	0,037	0,040	0,039
Удобство самообслуживания	0,038	0,040	0,041
Выкладка товара	0,036	0,037	0,037
Качество обслуживания	0,037	0,041	0,038
Отсутствие очередей на кассах	0,036	0,040	0,039
Интерьер магазина	0,036	0,036	0,036
Приятный запах и музыка в торговом зале	0,037	0,036	0,036
Удобство ориентирования в торговом зале	0,037	0,038	0,038
Итого:	1,000	1,000	1,000

Таблица 6
Уровень развития НМР розничных сетей «Самбери», «Три кота» и «Реми»

Розничная сеть	Значение коэффициента развитости НМР		
	Бренд	Лояльность	Отношение
«Самбери»	3,21	3,25	3,24
«Три кота»	3,11	3,15	3,14
«Реми»	2,91	2,95	2,94

Комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций в контексте данных предприятий пока характеризуется лишь невольными намеками на интеграцию маркетинговых сообщений. О синергизме сообщений данных предприятий речи пока не идет. Таким образом, можно сказать, что данные предприятия имеют определенный потенциал развития таких нематериальных ресурсов как бренд, лояльность и отношение. При этом превышение коэффициента развитости лояльности над коэффициентом развитости бренда для всех трех сетей свидетельствует об упущенных возможностях всех трех компаний и об открытости и готовности их целевых аудиторий к проведению мер по развитию брендов предприятий, как самого главного потребительского ресурса. Основываясь на данных, полученных в ходе исследования, реализовывать данный потенциал рекомендуется именно

через интеграцию маркетинговых коммуникаций данных розничных сетей.

ВЫВОДЫ

В рамках настоящего исследования:

1. Определены конструкты интегрированных маркетинговых коммуникаций в разрезе комплекса 7P.
2. Определены потребительские нематериальные ресурсы предприятий розничной торговли, которые способны к трансформации под воздействием интегрированных маркетинговых коммуникаций, а именно торговая марка трансформируется в бренд; осведомленность потребителей в лояльность и отношение в репутацию.
3. Проведен опрос потребителей в ходе которого удалось рассчитать коэффициенты развитости нематериальных ресурсов предприятий розничной торговли на

примере конкретных розничных торговых сетей («Самбери», «Трикота» и «Реми»). В итоге нами установлено, что компании уделяют недостаточно внимания развитию нематериальных ресурсов на основе интегрированных маркетинговых коммуникаций. В целом можно отметить, что данное направление исследований является достаточно перспективным, поскольку нематериальные ресурсы при грамотном их сопровождении и развитии способны попадать в категорию материальных активов, которые приносят компании дополнительные доходы.

Вторая волна данного исследования будет направлена на доработку конструктов интегрированных маркетинговых коммуникаций, сбор повторной первичной информации, которая более точно позволит определить стадию жизненного цикла нематериального ресурса.

ИСТОЧНИКИ

1. Бернетт Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2001. 864 с.: ил. (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
2. Diallo M.F. (2014). Etude de la perception gustative des marques de distributeur : les implications en termes de communication marketing // *Communication & management*, 11(2), 41. doi:10.3917/comma.112.0041.
3. Townsend J.D., Cavusgil S.T., Calantone R.J. (2012). Building Market-Based Assets in a Globally Competitive Market: A Longitudinal Study of Automotive Brands // *Advances in International Marketing Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, & Branding in International Marketing*, 3—37. doi:10.1108/s1474-7979(2012)0000023005.
4. Lombart C., Louis D. (2016) Sources of retailer personality: Private brand perceptions // *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 117—125. 10.1016/j.jretconser.2015.09.002.
5. Ivanov G., Mayorova E. (2015). Intangible Assets and Competitive Advantage in Retail: Case Study from Russia // *Asian Social Science*, 11(12). doi:10.5539/ass.v11n12p38.
6. Seric M., Gil-Saura I., Ruiz-Molina M.E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry // *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144—156. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.02.008.
7. Luangrath A.W., Peck J., Barger V.A. (2017). Textual paralinguistic and its implications for marketing communications // *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 98—107. doi: 10.1016/j.jcps.2016.05.002.
8. Toppo E., Toppo A. (2014). The role of sound in brand communication. Paper presented at the Proceedings of the International Conferences on ICT, Society and Human Beings 2014, Web Based Communities and Social Media 2014, e-Commerce 2014, Information Systems Post-Implementation and Change Management 2014 and e-Health 2014 — Part of the Multi Conference on Computer Science and Information Systems, MCCSIS 2014, 167 — 174.
9. Ratnatunga J., Ewing M.T. (2005). The Brand Capability Value of Integrated Marketing Communication (Imc) // *Journal of Advertising*, 34(4), 25—40. doi:10.1080/00913367.2005.10639214.
10. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Издательство «Финпресс», 1998. 416 с.
11. Дубина И.Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований: Учебное пособие. Барнаул: Изд-во Алт. Ун-та, 2006. 263 с.

Integrated Marketing Communications Influence on Development of Retail's Intangible Resources

Noskova Elena Viktorovna,

Candidat of Economic Sciences, associate professor of the chair of Marketing, Commerce and Logistics Department of the School of Economics and Management, Far Eastern Federal University; Suhanova Street 8, Vladivostok, 690950, Russia (noskova.ev@dvfu.ru)

Bikbulatova Galina Yevgyenyevna,

Trainer-researcher of the research team «Consumer behavior in the market of goods and services of the APR countries» of the Department of Marketing, Commerce and Logistics of the School of Economics and Management, Far Eastern Federal University; Suhanova Street 8, Vladivostok, 690950, Russia (bikbulatovagalina@outlook.com)

Creating consumer value a bigger amount of retailers pay attention to intangible resources which should be developed and thereby build more effective communication with consumers, investors, suppliers and other interested target groups. The purpose of this study is to measure the impact of integrated marketing communications on retailers' intangible resources development and determine the nature of this influence. In this study, the authors explain what exact integrated marketing communications should be applied at different stages of the life cycle of the intangible resource for the intangible resource transformation (from trademark to brand, from consumer awareness to loyalty, from consumer attitude to reputation) with aim to increase retailer performance. The developed methodology for determining the stage of the life cycle of intangible resources of a retail enterprise includes scales of importance and satisfaction, projection methods. Approbation was carried out by a questionnaire survey of retail food consumers (the sample size of 245 respondents). The research conducted made it possible to determine the stages of the intangible resources life cycle using the example of Sambery, Tri Kota and Remy discounters. The results of the research help design essential marketing solutions for intangible resources development of retail enterprises based on integrated marketing communications, taking into account consumer potential.

Keywords: trademark; brand; loyalty; awareness; reputation; attitude; resource life cycle; integrated marketing communications.

REFERENCES

1. Burnett, J.; Moriarty, C. (2001) *Marketing communications: an integrated approach*. In Russian. Translation from English. Ed. S. G. Bozhuk. Saint Petersburg, Peter Publ., 2001.
2. Diallo, M.F. (2014). Etude de la perception gustative des marques de distributeur: les implications en termes de communication marketing. *Communication & management*, 11(2), 41. doi:10.3917/comma.112.0041.
3. Townsend, J.D.; Cavusgil, S.T.; Calantone, R.J. (2012). Building Market-Based Assets in a Globally Competitive Market: A Longitudinal Study of Automotive Brands. *Advances in International Marketing Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation & Branding in International Marketing*, 3—37. doi:10.1108/s1474-7979(2012)0000023005.
4. Lombart C., Louis D. (2016) Sources of retailer personality: Private brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 117—125. 10.1016/j.jretconser.2015.09.002.
5. Ivanov, G.; Mayorova, E. (2015). Intangible Assets and Competitive Advantage in Retail: Case Study from Russia. *Asian Social Science*, 11(12). doi:10.5539/ass.v11n12p38.
6. Seric, M.; Gil-Saura I.; Ruiz-Molina M.E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144—156. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.02.008.
7. Luangrath, A.W.; Peck, J.; Barger, V.A. (2017). Textual paralinguistic and its implications for marketing communications. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 98—107. doi: 10.1016/j.jcps.2016.05.002.
8. Toppano, E.; Toppano, A. (2014). The role of sound in brand communication. *Paper presented at the Proceedings of the International Conferences on ICT, Society and Human Beings 2014, Web Based Communities and Social Media 2014, e-Commerce 2014, Information Systems Post-Implementation and Change Management 2014 and e-Health 2014*, Part of the Multi Conference on Computer Science and Information Systems, MCCSIS 2014, 167—174.
9. Ratnatunga, J.; Ewing, M.T. (2005). The Brand Capability Value Of Integrated Marketing Communication (Imc). *Journal of Advertising*, 34(4), 25—40. doi:10.1080/00913367.2005.10639214.
10. Golubkov, E.P. (1998) *Marketing research: theory, methodology and practice*. Moscow, Fin Press Publishing House, 1998.
11. Dubina, I.N. (2006) *Mathematical foundations of empirical socio-economic research: Textbook*. Barnaul, Publishing house Alt. University, 2006.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ НА РЫНКЕ МОЛОКА И МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ ПРИМОРСКОГО КРАЯ



Троценко Анастасия Николаевна,

старший преподаватель кафедры маркетинга, коммерции и логистики, Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ); 690922, г. Владивосток, остров Русский, бухта Аякс, корпус G(22)
trotsenko.an@dvfu.ru

В статье проанализированы потребительские предпочтения жителей Приморского края в отношении молока и молочной продукции. В ходе исследования были выявлены: причины потребления или отсутствия в рационе питания молока и молочной продукции; частота покупки; предъявляемые требования к определенным видам молочных продуктов; факторы, влияющие на выбор продукции; сформированные отношения к торговым маркам; источники информации при принятии решения о покупке. На основе проведенного исследования потребительских предпочтений были выделены по искомым выгодам от покупки молока и молочной продукции семь целевых сегментов рынка и охарактеризованы профили полученных сегментов: «Гурманы», «Здоровая семья», «Молодые родители», «Любители фитнеса», «Занятые люди», «Имеющие проблемы со здоровьем», «Кулинары». Для каждого сегмента были предложены направления совершенствования основных элементов комплекса маркетинга (4P). Практическая значимость проведенного в работе исследования заключается в том, что полученные результаты потребительских предпочтений на рынке молока и молочной продукции Приморского края могут быть использованы в деятельности предприятий, занимающихся производством и реализацией молока и молочной продукции.

Ключевые слова: потребление молока и молочной продукции; потребительские предпочтения; сегменты рынка молока и молочной продукции.

Рынок молока и молочной продукции характеризуется значительными объемами производства, реализации и потребления, а также своей социальной значимостью. Молоко входит в состав потребительской корзины и занимает большую долю — около 25%.

В работе изучены потребительские предпочтения наиболее востребованных видов молочной продукции согласно Общероссийскому классификатору внешнеэкономической деятельности, действующему на 2017 год, а именно: 1) молоко и питьевые сливки; 2) сметана и сметанные продукты; 3) сливочное масло, топленое масло; 4) кисломолочные продукты; 5) творог, творожные массы и творожные продукты; 6) сыр и сырные продукты (в том числе плавленый); 7) мороженое*.

Рынок молока и молочной продукции играет огромную роль, в том числе и в жизни жителей

Приморского края. Потребительские предпочтения на рынке молока и молочной продукции меняются в сторону индивидуализации, многие предпочитают выбирать продукты, соответствующие их образу жизни, где немаловажную роль играет система питания, акцентируется внимание на калорийности и полезности пищи, возрастной градации.

Для отслеживания складывающегося потребительского отношения к молоку и молочным продуктам и понимания мотивов совершения покупок необходимо регулярно проводить соответствующее исследование для определения особенностей поведения целевой аудитории и совершенствования комплекса маркетинга.

Для изучения потребительских предпочтений на рынке молока и молочной продукции Приморского края был проведен онлайн-опрос с помощью онлайн-

анкеты, созданной на платформе *Google Form*, в июне 2017 года среди жителей Приморского края. Было опрошено 635 респондентов. После обработки анкет было выявлено 110 бракованных анкет. Таким образом, только 525 заполненных анкет были приняты для дальнейшего анализа. В *таблице 1* представлена характеристика респондентов, вошедших в выборку.

В ходе проведенного опроса потребительских предпочтений на рынке молока и молочной продукции Приморского края были получены следующие результаты.

По данным проведенного опроса 75% респондентов употребляют молоко и молочную продукцию, 6% употребляют только молочную продукцию и 4% употребляют только молоко, а 15% опрошенных вообще не употребляют молоко и молочную продукцию.

* Класс ОКВЭД 10 – Производство пищевых продуктов. URL: <http://www.buxprofi.ru/spravochnik/okved-2/razdel-C/klass-okved-10> (дата обращения: 25.07.2017).

Характеристика респондентов, июнь 2017 г.

Социально-демографические признаки респондентов	Удельный вес в общем объеме выборки, %	Доля респондентов в группах с разным уровнем дохода, %					
		Денег не хватает даже на приобретение продуктов питания	Денег хватает только на приобретение продуктов питания	Денег достаточно для приобретения продуктов и одежды, но покупку более крупных товаров приходится откладывать	Покупка большинства товаров длительного пользования не вызывает трудностей, однако купить автомобиль мы не можем	Можем позволить себе купить автомобиль, однако покупка квартиры возможна с привлечением заемных средств	Затруднений нет, можем купить дорогой автомобиль, дом или квартиру
I. Пол							
Мужчины	31,9	0	1,1	14,5	12,3	3,6	0,4
Женщины	68,1	0,2	5,6	29,0	17,6	13,8	1,9
Итого:	100	0,2	6,7	43,5	29,9	17,4	2,3
II. Возраст							
младше 18	0,6	0	0	0,2	0,4	0	0
18-23	30,6	0	4,7	13,5	12,3	0,1	0
23-30	23,8	0	1,3	9,8	8,6	3,2	0,9
31-35	12,2	0	1,1	5,2	4,7	0,8	0,4
36-45	17,3	0	1,1	5,9	6,7	2,4	1,1
46-60	11,2	0	3,8	7,4	0	0	0
старше 60	4,4	0,4	2,8	1,2	0	0	0
Итого:	100	0,4	14,8	43,2	32,7	6,5	2,4
III. Семейное положение							
Холост/не замужем	46,9	0	6,5	23,4	12,6	4,4	0
Состою в браке/в гражданском браке	44,7	0,2	6,3	9,7	16,3	12,2	0
Вдовец/вдова	2,7	2,3	0,4	0	0	0	0
Разведен (а)	5,7	0	1,9	3,8	0	0	0
Итого:	100	2,5	15,1	36,9	28,9	16,6	0
IV. Наличие детей							
Есть	67,9	0	2,3	32,3	28,4	4,9	0
Нет	32,1	0	5,4	8,7	9,8	5,6	2,6
Итого:	100	0	7,7	41	38,2	10,5	2,6
IV. Род занятий							
Рабочий (-ая)	12,5	0	3,4	9,1	0	0	0
Работник бюджетной сферы	11,4	0	1,5	3,6	5,4	0,9	0
Государственный служащий	8,2	0	1,1	1,3	1,5	3,5	0,8
Менеджер среднего звена	8,9	0	2,6	2,9	3,4	0	0
Менеджер высшего звена	3,2	0	0	1,9	1,3	0	0
Имею собственный бизнес	6,8	0	0	3,7	3,1	0	0
Работающий студент	16,3	0	10,8	5,5	0	0	0
Неработающий студент	15,0	0	10,3	4,7	0	0	0
Домохозяйка	6,1	0	0	4,6	1,5	0	0
Декретный отпуск	2,7	0	2,1	0,6	0	0	0
Временно безработный	2,1	0	1,7	0,4	0	0	0
Пенсионер	5,7	0,2	4,7	0,8	0	0	0
Другое	1,0	0	0,4	0,7	0	0	0
Итого:	100	0,2	38,6	39,8	16,2	4,4	0,8

Согласно результатам опроса, 39% респондентов не употребляют молоко и/или молочную про-

дукцию, потому что им не нравится вкус молока, у 24% присутствует индивидуальная непереноси-

мость лактозы, 15% придерживается специальной диеты, у 12% опрошенных аллергическая

реакция на молочную продукцию, 10% опрошенных — вегетарианцы (рис. 1).

