

СОДЕРЖАНИЕ

М. Калужский

Рынок труда в сетевой экономике: маркетинговый подход 3

И. Красюк, Ю. МедведеваНаправления развития инновационных бизнес-технологий
в торгово-технологических системах 18**И. Сандракова, Л. Юшкова**

Факторы выбора конкурентной стратегии торгового предприятия 26

А. ТроценкоНаправления развития социальной инфраструктуры университета
(на примере ДВФУ) 32

Ушли из жизни члены редакционного совета нашего журнала:

Ислам Халидович Баширов и Татьяна Николаевна Парамонова.**Скорбим об утрате вместе с коллегами и друзьями.****Светлая память!**

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 Джура, 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 БиСиАй
Маркетинг»

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

КОНТАКТЫ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел.: 8 (903) 1189759
e-mail: suren@bci-marketing.ru
<https://www.bci-marketing.ru>

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете 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.
Роспечать –
индекс по каталогу: 48668.
Урал-Пресс –
индекс по каталогу: 48668.
АП «Деловая пресса» –
[https://delpress.ru/журнал/
Практический маркетинг](https://delpress.ru/журнал/Практический_маркетинг)

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. 9, 2018

CONTENTS

M. Kaluzhsky

Labor Market in the Networked Economy: Marketing Approach 17

A. Krasnyuk, Yu. Medvedeva

Directions of Innovative Business Technologies Development
in Trading-technological Systems 24

I. Sandrakova, L. Yushkova

Factors in Choosing a Competitive Strategy for a Trading Enterprise 31

A. Trotsenko

Development directions of university's social infrastructure
(on the example of Far Eastern Federal University) 40

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;

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

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

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

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

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.

РЫНОК ТРУДА В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД



Калужский Михаил Леонидович,

кандидат философских наук, доцент кафедры «Организация и управление наукоемкими производствами», Омский государственный технический университет; 644050, г. Омск, пр. Мира, 11
frsr@inbox.ru

Распространение облачных технологий вызвало глубокие структурные изменения на рынке труда. В результате началась институциональная трансформация рыночных отношений, которая продолжается до сих пор. Традиционный рынок труда постепенно уступает место сетевому рынку труда, основанному на горизонтальной интеграции, децентрализации и делегировании полномочий. Это порождает новые формы и виды трудовых отношений, меняет тенденции и закономерности их развития. Движущей силой институциональных изменений становится сокращение издержек и распространения новых методов организации труда. Вместо двух основных участников трудовых контрактов – работодателя и работника, на сетевом рынке труда действуют три участника – заказчик, исполнитель и посредник. Особое значение в этих условиях приобретают методологические вопросы формирования маркетинговой концепции сетевого рынка труда, основанной на анализе институционального поведения его участников. В статье предложена классификация структуры и инфраструктуры сетевого рынка труда, определены методологические основания оценки и прогнозирования дальнейших институциональных изменений.

Ключевые слова: рынок труда; виртуальный рынок труда; сетевой рынок труда; спрос на труд; предложение труда; логистический провайдинг; лизинг персонала; заемный труд; сетевая занятость; нестандартная занятость.

ВВЕДЕНИЕ

Традиционно рынок труда рассматривался в качестве сферы формирования спроса и предложения на рабочую силу. В маркетинге такая трактовка встречает возражения ввиду того, что термин «рабочая сила» абстрактен и не может быть отнесен ни к материальным товарам, ни к услугам, ни к работам. Не менее расплывчаты трактовки определения «рынок труда». Как ни странно это может прозвучать, но единой, общепризнанной трактовки понятия «рынок труда» на микроэкономическом уровне не существует. Определений рынка труда чрезвычайно много, но ни одно из них не стало доминирующим [1]. С позиций маркетинга подавляющее большинство таких определений достаточно уязвимо методологически, поскольку не учитывает рыночную основу трудовых отношений. Ключевое правило маркетинга гласит, что **товаром является все, что может быть предложено рынку для возмезд-**

ного удовлетворения определенных желаний и потребностей [2; 363].

Упрощенно, **рынок труда – это место, где совершаются сделки между покупателями и продавцами труда** [3; 537]. Экономическое значение имеет лишь эффект, получаемый участниками сделок и побуждающий их к вступлению в трудовые отношения. Этот эффект представляет собой *экономическое основание рынка труда*. Тогда как *экономическое содержание рынка труда* определяют возмездные трудовые отношения в конкурентной среде.

Не случайно существует близкое *«рынку труда»* понятие, по поводу которого практически нет методологических разногласий. Это понятие – *«трудовые отношения»*, определяемое в западной экономической теории как взаимоотношения *«между работодателем и работником на рабочем месте»* [3; 213]. Аналогичным образом оно определяется и действующим законодатель-

ством РФ, как *«отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции»* (Ст. 15 Трудового Кодекса РФ).

Различие этих базовых двух понятий состоит в экономическом основании описываемых ими явлений. Интерпретации понятия *«рынок труда»* включают в его определение рабочую силу, трудовые ресурсы и прочие мало относящиеся к повседневной практике рыночных отношений термины. Такой подход неоправданно расширяет объем этого понятия. В логике существует т.н. *«закон обратного отношения»*, который гласит: *чем шире объем понятия, тем уже и беднее его содержание*. Для того, чтобы успешно оперировать понятием «рынок труда», придется максимально сузить его объем и конкретизировать содержание. Имеет смысл ввести важное методологическое допущение: **предметом**

сделок на рынке труда выступает не труд, а его результат. Именно результат определяет ценность и цену труда. Вне результата любой труд становится бессмысленным и бесполезным.

Сегодня на всех типах рынков происходят изменения, связанные со спонтанным появлением и распространением сетевых технологий. Рынок труда не является исключением. Новые формы сетевой организации труда, нестандартной занятости и трудовых контрактов требуют коренного пересмотра не только институциональных основ регулирования рынка труда, но и методологических оснований теории трудовых отношений. То, что было естественно для традиционного рынка труда, стремительно утрачивает актуальность на сетевом рынке труда.

В исследовании приведены возможные методологические основания для создания обновленной теории сетевого рынка труда. Структура исследования включает институциональный анализ трех важнейших сторон трудовых отношений на рынке труда — покупателей (спрос), продавцов (предложение) и посредников (инфраструктура). В качестве результата их взаимодействия на рынке труда анализируется такое явление, как сетевая занятость. В завершающей части исследования дана оценка государственной политики регулирования сетевого рынка труда, определены тенденции и закономерности его институционального развития.

1. СЕТЕВОЙ РЫНОК ТРУДА

Рынок труда в сетевой экономике (иначе — *сетевой рынок труда*) представляет собой принципиально новый уровень институционального развития рынка труда,

переход к которому обеспечивают *облачные технологии и сетевые коммуникации* [4]. Он состоит из трех составляющих: традиционного рынка труда, виртуального рынка труда и сетевой инфраструктуры рынка (рис. 1). Цели и потребности участников рынка, определяющие содержание трудовых отношений, остаются прежними. Изменения связаны с фрагментацией управленческих функций и институциональным переходом от вертикальной к горизонтальной системе управления [5; 13].

Причины, вызвавшие формирование сетевого рынка труда, связаны с прорывом в области коммуникационных технологий, обеспечившим рост объема обрабатываемой информации и позволившим резко снизить сопутствующие издержки участников рынка. *Сокращение издержек — фактор, связывающий воедино участников сетевого рынка труда и обеспечивающий их экономическую заинтересованность.*

Работодатели на сетевом рынке труда выступают в роли покупателей результатов труда. У них есть три основных стратегии поведения: *найм персонала* (формальная занятость), *привлечение специализированных посредников* (аутсорсинг персонала) или *заказ готового результата* (контрактное производство). Отличие каждой стратегии состоит в степени

делегирования управленческих функций внешним посредникам и исполнителям. То же самое можно делать и на традиционном рынке труда, но только сетевой рынок позволяет значительно ускорить трудооборот (по аналогии с товарооборотом) за счет использования облачных технологий.