Из числа респондентов, использующих молочную продукцию в своем рационе питания, 24,01% респондентов отметили, что делают это в связи с тем, что молоко и молочная продукция полезны для здоровья, 21,74% опрошенных любят молочную продукцию за ее вкусовые качества, 21,65% опрошенных приобретают для приготовления различных блюд, 12,47% респондентов употребляют молочную продукцию по привычке (входит в ежедневный рацион питания) (рис. 2).

Относительно цели покупки большинство опрошенных (49%) отметили, что покупают молоко и молочную продукцию для всей семьи, 41% приобретает данную продукцию для себя, 8% — для детей, а 2% — для своих родителей (рис. 3).

По результатам опроса большинство респондентов приобретают молоко и молочную продукцию с периодичностью 1–2 раза в неделю. Так, 34,1% респондентов покупают молоко 1–2 раза в неделю, 28% — сыры, 27,2% — кисломолочную продукцию, 24% — творожную продукцию, 20,2% — сливочное масло (табл. 2).

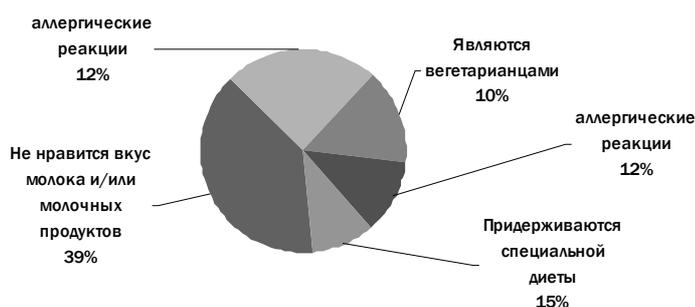


Рис. 1. Распределение ответов респондентов относительно причин отсутствия в рационе питания молока и/или молочной продукции, июнь 2017 г., %



Рис. 2. Распределение ответов респондентов относительно причин покупки и потребления молока и молочной продукции, июнь 2017 г.



Рис. 3. Распределение ответов респондентов относительно осуществления покупки молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %

Таблица 2

Распределение ответов респондентов относительно частоты покупки молока и молочных продуктов, июнь 2017 г., %

Вид продукции	Периодичность								
	каждый день	1-2 раза в неделю	3-4 раза в неделю	2-3 раза в месяц	реже 1 раза в месяц	1 раз в несколько месяцев	один раз в год	реже, чем 1 раз в год	
Молоко	11,4	34,1	13,6	6,9	1,6	0,6	0,2	0,5	
Кисломолочная продукция	2,7	27,2	10,1	14,1	5,8	2,6	1,0	1,3	
Сметана	1,0	22,7	7,7	18,7	9,4	4,2	1,4	1,4	
Творожная продукция	2,1	24,0	6,9	19,8	6,7	3,5	1,1	2,1	
Масло сливочное	1,9	20,2	5,0	19,5	9,6	6,1	1,4	1,4	
Мороженое	1,8	12,0	5,8	22,4	14,1	7,4	1,0	1,6	
Сыры	1,8	28,0	7,2	19,4	7,5	2,4	0,8	0,3	
Сгущенное молоко	1,4	5,3	3,7	10,9	16,5	15,5	5,8	5,0	

Что касается основных факторов, влияющих на выбор молока и молочной продукции, то 26,24% респондентов, в первую очередь, обращают внимание на дату изготовления продукции. На втором месте находится фактор «процент жирности продукции» – 20,94%. Важность этих двух факторов объясняется заботой о своем здоровье и здоровье всей семьи. 10,33% респондентов при выборе молока и молочной продукции опираются на свои вкусовые пристрастия, 9,92% респондентов обращает внимание на стоимость молочной продукции, 9,5% – на состав продукции. Самым несущественным фактором при выборе продукции являются рекомендации родных и знакомых (рис. 4).

Что касается жирности приобретаемой продукции, то такие виды продукции, как кефир, простокваша, йогурт, ряженка и молоко, большинство респондентов предпочитают потреблять либо обезжиренными, либо средней жирности. И только сливки и сметану большинство опрошенных любят достаточно высокой степени жирности (рис. 5).

При определении предпочтений относительно вида упаковки молока и молочной продукции выяснилось, что для 36% респондентов упаковка не имеет значения. 32% респондентов предпочитают картонную упаковку, 24% – пластиковую бутылку или стаканчик, 5% – мягкий полиэтиленовый пакет, а 3% – стеклянную бутылку (рис. 6).

По результатам проведенного исследования были выявлены следующие предъявляемые требования относительно удобства использования упаковки. К упаковке

сыра, творога и творожной массы, масла сливочного, сметаны, простокваши, ряженки, кефира и молока большая часть респондентов предъявляет основное требование: удобство в хранении. К упаковке мороженого, сгущенного молока, глазированных сырков,

сливок, йогурта большая часть респондентов предъявляет основное требование – это легкость в открывании и использовании. Такое требование к упаковке, как «удобно носить с собой», предъявляют к йогурту, сливкам, кефиру и глазированным сыркам.



Рис. 4. Распределение ответов респондентов относительно факторов, влияющих на выбор молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %

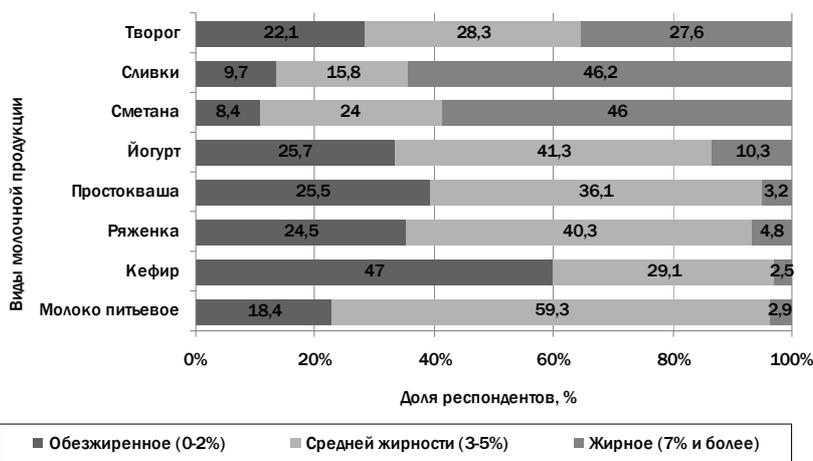


Рис. 5. Распределение ответов респондентов относительно предпочитаемой жирности потребляемой молочной продукции, июнь 2017 г., %

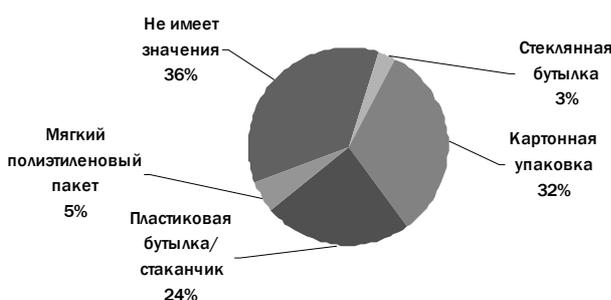


Рис. 6. Распределение ответов респондентов относительно предпочитаемой упаковки молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %

Остальные требования относительно упаковки молочной продукции не столь существенны (рис. 7).

При изучении потребительских предпочтений относительно сформированного отношения респондентов к торговым маркам молока и молочной продукции было выявлено, что самой узнаваемой торговой маркой на рынке Приморского края является «Простоквашино» для 61,4% опрошенных, на втором месте – «Агуша» (59,5% опрошенных), на третьем – «Растишка» (55,6%). Также достаточно популярны такие торговые марки, как «Веселый молочник», «ФрутоНяня», «Даниссимо», «Домик в деревне», «Данон». Столь высокая популярность данных торговых марок легко объяснима – реклама этих продуктов постоянно присутствует на экранах телевидения федеральных каналов. Местные производители молока и молочной продукции менее известны у потребителей Приморского края из-за отсутствия рекламы на телевидении и представленности продукции не во всех продовольственных торговых сетях Приморского края. Наиболее известна продукция торговых марок «Родимая сторонка» и «Хорольское молоко» (рис. 8).

На рисунке 9 представлены результаты исследования относительно сформированного имиджа торговых марок молока и молочной продукции на рынке Приморского края. Так, 52,68% респондентов считают, что торговая марка «Веселый молочник» наиболее популярна и известна. Как торговую марку, имеющую наиболее разумную цену, 28,09% респонденты назвали марку

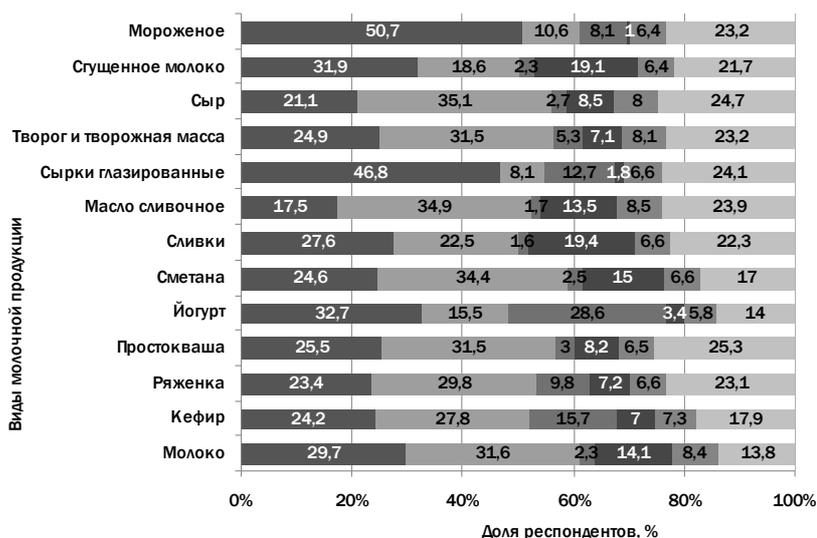


Рис. 7. Распределение ответов респондентов относительно предъявляемых требований к удобству использования упаковки молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %

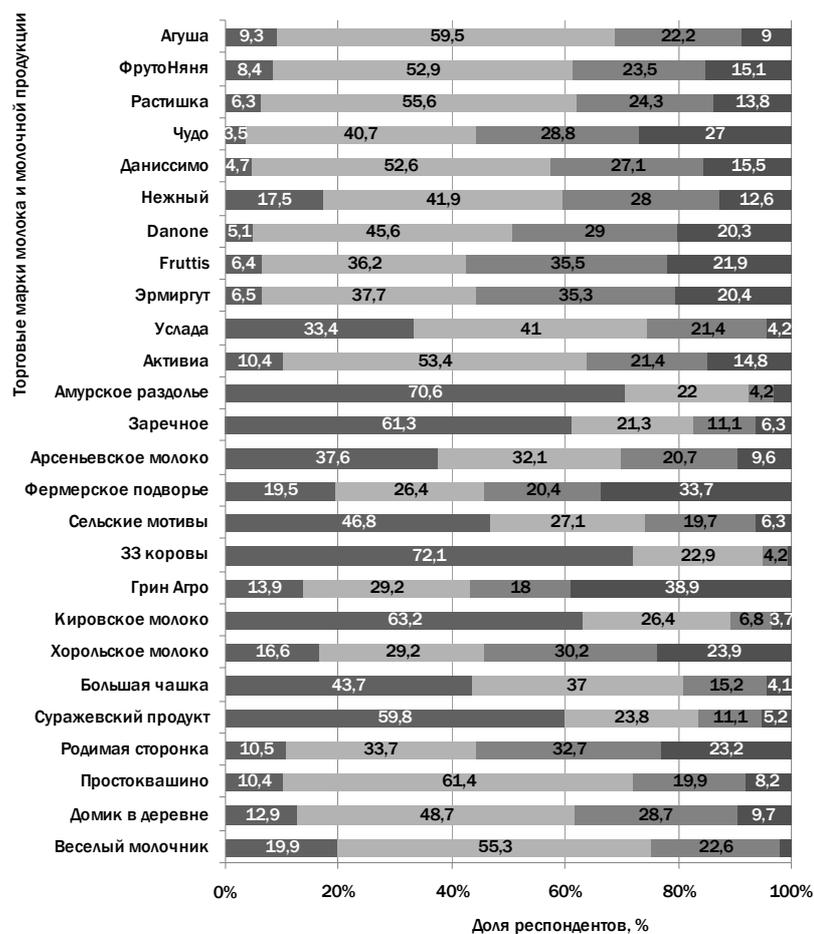


Рис. 8. Распределение ответов респондентов относительно сформированного отношения к торговым маркам молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %

«Родимая сторонка». Наивысшие вкусовые качества имеет продукция торговой марки «Чудо» — 40,56%. По мнению большинства респондентов, самая полезная продукция выпускается под торговыми марками «Родимая сторонка» и «ФрутоНяня» (по 16,5%). Продукция с высоким уровнем качества, по мнению 10,11% респондентов, производится под торговой маркой «Родимая сторонка». Стоит отметить, что респонденты оценили имидж только одного местного производителя («Родимая сторонка»). Местные производители не уделяют должного внимания программам позиционирования своих продуктов.

Результаты исследования выявили предпочитаемые места покупки молока и молочной продукции. Так, большинство опрошенных (46%) приобретают молоко и молочную продукцию в супер- или гипермаркетах, 21% — в магазине возле дома, 7% — на рынке и 4% — в молочных киосках. 22% опрошенных покупают молоко в разных местах на пути следования (рис. 10).

Относительно источников информации при принятии решения о покупке молока и молочной продукции ответы респондентов распределились следующим образом: 53% опрошенных в этом вопросе руководствуются собственным мнением и опытом, 18% принимают во внимание советы родственников, знакомых и друзей, 13% при принятии решения доверяют информации, расположенной на упаковке, 7% респондентов прислушивается к телевизионной рекламе, 4% принимают во внимание информацию, предоставляемую в местах продажи и магазинах. Рекламу, расположенную

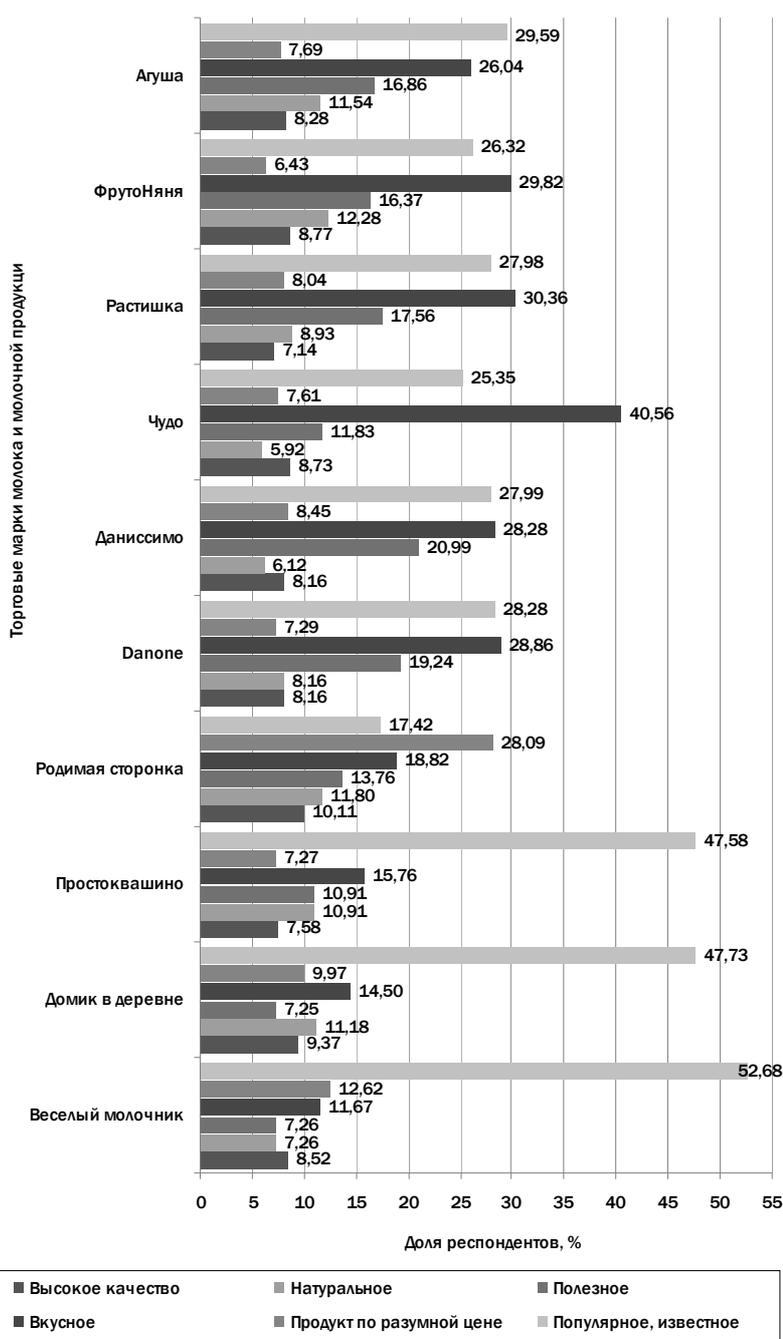


Рис. 9. Распределение ответов респондентов относительно сформировавшегося имиджа (образа) торговых марок молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %

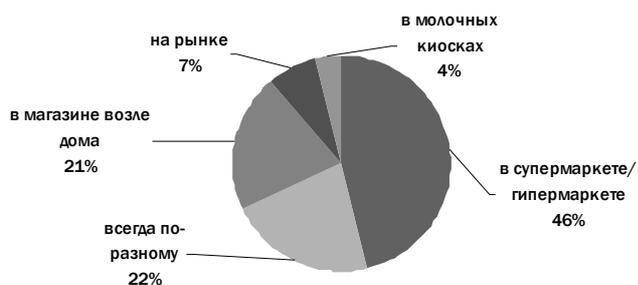


Рис. 10. Распределение ответов респондентов относительно места покупки молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %

на транспортных средствах, уличных конструкциях, баннерах, щитах, на радио, в газетах, журналах и интернете нельзя назвать достаточно эффективной, так как при покупке молока и молочной продукции ею руководствуется незначительная часть населения — всего 1—2 % (рис. 11).

По результатам опроса было выявлено, что наибольшее число респондентов выбирают молоко и молочную продукцию по нескольким характеристикам: всегда покупают конкретный продукт от конкретного производителя, перед покупкой внимательно читают состав продукции и готовы платить большую цену за более качественный продукт. Продукция местных производителей вызывает доверие у жителей Приморского края. А вот к продукции, продаваемой по акции, большинство респондентов относится негативно или нейтрально (рис. 12).

На основе проведенного исследования потребительских предпочтений на рынке молока и молочных продуктов Приморского края были выделены следующие целевые сегменты рынка по искомым выгодам от покупки.

Первый сегмент — «Гурманы» (6,5%). Употребляют молоко и молочную продукцию из-за ее вкусовых качеств и пользы для здоровья. Уровень дохода, как правило, выше среднего и высокий. Цена не имеет существенного значения. Представители этого сегмента покупают молочную продукцию в небольшом количестве, но делают это часто. При выборе продукта на первом месте стоит свежесть молочной продукции. Кроме того, предъявляют относительно высокие требования

к внешнему виду упаковки, известности марки продукта и предпочитают молочную продукцию со средним и высоким уровнем жирности. Данным покупателям можно предлагать фермерскую продукцию, которая должна реализовываться в специально отведенном месте с обученным продавцом-консультантом в гипер- и супермаркетах Приморского края. При формировании цены следует реализовывать стратегию «престижных цен», подтверждающую высокое качество продукции. Также необходимо учитывать: известность торговой точки; вежливость

и компетентность торгового персонала; внешний вид и форму одежды торгового персонала; оформление места продажи. При позиционировании продукции необходимо акцентировать внимание на натуральности, полезности, свежести и экологичности.

Второй сегмент, «Здоровая семья» (41,4%), составляют семьи с детьми (от 3—4-х человек) в возрасте от 36 лет и старше, работники бюджетной сферы, менеджеры, госслужащие, бизнесмены, которые приобретают молочную продукцию в качестве

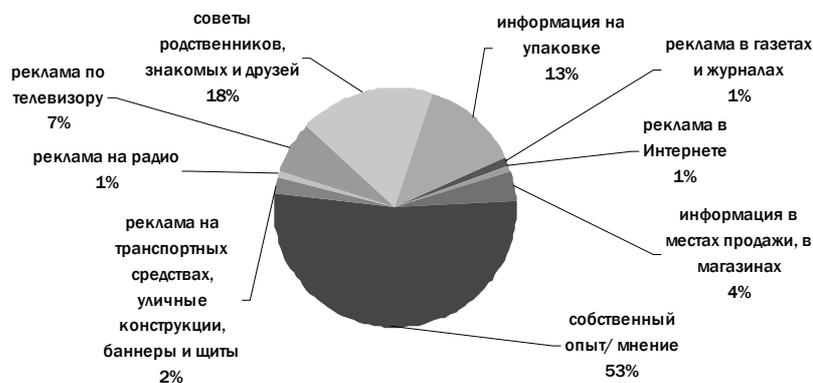


Рис. 11. Распределение ответов респондентов относительно источников информации при принятии решения о покупке определенного бренда молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %



Рис. 12. Распределение ответов респондентов относительно выбора молока и молочной продукции, июнь 2017 г., %

ежедневного рациона питания для поддержания здоровья всей семьи (сформировавшаяся привычка потребления). В данном сегменте преобладают женщины, велика доля домохозяек, которые следят за здоровьем всей семьи. На акции не обращают внимания, за более полезный продукт готовы платить больше. При выборе продукции опираются на собственный вкус/мнение, советы родственников, знакомых, смотрят информацию на упаковке. Для данного сегмента можно предложить расширение ассортимента за счет разработки новых видов витаминизированной и обогащенной продукции с целью повышения защитных свойств организма, без консервантов и жесткой термической обработки. Характерной чертой восприятия молочных продуктов данным типом потребителя является «приемлемая цена при хорошем качестве». При позиционировании молочной продукции необходимо делать акцент на здоровом образе жизни, полезности, составе продукта и обещании хорошего настроения и самочувствия.

Третий сегмент, «Молодые родители» (25,5%), образуют семьи с детьми до 7 лет, имеющие средний достаток, приобретающие молоко и молочную продукцию для приготовления блюд детям, чтобы было полезно и вкусно для детей. Продукцию представители данного сегмента приобретают каждый день либо несколько раз в неделю в супер-гипермаркетах, в магазинах возле дома, в молочных киосках. При выборе продукции опираются на собственный вкус/мнение и предпочтение детей, читают информацию на упаковке. Не обращают внимания на акции, готовы платить больше за

более полезный продукт. Для данного сегмента можно рекомендовать производить продукцию специально для детей с удобной упаковкой. Для более эффективного продвижения можно использовать образы мультипликационных персонажей или придуманных героев для детей.

Четвертый сегмент, «Любители фитнеса» (11,3%), включают в себя незамужних/неженатых людей без детей в возрасте от 18 до 30 лет, которые следят за своим здоровьем, внешним видом и покупают молочную продукцию в качестве спортивного питания для здоровья. Как правило, это студенты, менеджеры, госслужащие, бизнесмены. При выборе продукции обращают внимание на процент жирности, состав продукта, дату изготовления. Отдают предпочтение местным производителям. Всегда покупают конкретный продукт от конкретного производителя. При выборе продукции опираются на собственный вкус/мнение, советы друзей/знакомых. Для данного сегмента можно рекомендовать расширение ассортимента в сторону низкокалорийных, обезжиренных, высокобелковых и низкосахаросодержащих молочных продуктов, обогащенных иммуностимулирующими добавками в удобной упаковке, чтобы взять с собой и затем употребить. Цены должны соответствовать качеству продукции. При организации обслуживания потребителей необходимо обратить внимание на постоянное наличие необходимой продукции в продаже; качество продаваемых товаров. Для продвижения продукции можно рекомендовать использование образа знаменитого спортсмена, делающего акцент на полезные

свойства молочных продуктов при занятии спортом.

Пятый сегмент, «Занятые люди» (7,7%), в основном состоит из студентов, менеджеров, госслужащих и бизнесменов со средним или выше среднего уровнем дохода, которые используют молочную продукцию в качестве быстрого сытного перекуса для собственного потребления. Главным критерием при покупке являются вкусовые качества молочной продукции, дата изготовления, процент жирности и удобная упаковка. Покупки совершают на пути следования в ближайших местах продаж. Цена для них не имеет существенного значения. Отдают предпочтение молочным продуктам с низким уровнем жирности. При выборе продукции опираются на собственный вкус/мнение. Для данного сегмента можно предложить объем упаковки «на одно употребление» и удобную упаковку для хранения и употребления. При позиционировании следует сделать акцент на сытном, полезном и вкусном перекусе, который утоляет голод и жажду. В местах сбыта необходимо выполнять следующие условия: постоянное наличие в продаже данной продукции; отсутствие очередей; удобное месторасположение торговой точки; простота поиска необходимого товара; удобный режим работы торговой точки.

Шестой сегмент, «Имеющие проблемы со здоровьем» (5,4%), представляют работники бюджетной сферы, госслужащие, бизнесмены в возрасте старше 31 года, а также пенсионеры, соблюдающие молочную диету по медицинским показаниям и покупающие продукцию почти каждый день.

Предпочитают свежую низкокалорийную кисломолочную продукцию в упаковке средних размеров. Готовы платить больше за более полезный продукт. В основном, доверяют советам медицинских работников. Для данного сегмента можно рекомендовать создание молочной продукции для лечения или профилактики определенных заболеваний. При позиционировании продукции возможно объяснять полезные свойства употребления тех или иных молочных продуктов при определенных заболеваниях.

Седьмой сегмент, «Кулины» (2,2%), приобретают молочные продукты с целью приготовления блюд. При выборе продукции обращают внимание на низкую цену, длительность хранения, объем упаковки, наличие акций и скидок при покупке. Информацию о продукции получают непосредственно в местах продаж. Соответственно, цены необходимо держать на более низком уровне, так как данный сегмент очень чувствителен к изменению цен (качество не так важно).

Таким образом, полученные результаты исследования потребительских предпочтений на рынке молока и молочной продукции Приморского края могут быть использованы в практической деятельности предприятий, занимающихся производством и реализацией молока и молочной продукции. К сожалению, местные производители не учитывают особенностей поведенческого поведения каждого сегмента, не уделяют достаточного внимания позиционированию молочной продукции.

Consumer Preferences Research in the Milk and Dairy Products Market of Primorsky Krai

Trotsenko Anastasiya Nikolaevna,

Senior teacher of the Marketing, Commerce and Logistics Department, Far Eastern Federal University (FEFU), Building G(22), v. Ayaks 10, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russia (trotsenko.an@dvfu.ru)

Consumer preferences among people of Primorsky Krai regarding milk and dairy products are analyzed in the article. The study revealed: reasons for consumption or absence milk and dairy products in the diet; purchase frequency; requirements for certain types of dairy products; factors influencing product choice; formed relations to trademarks; information sources for purchase decision. Based on conducted consumer preferences research, seven target market segments were allocated for desired benefits from buying milk and dairy products and obtained profiles were characterized: «Gourmets», «Healthy family», «Young parents», «Fitness enthusiasts», «Busy people», «Having health problems», «Cooks». Directions for improving basic elements of the marketing mix (4P) were proposed for each segment. Practical significance of conducted research is consumer preferences results in the milk and dairy products market of Primorsky Krai, which can be used in enterprises engaged in the milk and dairy products production and sale.

Keywords: milk and dairy products consumption; consumer preferences; milk and dairy products market segments.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА. Статья 4. Исследование состава, особенностей и оценка эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала в деятельности современных российских организаций



Демьянченко Наталья Васильевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Краснодарского филиала ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»; 350002, г. Краснодар, ул. Садовая, 23 demjanchenko@mail.ru

Производительность труда традиционно считается и «перспективной точкой роста» российской экономики, и одной из ее основных проблем. Действительно, несмотря на громкие призывы к ее кратному увеличению, объективные количественные данные характеризуют динамику данного показателя как стагнацию. Для действительно прорывного роста данного показателя как основы благосостояния трудоспособного российского населения сегодня морально устарели рецепты научной школы управления по «выжиманию пота», необходимы инновационные кадровые решения, к числу которых относится и маркетинговая идеология взаимоотношений с персоналом. К сожалению, текущий уровень применения маркетингового кадрового инструментария далек от оптимального или эффективного. Почему так происходит и где заложены реальные резервы качественного роста производительности труда, рассказывает данная статья, отражающая результаты масштабного авторского исследования маркетинговых практик управления персоналом на ведущих российских предприятиях и организациях.

Ключевые слова: маркетинг персонала; холистическая маркетинговая концепция; ресурсный подход; партнерский подход; модель маркетинга персонала.

Производительность труда российских предприятий и организаций является, с одной стороны, «ключом» к устойчивому и долгосрочному росту корпоративной конкурентоспособности, а с другой — сложным социально-экономическим явлением, требующим применения всего спектра современных методов управления, в том числе инновационных методов маркетинга персонала, призванных обеспечить ее (производительности) качественный рост и устойчивую поступательную динамику на основе системного применения специализированных стратегических и тактических маркетинговых воздействий.

Расчетные оценки производительности труда в базовых видах экономической деятельности российской экономики в 2010—2015 гг. представлены в *таблице 1*.

В 2015 году производительность труда в российской экономике составляла в среднем 2,07 млн руб./чел. в год или 172,478 тыс. руб./чел. в месяц. При этом в ВЭД «Добыча полезных ископаемых» производительность труда превышала среднеэкономический уровень в 5,06 раза (а по ВЭД «Обрабатывающие производства» — всего в 1,7 раза, хотя именно деятельность в пределах данного ВЭД в теории характеризуется максимумом добавленной стоимости), в ВЭД «Оптовая и розничная торговля» — превышала среднеэкономический уровень в 2,01 раза (отметим, что в этих отраслях стоимость вообще не создается, а перераспределяется), в то время как, например, в образовании — 3,75% от среднеэкономического уровня. Именно стагнация производительности труда в базовых

видах экономической деятельности является причиной макроэкономической стагнации и турбулентности функционирования и развития отечественной экономической системы. При этом низкий уровень производительности труда является первопричиной бедности и других не менее глобальных социальных проблем, которые в Российской Федерации все более нарастают, принимая весьма угрожающие значения (от роста тарифов ЖКХ, обгоняющего рост реальных зарплат до появления «бедности занятого населения»^{*}).

Для реализации эмпирического исследования состава, особенностей и оценки эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала в деятельности современных российских организаций нами был разработан следующий план (*табл. 2*).

* URL: <https://www.gazeta.ru/business/2017/03/14/10575599.shtml>.

Таблица 1

Производительность труда одного работника в организациях – субъектах экономики РФ, млн руб./чел. в год, 2010–2015 гг.*

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Производительность труда, млн руб. чел. в год						
Всего	1,20	1,48	1,64	1,69	1,91	2,07
в том числе по ВЭД:						
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	0,17	0,20	0,23	0,25	0,30	0,37
рыболовство, рыбоводство	0,78	0,89	0,96	0,99	1,22	1,85
добыча полезных ископаемых	5,93	7,78	8,25	8,54	9,19	10,48
обрабатывающие производства	1,83	2,33	2,59	2,93	3,24	3,53
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2,83	3,29	3,40	3,71	4,00	4,17
строительство	0,68	0,77	0,83	0,85	0,87	0,84
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	2,76	3,39	3,83	3,54	4,09	4,37
гостиницы и рестораны	0,37	0,43	0,55	0,67	0,69	0,69
транспорт и связь	1,24	1,43	1,62	1,73	1,85	1,99
финансовая деятельность	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	0,78	0,90	0,96	1,08	1,23	1,45
из них научные исследования и разработки	0,99	1,15	1,27	1,55	1,65	1,84
государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04
образование	0,05	0,05	0,06	0,06	0,07	0,08
здравоохранение и предоставление социальных услуг	0,07	0,08	0,10	0,15	0,34	0,42
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	0,19	0,21	0,22	0,25	0,27	0,29
Производительность труда, % от средне-экономического показателя						
Всего	100	100	100	100	100	100
в том числе по ВЭД:						
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	14,44	13,73	14,09	14,64	15,89	17,99
рыболовство, рыбоводство	65,23	60,47	58,34	58,77	64,23	89,32
добыча полезных ископаемых	492,80	526,68	502,31	505,66	482,33	506,33
обрабатывающие производства	152,00	157,69	157,57	173,74	170,25	170,32
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	234,84	222,90	207,34	219,91	209,74	201,37
строительство	56,23	52,18	50,31	50,57	45,68	40,38
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	229,68	229,68	233,13	209,45	214,68	211,26
гостиницы и рестораны	30,57	29,10	33,36	39,73	36,05	33,43
транспорт и связь	103,25	96,54	98,39	102,61	97,11	96,31
финансовая деятельность	0,22	0,48	0,48	0,45	0,43	0,22
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	65,19	60,96	58,75	63,82	64,58	69,93
из них научные исследования и разработки	82,41	77,55	77,48	91,98	86,52	89,13
государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	1,77	1,63	1,49	1,60	1,65	1,71
образование	3,82	3,63	3,68	3,77	3,69	3,75
здравоохранение и предоставление социальных услуг	5,61	5,40	5,82	8,98	17,61	20,48
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	16,01	14,50	13,34	14,81	14,32	13,93

* Рассчитано по: Российский статистический ежегодник 2016. М.: Росстат, 2016.