В качестве продавцов на сетевом рынке результаты труда предлагают не только соискатели рабочих мест, но и посредники, предоставляющие персонал в аренду (например, кадровые агентства) и производственные услуги (например, контрактные производители). Их различие заключается в степени делегирования заказчиком управленческих полномочий и в степени самостоятельности при организации процесса труда. Это позволяет получить экономический эффект за счет сокращения простоев и повышения интенсивности труда.

На традиционном рынке полномочия по управлению трудовой деятельностью, как правило, не делегируются, и все функции выполняет работодатель. Он самостоятельно выполняет функции, связанные с подбором персонала и организацией его трудовой деятельности. Развитие облачных технологий привело к появлению узкоспециализированных посредников, способных выполнять эти функции гораздо быстрее, дешевле



Рис. 1. Модель сетевого рынка труда

и эффективнее. Однако революционность прорыва состоит не в появлении новых посредников, хотя это тоже важно. Гораздо важнее то, что развитие информационных технологий привело к опережающему сокращению рыночных издержек на реализацию функций труда по сравнению с внутрифирменными издержками.

Важнейшим условием существования фирмы всегда являлась сравнительно более низкая стоимость внутрифирменных трансакций по сравнению с рыночными трансакциями [6]. На сетевом рынке труда, как и в сетевой экономике, все изменилось с точностью «до наоборот» — делегирование функций, полномочий и ответственности обеспечило дополнительный экономический эффект за счет специализации и функциональной концентрации посредников. Начался институциональный переход от вертикальной системы к сетевой (горизонтальной) управления персоналом, содержащей множество самостоятельных центров полномочий [7]. Этот переход еще не завершен, но вектор институциональных изменений связан с трансформацией трех основных сегментов рынка труда: традиционного рынка труда, виртуального рынка труда и сопутствующей рыночной инфраструктуры.

1.1. Традиционный рынок труда

Традиционный рынок труда состоит из четырех категорий участников: работодателей, соискателей (работников), традиционных посредников (рекламных изданий, рекрутеров и пр.) и государства в качестве институционального регулятора. Все они в той или иной мере используют виртуальный инструментальный и облачные технологии. В сетевой экономике традиционный рынок труда про-

должает существовать, но его доля неуклонно снижается. Довольно сложно представить компанию, абсолютно не пользующуюся сетевыми коммуникациями в процессе подбора и организации труда персонала. Такая компания обладала бы сравнительно большими издержками не только в денежном выражении, но и временными, а также трудовыми.

Парадокс заключается в том, что переход к сетевым методам организации труда неизбежно подразумевает отказ работодателя от традиционной системы управления персоналом. Это может начинаться с аренды персонала или перехода на облачный бухгалтерский сервис (*1С, Контур-Бухгалтерия, Небо* и т.д.), но закончится отказом от выполнения отдельных функций в пользу специализированных посредников и их персонала (либо технологий). Концептуально его можно представить в виде модели трехсторонней логистики (*TPL* — от англ. *Third-Party Logistic*), адаптированной к рынку труда [8]:

Автономная логистика (TPL-1) — работодатель самостоятельно решает вопросы привлечения и организации труда персонала, принимая на себя всю полноту сопутствующих издержек.

Традиционная логистика (TPL-2) — работодатель самостоятельно решает вопросы привлечения и организации труда персонала с участием традиционных посредников (службы занятости, специализированных СМИ, рекрутинговых агентств). Это позволяет расширить возможности привлечения персонала, но на оптимизацию труда не влияет.

Комплексная логистика (TPL-3) — работодатель привлекает заемный персонал (лизинг персонала), сокращая непрямые

затраты и повышая интенсивность труда работников. При этом он оплачивает только реально отработанное время и не вступает в прямые трудовые отношения с заемным персоналом [9].