Таблица 2

План комплексного маркетингового исследования состава, особенностей и оценки эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала в деятельности организаций – крупнейших работодателей России

Этап исследования	Содержание
1	2
Исследовательская проблема	Оценка состава, особенностей и оценка эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала
Цели маркетингового исследования	1) оценка состава, функциональности и эффективности систем маркетинга персонала крупных российских организаций 2) изучение отношения работников современных российских организаций к практике тактических и стратегических маркетинговых воздействий в отношении персонала

Таблица 2 (Окончание)

1	2
Гипотеза маркетингового исследования	Реализуемые маркетинговые новации в отношении персонала предприятия ориентированы на фрагментарное маркетинговое взаимодействие при реализации ряда управленческих функций (прежде всего, при приеме на работу), при этом стратегический и тактический маркетинговые подходы в отношении выявления, развития и монетизации корпоративного «человеческого капитала» не имеют существенного значения при реализации функции управления персоналом, что является системным резервом роста производительности персонала
Вторичная маркетинговая информация, использованная в исследовании	Динамика, факторы и тенденции развития российского рынка трудовых ресурсов и человеческого капитала. Данные о российских организациях – участниках рейтинга «Крупнейший работодатель России» в 2016–2017 гг.
Первичная маркетинговая информация	Результаты структурированного интервью представителей кадровых служб организаций, вошедших в рейтинг «Крупнейший работодатель России» в 2016–2017 гг. (50 интервью) Результаты опроса 1 000 респондентов – физических лиц, отобранных в соответствии с квотой: 300 человек – выпускники вузов, не имеющие опыта трудоустройства и практической трудовой деятельности 400 человек – респонденты, фактически работающие в составе организаций, вошедших в рейтинг «Крупнейший работодатель России» в 2016–2017 гг. 300 человек – респонденты, имевшие опыт работы в составе организаций, вошедших в рейтинг «Крупнейший работодатель России» в 2016–2017 гг. и уволенные из них по различным причинам
Методы и порядок сбора маркетинговой информации	Этап 1 – Структурированное интервью 50 представителей крупнейших российских организаций – работодателей, в кадровой политике которых заявлены элементы, инструменты и методы маркетинга персонала
Методы и порядок сбора маркетинговой информации (окончание)	Этап 2 – Опрос 1 000 респондентов – физических лиц по нормированной квоте, охватывающей перспективных соискателей, действующих и уволенных работников организаций – объектов исследования
Сроки проведения исследования	Структурированное интервью представителей кадровых служб организаций – крупнейших работодателей – март 2017 г. Опрос респондентов по нормированной квоте с учетом целевых групп – март – апрель 2017 г.
Анализ и использование аналитической информации	Результаты исследования должны охарактеризовать текущий уровень использования маркетингового инструментария при реализации кадровой функции в отношении персонала крупнейших и наиболее развитых российских организаций – работодателей, а также формализовать отношение различных групп персонала к стратегическим и тактическим маркетинговым новациям, реализуемым в составе корпоративной кадровой политики и стратегии организаций – объектов исследования

Масштаб реализованного исследования потребовал привлечения к проведению полевых исследований специализированного исследовательского агентства, в функцию которого вошли непосредственно полевые исследования – сбор первичных исследовательских материалов, конверсия первичных исследовательских материалов в данные исследовательского поля.

Автором были выполнены следующие этапы исследования:

- ◆ разработка плана и методики исследования;
- ◆ разработка дизайна полевых исследовательских материалов (структурированное интервью, анкета);
- ◆ пилотаж и доработка полевых исследовательских материалов;
- ◆ обучение менеджера исследо-

вательского проекта и интервьюеров;

- ◆ выборочный контроль качества полученных полевых исследовательских материалов;
- ◆ разработка формы интерпретации исследовательских материалов в формате SPSS;
- ◆ обучение менеджеров агентства особенностям конверсии первичных исследовательских материалов в данные исследовательского поля;
- ◆ контроль качества конверсии первичных исследовательских материалов в данные исследовательского поля;
- ◆ статистическая обработка и визуализация данных исследовательского поля;
- ◆ маркетинговый анализ и формирование итогов комплексного маркетингового исследования

в части подтверждения/опровержения исследовательской гипотезы.

Структурно-логическая схема исследования приведена на рисунке 1, исследование ориентировано на поиск путей решения проблемы роста производительности труда на основе оценки состава, особенностей и эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала в составе холистической маркетинговой концепции.

Скринер организаций – участник исследования представлен в таблице 3.

В выборку вошли 50 организаций, включенных в лидирующие позиции рейтинга «Рейтинг работодателей России 2016», составленного специализированным рекрутинговым ресурсом HeadHunter.ru**

** URL: <http://rating.hh.ru/rating2016/>.



Рис. 1. Структурно-логическая схема исследования состава, особенностей и оценка эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала в деятельности современных российских организаций (авторская разработка)

Таблица 3

Скринер корпоративных участников исследования современных систем маркетинга персонала российских организаций и оценки их эффективности

Вопрос/варианты ответа	Ответов	% ответов	Вопрос/варианты ответа	Ответов	% ответов
1.1. Среднесписочная численность персонала			1.6. Численность службы управления персоналом, чел.		
100 - 300 чел.	1	2,0	до 10 чел.	8	16,0
301 - 500 чел.	7	14,0	11 - 25 чел.	14	28,0
501 - 1 000 чел.	16	32,0	26 - 50 чел.	24	48,0
более 1 000 чел.	26	52,0	более 50 чел.	4	8,0
1.2. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, 2016 г.			1.7. Бюджет службы управления персоналом, 2016 г., млн руб.		
100 - 300 млн руб.	0	0,0	до 10 млн руб.	25	50,0
300 - 500 млн руб.	2	4,0	10 - 25 млн руб.	18	36,0
500 - 1 000 млн руб.	6	12,0	25 - 50 млн руб.	6	12,0
1 000 - 5 000 млн руб.	19	38,0	более 50 млн руб.	1	2,0
более 5 000 млн руб.	23	46,0	1.8. В том числе затраты на развитие персонала		
1.3. Производительность труда, в % от средне-экономического уровня 2016 г.			до 5% от общего бюджета HR		
75 - 100%	0	0,0	5 - 10% от общего бюджета HR	25	50,0
101 - 125%	8	16,0	10 - 25% от общего бюджета HR	1	2,0
125 - 200%	22	44,0	25 - 50% от общего бюджета HR	0	0,0
более 200%	20	40,0	более 50% общего бюджета HR	0	0,0
1.4. Средняя заработная плата работников предприятия, в % от средне-экономического уровня, 2016 г.			1.9. Опыт применения маркетинговых инструментов, методов и технологий в управлении персоналом предприятия / организации в 2015 - 2016 гг.		
75 - 100%	3	6,0	Да	50	100,0
101 - 125%	10	20,0	Нет	0	0,0
125 - 200%	23	46,0			
Более 200%	14	28,0			
1.5. Текучесть кадров, %, 2016 г.					
до 5%	2	4,0			
5 - 10%	14	28,0			
10 - 25%	21	42,0			
25 - 50%	10	20,0			
50 и более %	3	6,0			

Выборка для исследования была представлена преимущественно крупными (32% — с численностью персонала 500—1 000 чел.) и крупнейшими российскими организациями-работодателями (52% — более 1 000 чел.), что указывало на недостаточный уровень доступности функции маркетинга персонала для среднего и малого бизнеса (прежде всего, по причине необходимости инициации и финансирования дополнительных бизнес-процессов, имеющих среднесрочную и долгосрочную результативность).

Представители организаций-респондентов заявили о весьма высокой производительности труда в представляемых ими корпоративных субъектах (44% — до 200% от средне-экономического уровня, 40% — более чем 200% от средне-экономического уровня), при этом в 46% случаев заработная плата работников колебалась в ин-

тервале 125—200% от среднего значения по экономике, в 28% — более чем в 2 раза его превышала.

К текучести кадров респонденты представленных в исследовании организаций относились весьма прагматично, давно преодолели догму о необходимости поддержания этого показателя на минимальном уровне: в 42% случаев годовая текучесть персонала организации колебалась в пределах 10—25%, в 20% — в интервале 25—50%, в 6% случаев превышала 50% (авторская точка зрения в данном случае сведена к оценке продуктивности текучести как маркетингового эффекта управления персоналом организации — если текучесть увеличивает производительность, значит, она является приемлемой).

В составе опрошенных организаций существовали полноценные службы управления персоналом (28% ответов — 11—25 чел.,

28% — 26—50 чел., 6% — более 50 человек), обладавшие значительными собственными бюджетными возможностями (36% ответов — 10—25 млн руб., 12% — 25—50 млн руб., 2% — более 50 млн руб.). при этом функция развития персонала (как основа стратегических маркетинговых воздействий) еще не получила должного признания: 48% респондентов отметили выделение на эти цели не более чем 5% общего бюджета кадровой службы, еще 50% — 5—10% бюджета.

При этом все респонденты заявили о наличии успешного опыта применения маркетинговых инструментов, методов и технологий в управлении персоналом предприятия/организации в 2015—2016 гг.

Особенности кадровой политики организаций — участников исследования и ее маркетинговой составляющей охарактеризованы в *таблице 4*.

Таблица 4

Кадровая политика организаций — участников исследования и ее маркетинговая составляющая

Вопрос/варианты ответа	Ответов	% ответов	Вопрос/варианты ответа	Ответов	% ответов
1. Наличие кадровой политики организации как самостоятельного документа			5. Наличие Положения о системе мотивации персонала		
есть	48	96,0	есть	43	86,0
нет	2	4,0	нет	7	14,0
2. Ознакомление работников предприятия с кадровой политикой под роспись			6. Наличие в Положении о системе мотивации персонала направлений развития персонала		
есть	38	76,0	есть	11	22,0
нет	12	24,0	нет	39	78,0
3. Ежегодный сбор предложений об улучшении содержания кадровой политики предприятия со стороны: действующих работников, уволенных работников, экспертов			7. Наличие в Положении о системе мотивации персонала направления стимулирования долгосрочных отношений с персоналом		
есть со стороны действующих работников	5	10,0	есть	4	8,0
есть со стороны уволенных работников	0	0,0	нет	46	92,0
есть со стороны экспертов	11	22,0	8. Наличие корпоративного профсоюза		
4. Соблюдение в кадровой политике конвенций МОТ:			есть	22	44,0
О защите материнства	48	96,0	нет	28	56,0
О труде женщин в ночное время	43	86,0	9. Наличие коллективного договора		
О равном вознаграждении	47	94,0	есть	45	90,0
О дискриминации в области труда и занятости	48	96,0	нет	5	10,0
О работниках с семейными обязанностями	34	68,0	10. Наличие отчета о реализации кадровой политики организации за отчетный год		
О ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин	43	86,0	есть	39	78,0
О работе в условиях неполного времени	12	24,0	нет	11	22,0
Другие конвенции и рекомендации МОТ	37	74,0			

Кадровая политика организаций — участников исследования характеризовалась весьма высоким уровнем регламентации и соблюдения действующих нормативно-правовых документов и рекомендаций национального и международного уровня:

- ◆ практически во всех случаях перспективная кадровая политика была представлена самостоятельным документом, с которым были ознакомлены работники соответствующих организаций;
- ◆ в то же время кадровая политика носила скорее формальный характер, поскольку в ней практически не учитывалось мнение действующих и «потерянных» работников, а составители опирались прежде всего на мнение экспертов;
- ◆ в организационной кадровой политике участников исследования достаточное внимание было

уделено соблюдению (или хотя бы декларированию) международных конвенций (хотя реальные механизмы и инструменты их исполнения, как правило, не озвучивались);

- ◆ при достаточно высокой распространенности формализации системы мотивации персонала в виде соответствующего Положения, доступного всем работникам (86% ответов), только в 22% случаев оно содержало направление развития персонала как элемент корпоративной мотивации, и только в 8% ответов затронут аспект стимулирования долгосрочных отношений с персоналом организации.
- ◆ в 44% случаев в организациях-респондентах имелся корпоративный профсоюз, в 90% был подписан коллективный трудовой договор, в 78% случаев работникам был доступен отчет о реали-

зации кадровой политики организации за отчетный год.

Значение, содержание и особенности реализации функции маркетинга персонала в системе управления организациями — участниками исследования охарактеризованы в *таблице 5*.

Общая оценка наличия и эффективности реализации маркетинговой функции в отношении персонала рассматриваемых организаций может быть охарактеризована следующим образом:

- ◆ только в 22% случаев респонденты отметили факт декларации функции маркетинга персонала в составе кадровой политики организации, о наличии долгосрочного плана маркетинга персонала заявили 4% опрошенных, краткосрочного плана — 10%;
- ◆ только 4% респондентов отметили наличие временной структуры

Таблица 5

Значение, содержание и особенности реализации функции маркетинга персонала в системе управления организациями — участниками исследования

Вопрос/варианты ответа	Ответов	% ответов
1	2	3
3.1. Общая оценка наличия и эффективности		
3.1.1. Декларация функции маркетинга персонала в составе кадровой политики организации		
есть	11	22,0
нет	39	78,0
3.1.2. Наличие плана маркетинга персонала (долгосрочный, краткосрочный)		
3.1.2.1. Наличие долгосрочного плана маркетинга персонала		
есть	2	4,0
нет	48	96,0
3.1.2.2. Наличие краткосрочного плана маркетинга персонала		
есть	5	10,0
нет	45	90,0
3.1.3. Наличие организационной структуры маркетинга персонала (временная, постоянная)		
3.1.3.1. Наличие временной структуры маркетинга персонала		
есть	2	4,0
нет	48	96,0
3.1.3.2. Наличие постоянной структуры маркетинга персонала		
есть	22	44,0
нет	28	56,0
3.1.4. Факт оценки реализации функции маркетинга персонала в организации		
оценивается на основе количественных показателей	4	8,0
оценивается на основе качественных показателей	12	24,0
не оценивается	34	68,0

Таблица 5 (Продолжение)

1	2	3
3.1.5. Показатели оценки реализации функции маркетинга персонала в организации		
Показатели производительности труда в целом в краткосрочном периоде	14	28,0
Показатели производительности труда в целом в долгосрочном периоде (тенденции)	2	4,0
Показатели производительности труда отдельных категорий работников в целом в краткосрочном периоде	3	6,0
Показатели производительности труда отдельных категорий работников в целом в долгосрочном периоде	2	4,0
Затраты на развитие персонала	0	0,0
Совместная динамика фонда оплаты труда и производительности труда	8	16,0
Совместная динамика фонда человеческого развития и производительности труда	0	0,0
Текучесть кадров в целом в краткосрочном периоде	14	28,0
Текучесть кадров в целом в долгосрочном периоде	5	10,0
Текучесть кадров по отдельным категориям работников в краткосрочном периоде	12	24,0
Текучесть кадров по отдельным категориям работников в долгосрочном периоде	3	6,0
Показатели маркетингового профилирования персонала организации	0	0,0
Социально-экономический климат персонала организации	16	32,0
Потери организации из-за недостаточно эффективного использования персонала организации	1	2,0
Наличие возможностей мультиформатной занятости персонала организации	0	0,0
Доля персонала, вовлеченного в мультиформатную занятость,	0	0,0
3.2. Стратегический маркетинг персонала		
3.2.1. Основные технологии привлечения человеческих ресурсов, используемые организацией		
бренд работодателя	36	72,0
миссия и стратегические цели организации в части трудовых ресурсов	29	58,0
особенности корпоративной культуры	25	50,0
позиционирование организации на рынке трудовых ресурсов	21	42,0
связь оплаты труда и результатов деятельности	50	100,0
система мотивации	40	80,0
система оплаты труда	50	100,0
социальный пакет	43	86,0
другое	41	82,0
3.2.2. Основные технологии поиска человеческих ресурсов, используемые организацией		
executive search	36	72,0
аутсорсинг рекрутинговых услуг	29	58,0
внутренний набор	14	28,0
возможность гибкой и мультиформатной занятости	1	2,0
использование трудоспособности уволенных / потерянных сотрудников	0	0,0
кадровый резерв	22	44,0
массовый набор	43	86,0
привлечение обучающихся и выпускников образовательных учреждений	21	42,0
прямой рекрутинг	19	38,0
другое	35	70,0
3.2.3. Наличие корпоративной системы обучения персонала		
есть	43	86,0
нет	7	14,0
3.2.4. Вовлечение в маркетинг персонала и работа с:		0,0
• обучающимися;	11	22,0
• субъектами системы образования	16	32,0
• субъектами рынка трудовых ресурсов	42	84,0
• собственный рекрутинговый ресурс	15	30,0
• аутплейсмент	1	2,0
• частичная и удаленная занятость	5	10,0
3.2.5. Факт оценки реализации стратегической функции маркетинга персонала в организации		
доступен в информации для акционеров и партнеров	4	8,0
доступен во внутренней отчетности организации	12	24,0
доступен в режиме служебного пользования	0	0,0
не доступен	0	0,0
3.2.6. Методы и показатели оценки эффективности реализации стратегической функции маркетинга персонала в организации		0,0
Количество вакансий в составе новых подразделений и стратегических бизнес-единиц, созданных на основе предложений персонала	0	0,0
Количество новых подразделений и стратегических бизнес-единиц, созданных на основе предложений персонала	0	0,0
Поток производительности персонала организации	0	0,0
Рост доли вакансий руководителей, занятых за счет кадрового резерва	12	24,0

Таблица 5 (Окончание)

1	2	3
Рост доли вакансий, занятых за счет внутреннего набора и кадрового резерва	16	32,0
Снижение непроизводительной текучести и связанных с ней потерь	7	14,0
Средний срок занятости персонала организации	15	30,0
Другое	5	10,0
3.2.6. Методы и показатели оценки эффективности реализации стратегической функции маркетинга персонала в организации		0,0
Количество вакансий в составе новых подразделений и стратегических бизнес-единиц, созданных на основе предложений персонала	0	0,0
Количество новых подразделений и стратегических бизнес-единиц, созданных на основе предложений персонала	0	0,0
Поток производительности персонала организации	0	0,0
Рост доли вакансий руководителей, занятых за счет кадрового резерва	12	24,0
Рост доли вакансий, занятых за счет внутреннего набора и кадрового резерва	16	32,0
Снижение непроизводительной текучести и связанных с ней потерь	7	14,0
Средний срок занятости персонала организации	15	30,0
Другое	5	10,0
3.2.7. Результат оценки эффективности реализации стратегической функции маркетинга персонала в организации		
имеет существенное значение в реализации кадровой функции организации	1	2,0
не имеет существенного значения в реализации кадровой функции организации	15	30,0
3.3. Тактический МП		
3.3.1. Масштабы применения маркетинговых форматов взаимодействия с персоналом при реализации функций:		
• привлечения персонала		
до 25% процедур	45	90,0
25,1-50% процедур	5	10,0
более 50% процедур	0	0,0
• адаптации		
до 25% процедур	46	92,0
25,1-50% процедур	4	8,0
более 50% процедур	0	0,0
• реализации формата гибкой занятости		
до 25% процедур	0	0,0
25,1-50% процедур	0	0,0
более 50% процедур	0	0,0
• участия в проектах организационного развития		
до 25% процедур	48	96,0
25,1-50% процедур	2	4,0
более 50% процедур	0	0,0
• увольнения и аутплейсмента		
до 25% процедур	0	0,0
25,1-50% процедур	0	0,0
более 50% процедур	0	0,0
3.3.2. Факт оценки реализации тактической функции маркетинга персонала в организации		
доступен в информации для акционеров и партнеров	10	20,0
доступен во внутренней отчетности организации	6	12,0
доступен в режиме служебного пользования	0	0,0
не доступен	0	0,0
3.3.3. Методы оценки эффективности реализации тактической функции маркетинга персонала в организации		
Снижение масштабов непроизводительного рекрутинга	0	0,0
Снижение количества фактов увольнения работников в течение 1 года после прохождения испытательного срока	2	4,0
Количество и значение функционирования системы непрерывных организационных улучшений	6	12,0
Количество и организационное / экономическое значение проектов, инициированных персоналом	1	2,0
Количество фактов привлечения уволенных / потерянных работников и экономическая эффективность работы с этой целевой группой персонала	0	0,0
Другое	14	28,0
3.3.4. Результат оценки эффективности реализации тактической функции маркетинга персонала в организации		
имеет существенное значение в реализации кадровой функции организации	1	2,0
не имеет существенного значения в реализации кадровой функции организации	15	30,0

маркетинга персонала, хотя постоянная структура маркетинга персонала (в виде, как минимум, корпоративной структуры обучения) имела в 44% исследуемых организаций;

- ◆ в 68% случаев факт оценки реализации функции маркетинга персонала в организации оглашался, но не оценивался, только в 8% ответов были использованы специализированные количественные показатели (24% ответов — качественные / экспертные);
- ◆ к числу основных используемых индикаторов эффективности реализации функции маркетинга персонала в организации респонденты отнесли показатели производительности труда в целом в краткосрочном периоде (28% ответов), текучесть кадров в целом в краткосрочном периоде (28% ответов), социально-экономический климат персонала организации (32% ответов), остальные маркетинговые эффекты рассматривались и использовались в гораздо меньшей степени.

Состав и особенности стратегических маркетинговых воздействий в отношении персонала рассматриваемых организаций могут быть охарактеризованы следующим образом:

- ◆ вовлеченные в исследование организации активно применяли в составе основных технологий человеческих ресурсов как традиционные (миссия и стратегические цели организации в части трудовых ресурсов, особенности корпоративной культуры, связь оплаты труда и результатов деятельности, система мотивации, система оплаты труда, социальный пакет) так и маркетинговые инструменты (бренд

работодателя, позиционирование организации на рынке трудовых ресурсов);

- ◆ в то же время весьма низкой популярностью пользовались инструменты и технологии внутреннего набора (28% ответов), возможности гибкой и мультимедийной занятости (2% ответов), никто из представителей опрашиваемых организаций не имел опыта использования трудоспособности уволенных/потерянных сотрудников;
- ◆ респонденты отмечали основной фокус в работе с персоналом организации на использовании ресурсов рынка трудовых ресурсов (84%), отмечая сложившуюся ситуацию значительного общего профицита предложения квалифицированных кадров над спросом применительно к представляемым ими организациям (84% опрошенных), кадрово-маркетинговой работе с обучающимися, субъектами системы образования, сотрудниками в формате частичной и удаленной занятости, либо аутплейсмента уделялось гораздо меньше значения;
- ◆ только в 32% случаев имел место факт оценки реализации стратегической функции маркетинга персонала в организации, в 8% случаев он было доступен для акционеров и партнеров, в 24% доступен во внутренней отчетности организации;
- ◆ для оценивания реализации стратегической функции маркетинга персонала в организации применялись прежде всего показатели среднего срока занятости персонала организации, роста доли вакансий руководителей, занятых за счет кадрового резерва, роста доли вакансий, занятых за счет внутреннего набора и кадрового резерва,

а также экономии на непроизводительной текучести и связанных с ней потерь;

- ◆ респонденты практически единодушно отметили факт отсутствия существенного значения стратегического маркетинга персонала в реализации кадровой функции современных российских организаций.

Состав и особенности тактических маркетинговых воздействий в отношении персонала рассматриваемых организаций могут быть охарактеризованы следующим образом:

- ◆ респонденты отмечали рост масштабов применения маркетинговых форматов взаимодействия с персоналом при реализации функций привлечения персонала (90% ответов), трудовой адаптации (92%), участия в проектах организационного развития (96%). Практически не использовались в исследуемых организациях маркетинговые возможности и форматы гибкой занятости, увольнения и аутплейсмента;
- ◆ оценка реализации тактической функции маркетинга персонала в организации была применена в 32% исследуемых организаций, в 20% случаев она была доступна для акционеров и партнеров, в 12% случаев — во внутренней отчетности организации;
- ◆ основным индикатором эффективности реализации тактической функции маркетинга персонала в организации являлся признак количества и значения функционирования системы непрерывных организационных улучшений;
- ◆ результаты оценки эффективности реализации тактической функции маркетинга персонала

в организации практически не имели значения в реализации кадровой функции опрошенных организаций.

Ожидания респондентов в части эффективности маркетинговых воздействий на персонал представляемых ими организаций охарактеризованы в *таблице 6*.

При изучении экспертной оценки необходимости маркетинговых воздействий в отношении персо-

нала основная масса респондентов (68%) отметили отсутствие актуальной потребности в подобных действиях, согласившись с мнением о том, что маркетинговые воздействия в отношении персонала способны в определенной мере дополнить и модернизировать традиционный инструментарий кадрового менеджмента (44% ответов), но подчеркнув отсутствие действительно эффективных маркетинговых практик

в отношении персонала представляемых ими организаций (72,0% ответов).

Современные российские организации, особенно крупные и крупнейшие, практически не испытывают дефицита ни внешних (96%), ни внутренних трудовых ресурсов (68%), при этом 98% опрошенных заявили об отсутствии реальной экономической эффективности при реализации программ стратегического маркетинга

Таблица 6

Ожидания и оценка эффективности маркетинговых воздействий в отношении персонала современных организаций

Вопрос/варианты ответа	Ответов	% ответов
Экспертная оценка необходимости маркетинговых воздействий в отношении персонала		
необходимы стратегические маркетинговые воздействия	8	16,0
необходимы тактические маркетинговые воздействия	15	30,0
необходимости маркетинговых воздействий в отношении персонала в настоящее время нет	34	68,0
Наличие специфики МВ в сравнении с традиционными видами управленческого воздействия		
маркетинговые воздействия в отношении персонала способны полностью заменить традиционный инструментарий кадрового менеджмента	0	0,0
маркетинговые воздействия в отношении персонала способны частично заменить традиционный инструментарий кадрового менеджмента	1	2,0
маркетинговые воздействия в отношении персонала способны дополнить и модернизировать традиционный инструментарий кадрового менеджмента	22	44,0
Наличие удачных маркетинговых практик		
есть удачные маркетинговые практики стратегического масштаба	2	4,0
есть удачные маркетинговые практики тактического масштаба	12	24,0
удачные маркетинговые практики в отношении персонала отсутствуют	36	72,0
Дефицит / профицит трудовых ресурсов в организации:		
Внешних трудовых ресурсов		
есть	2	4,0
нет	48	96,0
Внутренних		
есть	16	32,0
нет	34	68,0
Экспертная оценка выгоды использования:		
Стратегического МП		
имеет экономическую эффективность при реализации	1	2,0
не имеет экономической эффективности при реализации	49	98,0
Тактического МП		
имеет экономическую эффективность при реализации	5	10,0
не имеет экономической эффективности при реализации	45	90,0
Планы расширения МВ в отношении персонала на предстоящий год:		
Ближайшая		
увеличение масштаба маркетинговых воздействий в отношении персонала организации	3	6,0
сокращение масштаба маркетинговых воздействий в отношении персонала организации	47	94,0
Среднесрочная		
увеличение масштаба маркетинговых воздействий в отношении персонала организации	7	14,0
сокращение масштаба маркетинговых воздействий в отношении персонала организации	43	86,0
Долгосрочная перспектива		
увеличение масштаба маркетинговых воздействий в отношении персонала организации	12	24,0
сокращение масштаба маркетинговых воздействий в отношении персонала организации	38	76,0

персонала, 90% — при реализации тактического маркетинга персонала.

94% опрошенных прогнозировали сокращение масштаба маркетинговых воздействий в отношении персонала организации в ближайшей перспективе, 86% — в среднесрочной, 76% — в долгосрочной перспективе.

В качестве вывода к проведенному исследованию необходимо

отметить, что даже ведущие российские организации в настоящее время недостаточно ориентированы на прикладное использование инструментария маркетинга персонала в стратегическом и тактическом измерении, предпочитают использовать морально устаревший ресурсный подход, рассматривают своих сотрудников как достаточно массовый и легко заменяемый ресурс. На наш взгляд, указанными обстоятельствами

в значительной мере определено стратегическое отставание российских организаций в производительности труда в сравнении с международными конкурентами, давно осознавшими необходимость модернизации ресурсной парадигмы и максимально полного использования организационного человеческого капитала, а при необходимости — его расширенного и устойчивого воспроизводства.

Staff Marketing. Article 4. Composition, Peculiarities and Estimation of Effectiveness of Methods and Tools of Staff Marketing in Modern Russian Organizations

Demyanchenko Natalya Vasilyevna,

Candidate of Economics, Associate Professor of the Management Department, Krasnodar Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Sadovaya 23, Krasnodar, 350002, Russia (demjanchenko@mail.ru)

Labour productivity is traditionally considered both the «promising point of growth» of the Russian economy and one of its main problems. Indeed, despite of urgent appeals to its multiple growth, the objective quantitative data indicate the dynamics of this parameter as the stagnation. Nowadays, the tools of scientific school of management «to work to the point of exhaustion» are obsolete. The innovative staffing solutions are required for the real breakthrough growth of this parameter as the basis for the well-being of working-age Russian population. These solutions may include the marketing ideology of interaction with the staff. Unfortunately, the current application of staff marketing tools is far from optimal or efficient. This article is devoted to the search for causes and real reserves of growth of labour productivity. In this article the results of large-scale study of marketing practices of staff management in the leading Russian enterprises and organizations are reflected.

Keywords: staff marketing; holistic marketing concept; resource-based approach; partnership approach; model of staff marketing.

ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ В РЕШЕНИИ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ КОМПАНИЙ МОРСКОЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ



Митрофанова Надежда Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова; 353918, г. Новороссийск, пр-т Ленина 93
vovnad7@mail.ru



Дядюра Вадим Анатольевич,

генеральный директор судоремонтной верфи Алексино; 353925, г. Новороссийск, п. Алексино, ул. Рыбацкая 33
marina.russea@gmail.com

Статья освещает промежуточные результаты реализуемого авторами совместного научно-практического проекта по формированию условий для повышения инновационной активности персонала судоремонтной верфи. Несмотря на стабильное положение компании на рынке, результаты проведенного SWOT-анализа определили проблемы во внутренней среде компании, связанные с управлением персоналом: старение кадров, отсутствие системы развития персонала, слабая обратная связь и прочие. Авторы пришли к выводу о необходимости внедрения современной системы управления персоналом, включающей такие элементы как подбор персонала, деловая оценка и развитие кадрового потенциала, адаптация и формирование кадрового резерва, мотивация и стимулирование, формирование инновационной корпоративной среды и т.д. Это позволит не только организовать кадровый менеджмент в соответствии с запросами судоремонтной отрасли, но и повысит инновационную активность персонала. Для реализации поставленной цели авторы предлагают использовать персонал-маркетинг в качестве организующего начала при формировании инновационной кадровой деятельности. Проведенное анкетирование персонала компании с использованием индикатора Киртона позволило сделать вывод о достаточной доле новаторов в общей массе работников верфи, что сможет стать базой для реализации инновационного процесса. Новизна авторского подхода заключается в доработке шкалы индикатора с целью уточнения характеристик персонала.

Ключевые слова: судоремонтная верфь; маркетинг персонала; инновационное мышление; управление персоналом; инновационная корпоративная среда.

В настоящее время персонал признан ключевым ресурсом современной конкурентоспособной компании. Поэтому повышение эффективности управления персоналом и решение кадровых проблем являются важными задачами менеджмента фирмы.

Не являются исключением в этом вопросе и транспортные компании. По мнению первого заместителя генерального директора ПАО «Совкомфлот» Е. Амбросова, человеческий капитал является важнейшим активом его компании*.

Актуальность темы исследования связана с необходимостью по-

вышения конкурентоспособности морской транспортной отрасли России, частью которой являются предприятия судоремонта. Конкурентоспособность складывается из многих факторов, среди которых особую актуальность в настоящий момент приобретают высококвалифицированные трудовые ресурсы, обладающие готовностью инновационно мыслить, развивать свой потенциал [1].