Интегрированная логистика (TPL-4) — работодатель на курсной основе передает функцию организации труда аутсорсинговой компании, самостоятельно обеспечивающей ее выполнение силами собственного персонала. Посредники выполняют работы, но не принимают на себя ответственность за постановку задач.

Сетевая логистика (TPL-5) — работодатель отказывается от содержания персонала, привлекая провайдера логистических услуг и оплачивая только результаты труда, но не участвуя в его организации. Провайдер использует собственный персонал и свою производственную базу, выполняя работы по фиксированным расценкам.

В различных отраслях процессы трансформации рынка труда идут с различной скоростью. Доля традиционных участников на рынке труда неуклонно сокращается, но все еще остается значительной. По данным Центра трудовых исследований (ЦетИ) и Лаборатории исследований рынка труда (ЛИРТ) НИУ ВШЭ в России они обеспечивают около 70–80% занятости [10]. Однако общий тренд неизменен: фрагментация функций труда ведет к образованию множества специализированных провайдеров логистических услуг, образующих в своей совокупности партнерские сети [2; 463]. В этих сетях происходит концентрация труда логистических посредников на реализации отдельных функций, когда каждый исполнитель становится самостоятельным центром функциональной ответственности и концентрации труда.

1.2. Виртуальный рынок труда

Виртуальный рынок труда представляет собой отдельный сегмент сетевого рынка труда. Его структура также состоит из четырех категорий участников: работодателей, соискателей (работников), всех видов посредников (рекламных изданий, рекрутеров и пр.) и государства в качестве институционального регулятора. Определение «*виртуальный рынок труда*» можно сформулировать как *виртуальное пространство и инструментарий, обеспечивающий заключение и реализацию сделок между покупателями и продавцами труда*.

Однако соотношение в структуре виртуального рынка каждой из этих категорий существенно отличается от структуры других рынков ввиду разной степени их виртуализации. Причина в том, что виртуализация разных категорий участников рынка труда происходила с разной скоростью по двум направлениям: виртуализация традиционного рынка труда и формирование виртуального рынка труда.

У **традиционных участников рынка труда** существует предел виртуализации, за которым они утрачивают свои идентификационные признаки:

- 1) *работодатели* — место базирования, постоянный персонал, вертикальную интеграцию, единую систему управления и пр.;
- 2) *работники* — постоянную занятость, социальные гарантии и обязательства перед государством;
- 3) *посредники* — клиентскую базу, методы работы и кадровый потенциал;
- 4) *государство* ничего не утрачивает, но объективно не поспевает за развитием виртуальных институций на рынке труда.

С другой стороны, традиционные участники рынка труда вынуждены осваивать виртуальные инструменты привлечения персонала и организации труда, чтобы не утратить конкурентоспособность. Именно они обеспечивают сегодня около 75–80% продаж для сетевых логистических посредников (обслуживающих сервисов, торговых площадок и пр.).

У **виртуальных участников рынка труда** нет предела виртуализации, но их ограничения связаны с новизной деятельности и отсутствием опыта. Их институциональное развитие определяется потенциалом открывающихся перед ними коммуникативных возможностей. Чем больше возможностей в виде сокращения издержек (времени, денег или затрат), тем шире спектр их форм, видов и глубже институциональные отличия в их деятельности.

Состав виртуальных участников рынка труда поддается той же классификации, что и на традиционном рынке труда:

- 1) *работодатели* — виртуальные компании и индивидуальные заказчики, зачастую не имеющие постоянного места базирования;
- 2) *работники* — фрилансеры и пользователи виртуальных агрегаторов (например, Яндекс-такси);
- 3) *посредники* — провайдеры всех видов логистических услуг в виртуальной среде (от бирж фриланса до удаленной занятости);
- 4) *государство* — как институциональный регулятор, но роль его пока незначительна.