Современного руководителя помимо обычных кадровых вопросов мотивации и стимулирования персонала все чаще беспокоят вопросы качественной оценки

работников, профориентации, адаптации, формирования кадрового резерва и многие другие. По мнению В.М. Голянич и Е.И. Кудрявцева [2], применение управляющих воздействий с позиций жесткого доминирования и принуждения все чаще становится неэффективным, что заставляет менеджеров искать новые формы взаимодействия с подчиненными. Актуальным направлением интересов топ-менеджмента являются не только кадровые инновации, но и повышение инновационной активности самого персонала.

* Лаборатория ушла в плавание [Электронный ресурс]. URL: http://www.scf-group.com/press_office/ (дата обращения 27.06.2017).

Авторы настоящего исследования в мае 2016 года организовали круглый стол в Морском государственном университете им. адмирала Ф.Ф.Ушакова с участием топ-менеджеров судоремонтной верфи ALEKSINO PORT MARINA SHIPYARD и студентов направления подготовки «Управление персоналом». Темой круглого стола были заявлены инновационные кадровые технологии компаний морской транспортной индустрии.

В ходе работы круглого стола обсуждались проблемы найма и оптимизации численности персонала, процедуры оценки, мотивации, формирования сплоченной команды сотрудников, а также современные технологии социального развития, формирования приверженности персонала и многое другое**. По итогам дискуссии было принято решение о начале реализации совместного научно-практического проекта по

формированию условий для повышения инновационной активности персонала верфи.

По мнению авторов исследования, применение элементов маркетинга в управлении персоналом позволит вывести кадровый менеджмент на новый уровень, когда трудовые ресурсы будут ориентированы на инновационное развитие, повышая конкурентоспособность компании в целом.

Персонал-маркетинг (HR-маркетинг), по определению А.Б. Михайловой, это вид управленческой деятельности, основанный на применении методологии маркетинга в системе управления человеческими ресурсами и направленный на создание и развитие интеллектуального капитала с максимальным учетом потребности предприятия в персонале и ситуации на рынке труда [3].

По нашему мнению, применение персонал-маркетинга как особой

функции службы по управлению персоналом, включающей анализ внутренних и внешних факторов, позволит определить направления воздействия на персонал и сформировать кадровую политику компании с учетом планируемой стратегии инновационного развития.

С целью оценки текущего состояния судоремонтной верфи Алексино и перспектив ее развития авторами был проведен SWOT-анализ (табл. 1) с использованием материалов официального сайта компании^{3*}.

Итоги проведенного анализа показали стабильное положение верфи на рынке судоремонтных услуг. В процессе анализа были выявлены существенные возможности и сильные стороны компании, которые позволяют ей выдерживать конкуренцию.

Угрозы политической и экономической нестабильности представляют собой текущие риски

Таблица 1

SWOT-анализ деятельности судоремонтной верфи Алексино

<p>Strengths – силы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Крупнейший в Азово-Черноморском бассейне судоремонтный комплекс, способный принимать суда с осадкой до 3,5 м и длиной до 50 м. 2. Постоянное развитие инфраструктуры судоремонтной верфи. 3. Устойчивое финансовое состояние. 4. Высокое качество производственного и управленческого персонала. 5. Предоставление комплексных услуг по уникально разработанной системе субконтрактинга. 6. Оперативная система связи между судовладельцами, суперинтендантами, групповыми механиками, капитанами и ответственными лицами судоремонтного комплекса. 	<p>Weaknesses – слабости</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стремительное старение судоремонтных кадров (основная часть – предпенсионного возраста). 2. Отсутствие заинтересованности значительной части производственного персонала верфи в развитии. 3. Отсутствие современной четко разработанной системы управления персоналом, включающей все необходимые элементы. 4. Отсутствие организованной и управляемой корпоративной культуры верфи. 5. Слабая обратная связь. 6. Отсутствие четко разработанной современной системы развития персонала.
<p>Opportunities – возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удобное географическое расположение судоремонтной верфи «Алексино порт Марина», а также непосредственная близость к основным пунктам базирования надводных кораблей ВМФ РФ, катеров ФСБ РФ, стратегическим грузовым портам Черноморского побережья России, позволяют выполнять ремонт и обслуживание судов в максимально сжатые сроки. 2. В Новороссийске открыты и доступны офисы Российского Морского Регистра Судоходства, Российского Речного Регистра, также имеется опыт проведения работ под надзором Lloyds Register, Bureau Veritas, RINA, IRS. 3. Конкурентоспособные цены на услуги верфи. 4. Выход на новые сегменты рынка судоремонтных услуг благодаря предстоящему вводу в эксплуатацию нового судоподъемного устройства грузоподъемностью 450 т. 	<p>Threats – угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране и мире. 2. Появление конкурентов. 3. Нестабильность курса доллара (комплектующие, детали, оборудование, краски).

** Как повысить инновационную активность персонала? [Электронный ресурс]. URL: http://www.rus-shipping.ru/filearchive>VT_ (дата обращения 20.06.2016).

^{3*} Официальный сайт судоремонтной верфи Алексино [Электронный ресурс]. URL: <http://aleksino-port.ru> (дата обращения 29.06.2017).

для компании, которые могут быть нивелированы качественно разработанной стратегией развития с возможностью гибкого реагирования на изменения внешней среды (диверсификация, интеграция). Среди слабостей на первом месте стоит старение кадров верфи, что является проблемой не только данной фирмы, но проблемой всей отрасли судоремонта.

В настоящее время, по мнению директора Новороссийского филиала ФГУ «Российский морской регистр судоходства» В. Мячина, ситуацию с кадрами в судоремонтной отрасли можно назвать критической. Практически прекращена подготовка специалистов учебными заведениями. В результате средний возраст работников отрасли составляет около 50 лет^{4*}. На нехватку квалифицированных инженерных, рабочих и управленческих кадров судоремонтных предприятий РФ указывают в своем исследовании и авторы Е.Н. Богданова, И.В. Бородин [4].

В связи с этим остро стоит проблема привлечения, удержания и развития кадров исследуемой верфи, которую она, как оказалось, эффективно решает. Проведенный опрос руководства показал, что поиск кадров судоремонта осуществляется по всей России. Этому вопросу уделяется большое внимание не только на этапе привлечения, но также, и на этапе адаптации работников. В частности силами руководства создан и заботливо оборудован хостел на территории верфи, который позволяет решать социально-бытовые вопросы прибывающих кадров. Помимо этого качественно оборудованы бытовки с зонами отдыха для рабочих и возможностью самостоятельного пригото-

вления обедов, как альтернатива функционирующей на территории столовой.

Важным направлением в работе с персоналом является процесс практически непрерывного обучения работников компании. Российские вузы также не стоят на месте и все чаще предлагают современные интерактивные формы обучения персонала без отрыва от производства (тренинги, деловые игры и проч.), что особенно важно для производственных компаний, в том числе судостроительной отрасли. Современный работник должен обладать не только чисто профессиональными, но общепрофессиональными, личностно-деловыми компетенциями, такими, как умение договариваться, стрессоустойчивость, коммуникабельность [5].

Идея авторов по привлечению маркетинговых технологий в управлении персоналом находит подтверждение в теории персонал-маркетинга. Так, А.В. Кирьянко [6] считает, что именно в условиях дефицита квалифицированного персонала персонал-маркетинг позволит как оптимально использовать имеющиеся трудовые ресурсы, так и существенно снизить издержки на поиск, привлечение, развитие и удержание кадров.

Нацеленность стратегии верфи на инновационное развитие не может не отражаться на корпоративной культуре фирмы, которая должна формировать атмосферу открытости, готовности воспринимать и создавать инновации, правильного понимания критики. Нет ничего хуже руководителя, которого боятся подчиненные. Они считают, что руководитель не уважает их и не считает их предложения важными для внимания и раз-

работки. Как следствие, идеи работников не находят выхода, потенциал остается нераскрытым, что в итоге приведет к недоиспользованию трудового ресурса, снижению эффективности деятельности верфи в целом.

В таких ситуациях компании обычно обращаются за приобретением дорогостоящих ноу-хау на внешние рынки, чего, по мнению автора, вполне можно избежать, организовав на верфи кружки качества и систематически повышая квалификацию работников; наладив коммуникации между работниками и обратную связь с руководством. Хорошим подспорьем, в частности, служит грамотно организованная система конкурса идей на предприятии с выплатой премий.

Цель маркетинга персонала в кадровой политике исследуемой судоремонтной верфи – это разработка стратегии инновационного развития персонала, что невозможно без предварительного внедрения современной системы управления персоналом, включающей все необходимые элементы (найм, отбор, подбор, деловая оценка, профориентация, адаптация, развитие, формирование кадрового резерва, организация рабочего места, формирование корпоративной среды и пр.), сформированные четко под запросы и специфику деятельности верфи. Намного сложнее проводить инновации в компании, пользуясь устаревшими авторитарными методами управления.

На начальном этапе реализации научно-практического проекта авторы посчитали необходимым определить исходные условия формирования инновационной среды, в частности, определить тип инновационного мышления персонала.

^{4*} Чтобы сохранить флот, нужно «достучаться» до чиновников [Электронный ресурс]. URL: <http://flotnews.narod.ru/archives/articles/195.html> (дата обращения 20.06.2017).

С этой целью были проанкетированы работники судоремонтной верфи. В качестве методики исследования использовался индикатор Киртона, который позволяет выявить особенности инновационного развития каждого работника, а также тип его участия в инновационном развитии судоремонтной верфи [7].

Согласно указанному индикатору, теоретические пределы шкалы — от 32 до 160 при среднем значении, равном 96. Практически же анализ большой выборки (больше 500 измерений) дает пределы 45—146 при нормальном распределении и среднем значении, равном 95 (98 — для мужчин и 91 — для женщин).

В этом пространстве не может быть «плохого» или «хорошего» места; каждый способен представить творческие решения, но различия в предложениях разных людей являются отражением различий в стилях их мышления. Тем не менее, как следует из *таблицы 2*, получив одно и то же задание, адапторы и инноваторы предпочитают выполнять его по-разному.

В анкетировании принимали участие представители всех категорий работников верфи: топ-менеджеры, административно-управленческий состав, производственный персонал.

Результаты исследования обнаружили нахождение итоговых по-

казателей анкет в диапазоне от 102 до 137 единиц, что говорит об отклонении стиля мышления по шкале в сторону экстремальной точки «суперинноватор».

Авторами исследования было решено доработать шкалу с целью уточнения характеристик персонала. Для этого интервал в 50 единиц (от среднего значения 96 до экстремума 146) был разделен на три диапазона, с шагом шкалы 17—16—6:

- ◆ «начальные признаки суперинноватора» — от 96 до 113;
- ◆ «средние признаки суперинноватора» — от 114 до 130;
- ◆ «максимальные признаки суперинноватора» — от 131 до 146.

Результаты исследования показали следующее распределение стилей мышления работников верфи между этими категориями:

- ◆ 56% работников — имеют значения в диапазоне «начальные признаки суперинноватора»;
- ◆ 33% работников — значения в диапазоне «средние признаки суперинноватора»;
- ◆ 11% работников — «максимальные признаки суперинноватора».

Всего в добровольном анкетировании приняли участие 25% персонала компании, остальные по разным причинам не смогли или отказались от участия. Что, по мнению автора, вполне вписывается в теорию инноваций.

Согласно ей, известно, что проявляют интерес к новому и смелость в среднем около 10% коллектива. Эта категория работников называется новаторами. В нашем случае количество инновационно мыслящих работников значительно превышает среднестатистическое, а также вся выборка, имеет количество анкетных баллов с отклонением в сторону экстремума «суперинноватор» (около 44% работников имеют значения в диапазоне от средней до максимальной степени). При этом любой коллектив состоит как минимум из трех категорий работников: новаторов, рутинных исполнителей и консерваторов. Инновационные изменения проводятся через новаторов. Рутинные исполнители выполняют необходимые текущие изменения, подхватывая и реализуя выработанные новаторами идеи. Консерваторы последними включаются в реализацию инновационного процесса, что связано с необходимостью не отставать от общего коллективного развития.

Интересным в проведенном анкетировании оказался факт наибольшего значения баллов в анкете генерального директора судоремонтной верфи, что говорит не только о высокой инновационной готовности данной личности, но является исключительно важным, положительным моментом, т. к. именно руководитель определяет

Таблица 2

Характеристики экстремумов «Суперадаптор» и «Суперинноватор»

Суперадаптор	Суперинноватор
Точен, надежен, методичен, благоразумен	Выглядит как недисциплинированный человек, мыслит неординарно
Решает проблемы проверенными и понятными путями	Ставит под сомнение базовые положения, включая общепринятые
Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности	Решает задачи, заново определяя их или изменяя их условия
Редко вступает в конфликт с правилами, обеспечивает стабильность в группе	Часто бросает вызов правилам
Изредка генерирует безопасные идеи	Генерирует множество идей, часто таких, которые выглядят рискованными
Предлагает решения, которые приемлемы для большинства	Предлагает решения, которые не всегда приемлемы для большинства

формирование и реализацию инновационной политики на предприятии.

В целом можно сделать вывод о значительной инновационной готовности сотрудников верфи.

Результаты проведенного SWOT-анализа показали наибольшие риски со стороны персонала, поэтому авторы пришли к выводу о необходимости внедрения современной системы управления персоналом. А применение марке-

тинговых технологий в формировании кадрового менеджмента позволит реализовать обнаруженную инновационную готовность кадров в необходимом для исследуемой судоремонтной верфи стратегическом направлении.

ИСТОЧНИКИ

1. Митрофанова Н.В. Методические основы формирования инновационного потенциала кадров для эффективного развития морской транспортной отрасли России // Вопросы управления. № 5 (36). М: Изд-во РАНХиГС, 2015. С. 199.
2. Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // Управленческое консультирование. 2013. № 2(50). С. 13.
3. Михайлова А.Б. Персонал-маркетинг — новый подход к управлению человеческими ресурсами на горных предприятиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2009. Т. 6. № 12. С. 240.
4. Богданова Е.Н., Бородин И.В. Состояние и перспективы развития судостроительной и судоремонтной отрасли в Российской Федерации // Перспективы науки и образования. 2014. № 5 (11). С. 187.
5. Коваль О.В. Управленческая экономика: учебно-методическое пособие. М.: Издательский центр РГУ нефти и газа имени И.М.Губкина, 2015. С. 51—52.
6. Кирьянко А.В. Маркетинг персонала: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. 188 с.
7. Лукьянова Т.В., Ярцева С.И., Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2015. С. 7.

HR marketing as Innovative Technology in Resolving Personnel Problems of the Marine Transport Industry Companies

Mitrofanova Nadezhda Vladimirovna,

Candidate of economic sciences, docent of department of economics and management, Admiral Ushakov Maritime State University; Lenina av. 93, Novorossiysk, 353918, Russia (vovnad7@mail.ru)

Dyadyura Vadim Anatolyevich,

General Director of the Aleksino Port Marina Shipyard; Rybatskaya str. 33, Alexino, Novorossiysk, 353925, Russia (marina.russea@gmail.com)

The article shows intermediate results of the joint scientific and practical project implemented by the authors on the formation of conditions for enhancing the innovative activity of shipyard personnel. Despite the stable position of the company on the market, the results of the SWOT analysis identified problems in the company's internal environment related to personnel management: aging of personnel, lack of personnel development system, weak feedback and others. The authors came to the conclusion that it is necessary to introduce a modern system of personnel management, including such elements as personnel selection, business evaluation and development of human resources, adaptation and formation of the personnel reserve, motivation and stimulation, the formation of an innovative corporate environment, etc. This will allow not only to organize personnel management in accordance with the requirements of the ship repair industry, but, at the same time, will increase the innovative activity of personnel. To realize this goal, the authors propose the use of HR marketing as an organizing principle in the formation of innovative personnel activities. The conducted questioning of the personnel of the company with the use of the indicator of Kirton made it possible to draw a conclusion about a sufficient share of innovators in the total mass of shipyard workers who could become a base for the implementation of the innovation process. The novelty of the author's approach is to refine the indicator scale in order to clarify the characteristics of the staff.

Keywords: shipyard; HR marketing; innovative thinking; personnel management; innovative corporate environment.