Основная особенность виртуального рынка труда заключается в институциональном переходе от купле-продажи труда (рабочего времени) к купле-продаже его результатов (оказанию услуг или

выполнению работ). На место постоянной занятости здесь приходит проектная занятость или разовые сделки [11]. На место постоянного персонала — фрилансеры или заемный персонал. Место традиционной занятости замещают различные виды неформальной занятости [12].

Если говорить об экономических причинах виртуализации рынка труда, то главная из них связана с снижением затрат на сбор, обработку и передачу информации [5; 211]. Экономия на затратах привела к повышению конкурентоспособности пользователей виртуальных технологий. Революция в сфере интернет-коммуникаций обеспечила виртуализацию рынка труда, сформировав принципиально новую институциональную среду, основанную на сетевых формах экономических отношений. Отличительными признаками этой среды стали: оптимизация труда, ускорение коммуникаций, автоматизация управления, облачная интеграция, экстерриториальность — все, чего так не хватает на традиционном рынке труда.

1.3. Инфраструктура сетевого рынка труда

Инфраструктура сетевого рынка труда связывает воедино традиционный и виртуальный рынки труда, обеспечивая их взаимодействие и сетевые коммуникации. Ведущую роль в ней играют сетевые посредники, действующие на всех сегментах сетевого рынка труда:

- 1) на *традиционном рынке труда* — рекрутинговые и кадровые агентства, государственные службы занятости, а также средства массовой информации;
- 2) на *виртуальном рынке труда* — социальные профессиональные сети, электронные базы вакансий, электронные

доски объявлений, биржи фриланса, торговые площадки, различные сервис-агрегаторы (*Uber*, *Транзилла*, *БКС-брокер* и др.).

Государство также является одной из составляющих инфраструктуры сетевого рынка труда. Федеральной службой по труду и занятости РФ с 03.07.2015 г. запущена информационно-аналитическая система Общероссийская база вакансий «*Работа в России*», а 15.03.2018 г. — социальная сеть деловых контактов *SkillsNet*. Оба этих ресурса абсолютно бесплатны для всех пользователей, а их база данных интегрирована с базами данных региональных служб занятости. Это, пожалуй, единственный случай, когда институциональный регулятор выступил в качестве непосредственного участника сетевого рынка труда не только на традиционном, но и на виртуальном уровне.

Всех сетевых посредников объединяет тенденция к переходу от чистого посредничества к провайдингу. Под чистым посредничеством подразумевается оказание услуг на договорной основе (например, аутсорсинг персонала), а под провайдингом — оказание стандартизированных услуг по фиксированным тарифам на основании публичной оферты. Итогом институционального развития провайдинга является ситуация, когда заказчик выбирает стандартные параметры заказа на сайте провайдера и получает готовый результат. Все остальные заботы принимает на себя исполнитель, действующий по принципу «черного ящика» (иначе — «одного окна»).

В настоящее время инфраструктура сетевого рынка труда находится в процессе перехода от ста-

дии интенсивного формообразования к стадии унификации и институционализации. Или, иначе, от стадии роста к стадии зрелости (если использовать модель «жизненного цикла»). Завершенных форм здесь пока очень немного, а методологического обоснования происходящих процессов вообще нет. Однако те формы сетевого провайдинга, которые достигли логического завершения, демонстрируют поразительную эффективность и конкурентоспособность.

В качестве примера можно привести логистический сервис компании *Uber* (США), создавшей в 2009 году мобильное приложение для организации частных пассажирских перевозок. С помощью этого приложения пассажир заказывает такси и отслеживает его прибытие. Комиссия сервиса составляет около 20% от стоимости поездки. Спрос со стороны самозанятых водителей и пассажиров оказался столь велик, что к июлю 2018 года *Uber* охватывал уже около 600 городов в 65 странах мира и 75 млн пользователей (3 млн водителей). С помощью этого сервиса в настоящее время совершается ежедневно 15 млн поездок (4 млрд поездок в год), а его капитализация достигла к 01.01.2018 г. 68 млрд долларов*.