REFERENCES

1. Mitrofanova, N.V. (2015) Methodical foundations of the formation of the innovative potential of personnel for the effective development of the maritime transport industry in Russia. *Voprosy upravleniya* [Management issues], No. 5, Moscow, RANHHGS Publ., 2015, p. 199.
2. Golyanich, V.M.; Kudryavtseva, E.I. (2013) Innovative technologies in personnel management. *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Administrative consulting], 2013, No. 2, p. 13.
3. Mikhailova, A.B. (2009) Personnel-marketing is a new approach to the management of human resources in mining enterprises. *Gorniy informatsionno-analiticheskiy byulleten (nauchno-tekhnicheskiy zhurnal)* [Mining information and analytical bulletin (scientific and technical journal)], 2009, Vol. 6, No. 12, p. 240.
4. Bogdanova, E.N.; Borodin, I.V. (2014) State and prospects of the development of the shipbuilding and shiprepair industry in the Russian Federation. *Perspektivy nauki i obrazovaniya* [Prospects for Science and Education], 2014, No. 5, p. 187.
5. Koval, O.V. (2015) *Managerial Economics: Teaching-methodical manual*. Moscow, Publishing Center of the Gubkin Russian State University of Oil and Gas, 2015, pp. 51—52.
6. Kirjanko, A.V. (2013) *Marketing personnel: training. Tutorial*. Novosibirsk, Publishing house of SibAGS, 2013, 188 p.
7. Lukyanova, T.V.; Yartseva, S.I.; Konovalova, V.G. (2015) *Personnel management: theory and practice. Management of innovations in personnel work: the educational-practical tutorial*. Ed. A.Ya. Kibanova. Moscow, Prospekt Publ., 2015, p. 7.

ИССЛЕДОВАНИЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА PRIVATE BANKING: АНАЛИЗ ПОРТФЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ БАНКОВ



Тимохина Галина Сергеевна,

доцент, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет; 620144, Екатеринбург, 8 Марта/Народной воли 62/45
galinatimokhina@yandex.ru



Сысоева Татьяна Леонидовна,

доцент, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет; 620144, Екатеринбург, 8 Марта/Народной воли 62/45
t.l.sysoeva@mail.ru



Худякова Татьяна Станиславовна,

старший преподаватель кафедры управления качеством, Уральский государственный экономический университет; 620144, Екатеринбург, 8 Марта/Народной воли 62/45
khudyakova_t@mail.ru

В статье представлены результаты кабинетного и полевого маркетингового исследования российского рынка услуг приват банкинга, проведенного в 2015 — 2016 году. Исследованы рыночные предложения девятнадцати крупнейших банков российского рынка, в которых консолидировано 70 — 75% привлеченных средств состоятельных потребителей, и спрос потребителей на услуги приват банкинга. Анализ бизнес-портфеля банков и спроса состоятельных потребителей на банковские, консультационные и небанковские услуги показал наличие специфических, недостаточно удовлетворенных потребностей клиентов на услуги приват банкинга и на возможность выделения в этом сегменте ниш. Применение менеджментом банков предложенных авторами патентных стратегий для нишевых потребителей, позволит дифференцировать бизнес-портфель в соответствии с потребностями и предпочтениями потребителей услуг приват банкинга, тем самым повысить конкурентоспособность банков на данном рынке.

Ключевые слова: портфельные стратегии; потребитель услуг приват банкинга; сегменты и ниши, патентные стратегии.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время предложение комплекса услуг приват банкинга для состоятельных потребителей разрабатывается банками в большей степени исходя из запланированных показателей доходности, а не на основе понимания особенностей принятия решений потребителями.

В данной статье мы сосредоточимся на анализе результатов исследования существующих портфельных стратегий девятнадцати крупнейших банков российского рынка услуг приват банкинга, преломляя его через потребности и предпочтения потребителей. Данное исследование, проведен-

ное российской исследовательской компанией *Frank Research Group* (г. Москва) в 2015—2016 году, выявило неудовлетворенный/слабо удовлетворенный спрос потребителей услуг приват банкинга на некоторые виды банковских и небанковских услуг.

На основании понимания предпочтений потребителя в отношении структуры и содержания спроса на комплекс услуг по управлению капиталом и его состоянием, маркетинг-менеджмент банков может:

◆ сегментировать рынок по психографическим и поведенческим признакам;

◆ выделить в сегменте потребителей услуг приват банкинга подсегменты/ниши: специфические неудовлетворенные либо плохо удовлетворенные потребности;

◆ разработать для выделенных подсегментов/ниш дифференцированные и концентрированные маркетинговые стратегии, нацеленные на удовлетворение потребностей, получение выгод и ценностей целевыми потребителями.

Анализ портфельных стратегий банков на данном рынке проведен нами на основании сбора, обработки и интерпретации вторичных и первичных данных:

- ◆ 25 экспертных глубинных интервью с руководителями банковских подразделений, предоставляющих услуги приват банкинга,
- ◆ 38 глубинных интервью с персональными менеджерами этих подразделений,
- ◆ 26 глубинных интервью с потребителями услуг,
- ◆ анкетирование 118 потребителей услуг приват банкинга.

АНАЛИЗ ПОРТФЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ БАНКОВ НА РЫНКЕ УСЛУГ ПРИВАТ БАНКИНГА

В структуру бизнес-портфеля банков на рынке услуг приват банкинга входят банковские, инвестиционные и консультационные услуги.

1. Банковские услуги включают в себя все классические продукты банковской организации, только на лучших, индивидуальных условиях, например, посредством предложения потребителю выгодных условий по депозитам; расширенных лимитов и выгодных условий по кредитным продуктам.

Вторичные и первичные данные глубинных интервью с экспертами рынка свидетельствуют о том, что в структуре бизнес-портфеля исследуемых банков наблюдается преобладание депозитов, на которые, по оценкам *Frank Research Group*, приходится порядка 85% привлеченных средств, то есть от 5 до 6 трлн руб.

Наличие вкладов с более выгодными по сравнению с розничными условиями является обязательной частью продуктового наполнения банка, предлагаемого потребителям услуг приват банкинга. В десяти исследуемых банках потребителям предлагается возможность открыть депозит сроком от 3-х лет, в шести банках предлагаются долгосрочные депозиты сро-

ком на 5 лет. В восьми банках потребителям предлагается возможность открыть вклады в валютах, отличных от евро и доллара США с возможностью снятия и пополнения, а именно, в английских фунтах, швейцарских франках и японских йенах. Однако по результатам анкетирования на выборке 118 потребителей услуг приват банкинга только 10% респондентов отметили важность для них открытия счетов в других валютах: 5% — в английских фунтах, 4% — в швейцарских франках и только 1% в других валютах.

15 банков имеют в линейке депозитов мультивалютные вклады. Наибольшим спросом такие депозиты пользуются при резких колебаниях курса рубля к доллару и евро. Преимуществом мультивалютного депозита является возможность безналичной конвертации средств в рамках вклада без ограничений и без потери доходности.

Некоторыми банками предлагаются депозиты с участием потребителей в программах лояльности. Например, банком M2M разработаны программы лояльности с партнерами — компаниями бизнес-авиации. За размещение средств на данном вкладе и за время нахождения средств на нем потребителю начисляются минуты/баллы, которые можно потратить на полеты бизнес-авиацией как по России, так и за рубежом. Минимальная сумма средств для размещения составляет \$500 000. По словам представителя банка, за год потребитель может накопить на 3—4 часа летного времени [1].

По данным глубинного интервью с 26 потребителями услуг приват банкинга выявлено, что одной из наиболее востребованных банковских услуг для состоятельных

потребителей являются услуги конвертации валюты по льготному курсу. При этом важными для потребителей являются: размер банковской комиссии за проведение конвертации, прозрачность расчета процента комиссии за конвертацию (для потребителей, конвертирующих крупные суммы в спекулятивных целях), возможность совершать конвертацию удаленно посредством телефонного банкинга.

Глубинное интервью на той же выборке показывает, что 81% потребителей пользуются услугами аренды банковской ячейки, причем 38% из них используют банковские ячейки исключительно в целях совершения сделок с недвижимостью. При этом для потребителей является важным размещение депозитария внутри зоны подразделения приват банкинга, что гарантирует большую безопасность. Потребителям также важно наличие в банке услуги сопровождения до банковской ячейки и возможности использования банковской ячейки с помощью системы автоматизированной подачи.

Банковские услуги кредитования не являются актуальными для состоятельных потребителей как физических лиц. В глубинном интервью 40% потребителей, имеющих потребность в кредитных средствах, отметили, что пользуются следующими кредитными продуктами:

- ◆ ипотека за рубежом, которая оформляется через зарубежные банки. Выгодность такого продукта очевидна в силу низкой процентной ставки по ипотеке и стремлении ее к нулю при налоговых возвратах;
- ◆ ипотека в России, оформляемая на наиболее выгодных условиях;

- ◆ целевой кредит на приобретение актива под залог, например, недвижимости за рубежом;
- ◆ потребительский кредит в не-больших размерах для личных целей.

В качестве кредитного продукта банки предлагают кредитные карты, которыми пользуется 35% потребителей. Востребованность кредитных карт в какой-то мере определяется возрастом потребителей. Более «возрастные» потребители услуг приват банкинга принципиально отказываются от пользования кредитными картами [2, 3]. Однако более молодая аудитория потребителей воспринимает кредитные карты как удобное средство для обслуживания текущих нужд.

По вторичным и первичным данным глубинных интервью с экспертами выявлено, что услугу инкассации предоставляет 68% исследуемых банков, при этом 61% из них пользуется услугами партнеров, остальные банки предоставляют данную услугу самостоятельно. Как правило, тарифы банка на услуги собственной инкассации ниже, чем при предоставлении услуги через партнерские компании.

Практически все исследуемые банки, за исключением двух, предоставляют услуги по открытию аккредитива. 21% банков предоставляют возможность открытия аккредитива на льготных условиях. Комиссии за данную операцию варьируются в пределах от 0,1% до 1,5% и, в среднем, составляют менее 0,5%.

2. Инвестиционное обслуживание, предлагаемое банками потребителям услуг приват банкинга, подразумевает размещение средств потребителя в ряд инвестиционных инструментов: структурные продукты, рынок

ценных бумаг, альтернативные инвестиции (винные коллекции, вложения в предметы искусства и т. д.) и пр. [4, 5]

Результаты 38 глубинных интервью с персональными менеджерами подразделений услуг приват банкинга показывают, что основной спрос в сфере инвестиционных продуктов смещается в сторону консервативных продуктов с гарантированной доходностью. Так, в качестве топ-3-х наиболее популярных инвестиционных продуктов среди потребителей услуг приват банкинга персональные менеджеры отметили еврооблигации российских компаний, гарантированные ноты и ноты с купонными выплатами, а также российские и международные фонды. Рынок акций интересен состоятельным потребителям в наименьшей степени (рис.).

По результатам глубинного интервью с экспертами выявлено, что структурные ноты предлагает 32% исследуемых банков. При этом порог входа в структурные ноты варьируется от \$100 000 до \$500 000. Выпуск собственных структурных нот под индивидуальный заказ осуществляют 63% банков, предлагающих данный продукт, с порогом входа от \$500 000 до \$1 000 000.

По результатам анкетирования 118 потребителей услуг приват банкинга выявлено, что для 70% потребителей разнообразие предлагаемых банком инвестиционных

продуктов имеет высокую важность. В то же время эксперты отмечают однотипность инвестиционных предложений на данном рынке.

Наряду с этим, 65% потребителей отмечают важность для них инвестиционных инструментов, разработанных под индивидуальный заказ, что возможно при глубоком взаимодействии персонального менеджера и потребителя по инвестиционным вопросам. Это, как правило, достигается с помощью создания инвестиционного отдела в составе подразделения по работе с потребителями услуг приват банкинга.

По вторичным и первичным данным экспертных интервью выявлено, что вложения в инвестиционные инструменты в исследуемых банках осуществляются тремя основными способами:

1. Доверительное управление, которое предлагается практически всеми банками — участниками исследования. Комиссии за доверительное управление в среднем по рынку составляют 0,5—2% от объема активов за управление и 5—20% от суммы прибыли за успех.

2. Самостоятельное инвестирование, которое предлагается потребителю, принимающему самостоятельные решения по инвестициям и использующему инвестиционную платформу банка. Брокерское обслуживание предоставляется всеми банками-участниками исследования. Заявки могут

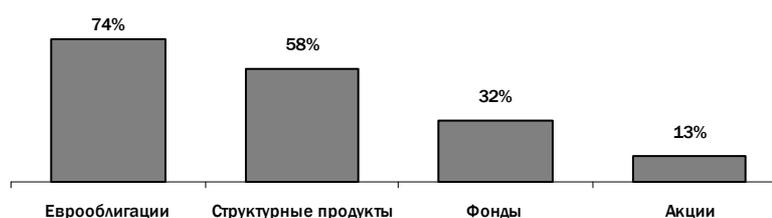


Рис. Доля персональных менеджеров, определивших популярность инвестиционных продуктов для потребителей услуг приват банкинга, %

выставляться в онлайн либо в голосовом режиме. Комиссии за брокерское обслуживание варьируются в зависимости от типа сделки и составляют 0,5—2% за сделку.

3. Инвестирование по принципу «advisory», то есть оказания финансово-инвестиционных консультационных услуг, предлагается потребителю в качестве консультаций и рекомендаций инвестиционного специалиста банка. На основе этих рекомендаций потребитель принимает решение о подходящих продуктах для инвестирования. Данный принцип становится все более популярным на рынке услуг приват банкинга и может быть успешно реализован при наличии инвестиционной экспертизы в составе подразделения приват банкинга в виде инвестиционных советников либо персональных менеджеров высокой квалификации (для более простых инвестиционных инструментов)*. Чаще всего комиссии за финансово-инвестиционные консультационные услуги включены в комиссии за приобретение инвестиционных инструментов.

Результаты анкетирования показали, что для 59% потребителей услуг приват банкинга качество и периодичность аналитических материалов по рынку инвестиций важно или очень важно. При этом в большинстве банков отсутствует политика по предоставлению кастомизированных аналитических обзоров потребителям. Как правило, банки используют доступные материалы инвестиционных подразделений или партнерских инвестиционных банков и предоставляют данные материалы потребителям без какой-либо адаптации под их запросы.

Адресные аналитические обзоры для потребителей услуг приват банкинга предоставляют банки, имеющие в составе одноименного подразделения инвестиционный отдел (37% от числа исследуемых банков). Только 20% банков предоставляют стратегические годовые отчеты по рынку капиталов, которые выполняются при поддержке зарубежных подразделений.

3. В бизнес-портфеле банков могут быть небанковские услуги, которые мы условно разделили на небанковские консультации и другие небанковские услуги.

Развитие небанковских консультаций для потребителей услуг приват банкинга имеет большой потенциал. В то время как в зарубежной практике оказание консультационных услуг является неотъемлемой частью комплекса услуг приват банкинга, в России это направление пока еще зарождается.

По результатам бесед с несколькими компаниями, сотрудничающими с банками — участниками исследования, выявлено, что наиболее активными в предоставлении услуг небанковских консультаций являются только 15% исследуемых банков.

Глубинные интервью с потребителями показали важность для них небанковских консультационных услуг, глубинные интервью с экспертами рынка — активностью банков в предоставлении таких услуг. Налоговые/юридические консультации важны для 75% потребителей — активны 21% исследуемых банков; консультации по вопросам наследования важны для 58% потребителей — активных банков не выявлено; консультации по вопросам недвижимости

важны для 56% потребителей — активны 26% банков, консультации по вопросам релокации/иммиграции важны для 39% потребителей — активны 26% банков, консультации по вопросам слияния и поглощения компаний важны для 20% потребителей — активны 79% банков.

Качественные исследования выявили также важность для потребителей небанковских услуг и активность банков в их предложении. Программы накопительного страхования, равно как и программы инвестиционного страхования важны для 43% потребителей — активны 16% банков, программы медицинского страхования важны для 43% потребителей — активны 47% банков, услуги *Lifestyle* важны 53% потребителям — комплекс услуг предлагается лишь 1—2 банками, в остальных банках такие услуги сводятся к услугам консерж-сервиса.

Таким образом, анализ данных показывает широкие потенциальные возможности маркетинг-менеджмента банков по наполнению бизнес-портфеля, изменению его структуры в соответствии с запросами и предпочтениями потребителей.

СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО/ НИШЕВОГО МАРКЕТИНГА ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ УСЛУГ ПРИВАТ БАНКИНГА

Анализ результатов маркетинговых исследований поведения потребителей услуг приват банкинга и бизнес-портфеля хозяйствующих субъектов данного рынка показал наличие специфических и недостаточно удовлетворенных, а то и совсем неудовлетворенных потребностей, ценностей потреби-

* См., например, Родзянко А. Private banking — швейцарская классика // Банковское обозрение. 2012. № 2. С. 31—46; Пора богатеть // SPEAR'S Russia. 2015. № 5 (48). URL: <http://pbwm.ru/articles/pora-bogatet>.

телей. Усиление конкуренции на данном рынке делает неизбежным обращение маркетинг-менеджмента компаний к исследованиям потребителей и стратегиям обеспечения и повышения конкурентоспособности.

В банковском маркетинге известен ряд стратегий повышения конкурентоспособности банков за счет освоения рынков сбыта банковских услуг и банковских продуктов. Наиболее актуальными стратегиями для банков, оказывающих потребителям услуги приват-банкинга, являются пациентная, коммуникативная и экспертная стратегии [6].

Пациентная стратегия ориентирована на завоевание и удержание потребителей в относительно узких рыночных нишах, в рамках которых предлагаются эксклюзивные, часто новые услуги весьма высокого качества. Коммуникативная стратегия предполагает удовлетворение быстрорастущих запросов потребителей путем гибкого обновления ассортимента. Экспертная стратегия нацеливает банк на достижение конкурентных преимуществ посредством осуществления организационных, информационных и технологических инноваций [7].

Эти стратегии могут разрабатываться и внедряться в маркетинговую деятельность банков параллельно. Остановимся на описании стратегических решений маркетинг-менеджмента в рамках пациентной/нишевой стратегии, основываясь на анализе результатов исследования поведения потребителей услуг приват-банкинга и на портфельных стратегиях исследуемых банков.

В связи со сменой поколений и увеличением доли молодых потребителей в общей структуре сег-

мента повышается спрос данной аудитории на инвестиционные продукты. В рамках сегмента потребителей услуг приват-банкинга может быть выделена ниша потребителей, имеющих неудовлетворенные потребности в разнообразном инвестиционном продукте.

Разнообразие инвестиционных продуктов, например, структурных продуктов, может быть достигнуто за счет предложения структурных облигаций. Например, в декабре прошлого года Сбербанком выпущены структурные облигации со сроком обращения два года, при этом безрисковая часть продукта приходится на депозит в Сбербанке, а рискованная — на депозитарные расписки на акции «Газпрома» [8].

Для инвесторов с низким уровнем ощущения рисков могут быть предложены барьерные ноты с условной защитой капитала. Поскольку все вложения инвестора идут в корзину активов: акции, фьючерсы на драгметаллы, валюту и др., при снижении цены хотя бы по одному активу ниже установленного по договору уровня, инвестору возвращаются не деньги, а подешевевшие активы [9].

Для нишевых потребителей могут быть разработаны специальные структурные продукты в рамках инвестиционных стратегий доверительного управления по договору с управляющей компанией. В Сбербанке, ВТБ, банке «Открытие», Альфа-банке, например, счет доверительного управления заключается с потребителем непосредственно в банке. Доходность по таким структурным продуктам при максимальном риске может достигать 25% в валюте [10].

В качестве ниши в премиальном сегменте потребителей могут быть

выделены специфические неудовлетворенные или плохо удовлетворенные потребности в управлении состоянием потребителей. Следует отметить, что в российской практике банковского обслуживания потребителей услуг приват-банкинга отождествляются такие понятия, как *private banking management* (управление личными средствами) и *wealth management* (управление состоянием).

Wealth management (управление состоянием) в классическом понимании выходит за рамки непосредственно банковской деятельности, либо вообще не включает в себя банковскую деятельность. Оно представляет собой управление и оптимизацию мультимиллионных семейных состояний, находящихся в различных рассредоточенных по всему миру активах, управление финансовым благополучием семьи потребителя из поколения в поколение**. В западной практике многие банки, оказывающие услуги приват-банкинга, развивают свой бизнес-портфель путем включения в него услуг управления состоянием, свойственных небанковским организациям. Выстраивание финансового благополучия семьи потребителя на последующие десятилетия начинается с предоставления ему услуги организации наследования капитала.

Потребители, относящиеся к подсегментам сохраняющих капитал и унаследовавших капитал, имеют потребности в спросе на услуги организации наследования капитала. Анализ бизнес-портфеля банков показал, что даже в сфере услуг консультирования потребителей по вопросам наследования капитала банки не проявляют особой активности, не говоря уже об оказании полноценных

** Персональное банковское обслуживание. URL: <http://rusfinancist.net/private-banking.html>, 2015.

услуг по организации наследования капитала потребителя.

Слабая активность банков в этом вопросе объясняется рядом объективных причин политико-правового, экономического и психологического порядка. Одной из таких причин является непрозрачная схема создания трастов в российском законодательстве. В Швейцарии, например, с помощью создания трастов успешно решаются вопросы передачи имущества по наследству с точки зрения структурирования активов^{3*}. В силу непрозрачности российских законов в этом аспекте в ряде банков вопросы наследования решаются на уровне программ обучения детей потребителей основам управления финансами и предложения страховых продуктов.

Процедура наследования для российских потребителей услуг приват банкинга также зачастую сопряжена с наличием сложных непрозрачных схем владения зарубежным имуществом, целью которых в прошлом являлось наибольшее дистанцирование владельца от объекта собственности в правовом поле. В настоящее время это усложняет процедуру наследования, и в таких ситуациях потребители обращаются по рекомендациям непосредственно к юристам либо к зарубежным банкам, имеющим опыт консультаций по вопросам наследования в глобальном масштабе.

Рост спроса на услуги по организации наследования капитала потребителя и перспективность данного направления отмечают, в основном, банки с участием иностранного капитала. Как отмечает эксперт дочерней структуры иностранного банка, «рост интереса к услугам наследования удва-

ивается каждый год» [11]. Это можно объяснить и тем что, например, по данным школы управления «Сколково», детально проработан план преемственности бизнеса лишь у 30% состоятельных людей, план преемственности благосостояния — у 39% [12]. Некоторые потребители в процессе глубинных интервью с аналитиками Frank Research Group выражали интерес к комплексному подходу решения вопросов передачи наследства банками.

В рамках развития коммуникативной стратегии повышения конкурентоспособности банка на рынке услуг приват банкинга нами предложены базовые рекомендации по совершенствованию бизнес-портфеля банков в направлении развития небанковских услуг, адекватных потребностям, выгодам и ценностям потребителей выделенных ниш. Такими услугами, помимо перечисленных выше, являются:

1. Услуги оказания налоговых и юридических консультаций. Эти виды услуг являются наиболее востребованными среди всех услуг консультирования по небанковским вопросам. В связи с ужесточением законодательства по надзору за движением средств резидентов РФ на зарубежных счетах и амнистией капиталов, необходимо развивать такие перспективные консультационные услуги, как юридические и налоговые консультации по легализации и деофшоризации капиталов, а также оптимизации налогообложения.

По примеру швейцарского банка *UBS* может быть создано отдельное подразделение по налоговому консультированию («*tax planning*»), которое является налоговым консультантом напря-

мую, но оказывает поддержку при взаимодействии с контрагентами. Это может выражаться в анализе ситуации потребителя, помощи выбора нужной организации для решения вопроса, дополнительных разъяснениях, при необходимости — защите и отстаивании интересов и прав потребителя перед контрагентом.

2. Консультационные услуги в сфере недвижимости. Для потребителей выделенной ниши необходимо рассматривать недвижимость в более широком смысле — как возможность для инвестирования. Для специализации на вопросах глобальной недвижимости может быть также создано отдельное подразделение. Специалисты подразделения могут заниматься подбором и структурированием портфелей недвижимости, проводить финансовый анализ и рассчитывать доходность портфелей, а также предлагать услуги по управлению объектами недвижимости.

Необходимо также предоставлять высококвалифицированные услуги, предполагающие не только поиск объекта, но и структурирование сделки, а также работу по оптимизации налогообложения объектов недвижимости. Консультации по приобретению недвижимости могут касаться не только жилых объектов, но и объектов коммерческой недвижимости, которые генерируют стабильный финансовый поток. Перспективными услугами по вопросам недвижимости могут быть консультации по вопросам продажи или передачи по наследству недвижимости за границей, в том числе при возникновении вопросов, касающихся незадекларированной недвижимости.

^{3*} Russian money in Europe. Top 2010. URL: <http://private-banking-report.ru>, 2010.

3. Консультационные услуги по вопросам слияний и поглощений. Эти услуги могут быть интересны крупным потребителям, которые являются собственниками бизнеса и активными инвесторами в реальный сектор экономики, что является альтернативой инвестициям в ценные бумаги. Реализация подобных сделок может принести банку существенный комиссионный доход.

4. Страховые услуги. Несмотря на то, что чуть более половины потребителей считают неважным наличие страховых продуктов и программ в продуктовом предложении, ряд банков позиционирует программы инвестиционно-страхования жизни для потребителей как важную часть инвестиционного предложения. При возникновении потребности у потребителей во вложении средств в инвестиционные инструменты, банки активно продают данный продукт.

Программы страхования могут осуществляться аффилированными страховыми компаниями, что предполагает преимущества для потребителя в тарифах, а также более быстрое и благоприятное решение вопросов потребителя при наступлении страхового случая.

Потребители выделенной нами ниши уделяют большое внимание своему здоровью и готовы инвестировать в дорогостоящие страховые программы, направленные на предоставление медицинской поддержки высокого уровня, в том числе за рубежом, себе и членам своих семей.

В условиях резкого ухудшения уровня медицинского обслуживания в стране весьма востребованными становятся программы медицинского страхования формата «*check-up*» (медицинский контроль). Такие программы предполагают уплату потребителями ежегодных взносов в течение нескольких лет. В течение определенного периода времени потребитель проходит ежегодный осмотр в клиниках международного уровня; при обнаружении определенных заболеваний он имеет возможность пройти лечение в клиниках за рубежом.

5. Услуги *Lifestyle* (жизненного стиля), предлагаемые потребителям, не должны сводиться к услугам консьерж-сервиса, а должны включать в себя консультирование потребителя услуг приват банкинга по широкому кругу более сложных вопросов и решение нестандартных задач, важных для потребителя. Для решения данных задач многим банкам необходимо развивать внутреннюю экспертизу.

Активная позиция маркетинг-менеджмента банка в развитии взаимоотношений с нишевым потребителем будет способствовать изменению его консервативного профиля. Поскольку большинство потребителей начинают сотрудничество с банком с депозитных продуктов, интерес к инвестиционным и небанковским услугам должен формироваться самим банком.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Априори миссия обслуживания состоятельных потребителей —

это удлинение жизни капитала и его приумножение. Однако исследования показывают, что средний срок обслуживания состоятельного потребителя в одном банке составляет от двух до семи лет. Выделяя в сегменте потребителей услуг приват банкинга ниши и разрабатывая для них дифференцированные предложения в виде банковских и небанковских услуг, адекватные потребностям и предпочтениям потребителей, маркетинг-менеджмент банка обеспечивает финансовую стабильность потребителю и его семье из поколения в поколение. Разработка банками пациентных и коммуникативных стратегий, направленных на консолидацию капитала потребителя услуг приват банкинга в одном банке и увеличение среднего срока его обслуживания, повышает конкурентоспособность банков.

Опыт маркетинговой деятельности банков в осуществлении нишевых стратегий для лучшего представления потребителям услуг приват банкинга с целью удовлетворения их потребностей, выгод и ценностей, позволит в будущем принимать стратегические решения по развитию рынка и переходить от маркетинговой политики охвата локальных ниш к политике освоения глобальных ниш. В будущих исследованиях, касающихся нишевой маркетинговой деятельности банков, необходимо детализировать методологические аспекты охвата глобальных ниш с учетом кросс-культурных вариаций поведения потребителей.

ИСТОЧНИКИ

1. Private Banking в России // Исследовательский отчет Frank Research Group, 2016.
2. Прокопова Л, Милеева Е. Российский private banking идет семимильными шагами // Банковское обозрение. URL: <https://bosfera.ru/bo/rossiyskiy-private-banking-idet-semimilnymi-shagami>, 2016.
3. Прокопова Л., Пешнев-Подольский Д. Когда ваш клиент из private banking становится вашим бизнес-партнером // Банковское обозрение. URL: <https://bosfera.ru/bo/kogda-vash-klient-iz-private-banking-stanovitsya-vashim-biznes-partnerom>. 2016.

4. Прокопова Л., Тюркова Е. Большое будущее private banking // Банковское обозрение. URL: <https://bosfera.ru/bo/bolshoe-budushchee-private-banking>, 2016.
 5. Там же.
 6. Банковские маркетинговые стратегии. Виды стратегий, условия их реализации. URL: <http://portal-u.ru/strategicheskij-bankovskij-marketing>, 2015.
 7. Там же.
 8. Киракьянц А., Седлов Д. Банки предлагают доходную комбинацию. URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2017.04.26>.
 9. Там же.
 10. Там же.
 11. Private Banking в России. Указ. соч.
 12. Исследование владельцев капиталов в России // Центр управления благосостоянием и филантропии Сколково. URL: <http://wtc.skolkovo.ru/events/wkd2016/pdf/capitals.pdf>], 2015.
-

Research of the Russian Private Banking Market: Analysis of Bank Portfolio Strategies

Timokhina Galina Sergeevna,

Ph.D. of Economics, Associate professor of marketing and international management, Ural State University of Economics, 8 Marta St/Narodnoy voli, 62/45, Ekaterinburg, 620144, Russia (galinatimokhina@yandex.ru)

Sysoeva Tatiana Leonidovna,

Ph.D. of Economics, Associate professor of marketing and international management, Ural State University of Economics, 8 Marta St/Narodnoy voli, 62/45, Ekaterinburg, 620144, Russia (t.l.sysoeva@mail.ru)

Hudyakova Tatiyana Stanislavovna,

Senior professor of quality management, Ural State University of Economics, 8 Marta St/Narodnoy voli, 62/45, Ekaterinburg, 620144, Russia (khudyakova_t@mail.ru)

This article presents the results of the desk and field marketing research of the Russian market of private banking services, which was conducted in 2015-2016. The supply of private banking services of the nineteen largest banks, which account for 70-75% of attracted funds of affluent consumers on the Russian market and consumers' demand for private banking services are studied. Analysis of the business portfolio of banks and the demand of wealthy consumers for banking, consulting and non-core services revealed the presence of specific insufficiently satisfied consumer needs for private banking services and the possibility of identifying niches in this segment. The use of niche strategies by the marketing management of banks will enable banks to differentiate their business portfolios to correspond to the needs and preferences of consumers of private banking services, thereby increasing the competitiveness of banks on this market.

Keywords: portfolio strategies, consumer of private banking service, segments and niches, niche strategies.

REFERENCES

1. Private Banking in Russia 2015. *Research report Frank Research Group*, 2016.
2. Prokopova, L.; Mileeva, E. (2016) Russian private banking is well on the way. *Bankovskoe obozrenie* [Banking Review]. URL: <https://bosfera.ru/bo/rossiyskiy-private-banking-idet-semimilnymi-shagami>, 2016.
3. Prokopova, L.; Peshnev-Podolsky, D. (2016) When your client from private banking becomes your business partner. *Bankovskoe obozrenie* [Banking Review]. URL: <https://bosfera.ru/bo/kogda-vash-klient-iz-private-banking- stanovitsya-vashim-biznes-partnerom>. 2016.
4. Prokopova, L.; Tjurikova, E. (2016) The great future of private banking. *Bankovskoe obozrenie* [Banking Review]. URL: <https://bosfera.ru/bo/bolshoe-budushchee-private-banking>, 2016.
5. Ibid.
6. *Banking marketing strategies. Types of strategies, conditions for their implementation*. URL: <http://portal-u.ru/strategicheskij-bankovskij-marketing>, 2015.
7. Ibid.
8. Kirakasyants, A.; Sedlov, D. *Banks offer a profitable combination*. [URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2017.04.26>.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Private Banking in Russia 2015. *Op. cit.*
12. A study of owners of capital. *Center of wealth management and philanthropy SKOLKOVO*. URL: <http://wtc.skolkovo.ru/events/wkd2016/pdf/capitals.pdf>], 2015.