2. СПРОС НА СЕТЕВОМ РЫНКЕ ТРУДА

Спрос на сетевом рынке труда обеспечивают потребители результатов труда. В этом заключается основное отличие сетевого рынка труда: не работодатели, а потребители результатов труда формируют спрос на труд, среди которых могут быть и работодатели. Сетевые взаимоотношения диктуют свои институциональные

особенности, связанные с использованием облачных технологий и делегированием полномочий. В качестве покупателей труда могут выступать не только институционализированные субъекты рынка, но и любые другие его участники, вплоть до обычных физических лиц.

Сетевая инфраструктура предоставляет для этого все возможности. К примеру, каждый пользователь может заказать услугу или работу на бирже фриланса, и фрилансер начнет выполнять заказ без посреднического участия работодателя на основе прямого контракта. Классический работодатель в этой сделке становится анахронизмом, а его прибыль перераспределяется между ее участниками с учетом фиксированной комиссии посредника [13]. В этом состоит главная особенность сетевого рынка труда — потребителю (заказчику) результатов труда далеко не всегда нужен посредник в лице работодателя, если между потребителем и исполнителем возможна прямая сделка. Если в выигрыше окажутся оба, то надобность в работодателе пропадет, и он уйдет в небытие.

На сетевом рынке спрос на труд уже не олицетворяет привычный работодатель, извлекающий прибыль из монопольного положения по отношению к работнику или потребителю. Как указывалось выше, рыночные издержки здесь зачастую ниже внутрфирменных издержек, лишая классического работодателя институциональных преимуществ. Это не значит, что фирме как форме организации труда пришел конец.

Сетевой рынок труда снимает административные барьеры и упрощает заключение сделок, стирая грань между внутренними

* О компании / *Uber*. URL: https://www.uber.com/ru/newsroom/o_компании/ (дата обращения 20.07.2018).

и внешними коммуникациями. Исчезает экономическая целесообразность управления целым предприятием и появляется выбор — содержать многочисленный, но лишь частично занятый персонал или передать функции персонала логистическим провайдерам.

Но, после того, как это произойдет, различие в возможностях и потенциале между крупными и мелкими (даже частными) работодателями начинает стираться. В сети доступ к инфраструктуре имеют все и на равных условиях. На место универсальных работодателей приходят — специализирующиеся на отдельных сервисных функциях, тоже интегрирующие и генерирующие потребительский спрос на рынке труда. Они образуют сети не только между собой, но и с узкими специалистами, выступающими от своего имени. Например, один технолог обувного производства может удаленно обслуживать множество производителей обуви, не вступая с ними в постоянные трудовые отношения.

С другой стороны, производитель может отказаться от собственного производства, разместить заказ на *контрактное производство* продукции у внешнего изготовителя. Это будет сделка на рынке труда, а не на товарном рынке, поскольку речь идет не о покупке партии товара, а о выполнении работ по ее изготовлению по технологии, под контролем и по поручению заказчика. Так, например, сегодня компания *Foxconn* производит продукцию для компаний *Apple, Sony, HP* и др. И это далеко не единственный пример.

Сетевая экономика не просто превращает трудовой цикл в объект купли-продажи на рынке труда. Персонал становится объектом

логистического управления в *кадровой логистике*, наполняя это понятие особым институциональным содержанием. Кадровая логистика выходит за пределы отдельного предприятия, определяя параметры спроса на рынке труда за пределами влияния отдельных его субъектов. Максимум, на что они способны — стать координирующим центром при отсутствии единого центра управления [5; 148].

Здесь особенно важен механизм логистической координации. Логистический процесс запускает логистический провайдер, создавая платформу для совместной деятельности участников сети. Эта платформа привлекает их новыми институциональными возможностями. Принимая на себя полномочия в сети, они становятся самостоятельными центрами формирования спроса на труд. Так, например, аутсорсинговые компании принимают на себя все заботы по набору и профессиональной подготовке персонала, прежде чем предложить свои услуги потенциальному заказчику. Заказчик здесь выступает в роли координатора, обозначая свою готовность передать организацию труда на аутсорсинг и определяя условия (платформу) для возможного сотрудничества [14].

На виртуальном рынке труда возможна и иная ситуация, когда координатор лишь создает платформу, но не выступает заказчиком труда по отношению к ее участникам [15; 21]. Платформа предоставляет участникам сети возможность независимой трудовой деятельности. Они сами производят продукты своего труда и сами их реализуют. Обратная связь работника с участниками сети позволяет развивать и совершенствовать платформу, формируя единую сетевую среду. Примером

может служить программное обеспечение на платформах с открытым кодом, инициативно создаваемое независимыми программистами (*Linux, PHP, OpenOffice, Android* и пр.).

В сетевой экономике *управление сетью* замещается *адаптацией в сети*. Каждый участник сети сосредотачивается на тех внутренних функциях и видах деятельности, которые обеспечивают ему стратегические преимущества и статус в сети. Остальные функции передаются другим участникам, специализирующимся на их реализации. Так формируется совокупный сетевой спрос на результаты труда персонала. При этом персонал не относится к одному работодателю, а порядок его использования определяется экономической целесообразностью. Исходя из нее, персонал можно сдавать в аренду, использовать для оказания аутсорсинговых услуг, привлекать фрилансеров, использовать удаленно и т.д. Именно это обстоятельство и определяет в итоге особенности спроса на сетевом рынке труда.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА СЕТЕВОМ РЫНКЕ ТРУДА

Предложение на сетевом рынке труда обеспечивают сами работники, их представители (аутсорсинговые компании), а также кадровые посредники (кадровые агентства). С другой стороны, предложение труда — это ответная реакция на привлекающую соискателя возможность труда с определенными параметрами (размером вознаграждения, условиями труда и т.д.). На различных сегментах сетевого рынка труда в роли инициаторов трудовых соглашений выступают:

1) *на традиционном рынке труда* — работодатели, использую-

щие сетевые инструменты привлечения и организации труда персонала;

- 2) на виртуальном рынке труда — заказчики и партнеры, предлагающие условия выполнения работ или проектную занятость;
- 3) в инфраструктуре сетевого рынка труда — сетевые посредники, оказывающие логистические услуги по минимизации издержек, сопутствующих заключению и реализации трудовых контрактов.

Структура предложения на сетевом рынке труда охватывает все виды индивидуальных потребностей работников, обеспечивая им полный спектр возможностей реализации трудового потенциала (рис. 2). Упрощенно она выглядит следующим образом:

Уровень 1. Заемный персонал — занимается низкоквалифицированным трудом, оказывая заказчикам индивидуальные услуги. К нему относятся, прежде всего, неорганизованные работники в сфере теневой занятости, выполняющие разовые работы без соответствующего юридического оформления. Их основные потребности сводятся к поиску случайного заработка.

Уровень 2. Арендный персонал — выполняет рутинные операции, не требующие высокой квалификации исполнителей. Поскольку заработная плата такого персонала зависит от выработки, то для максимальной занятости им требуются сетевые посредники, организующие их труд и обеспечивающие непрерывность работы. Их основные потребности сводятся к обеспечению постоянной занятости.

Уровень 3. Постоянно занятые — представляют собой квалифицированный персонал, как постоянно занятый на традиционном

рынке труда, так и сдаваемый в аренду на сетевом рынке. Его труд требует опыта и высокой квалификации, что вынуждает работодателей идти на оформление долгосрочных трудовых отношений. Их основные потребности сводятся к поддержанию стабильного уровня личных доходов.

Уровень 4. Фрилансеры — в наибольшей степени интегрированы в сетевую инфраструктуру виртуального рынка труда, признание участников которого обеспечивает им возможность занятости. Они самостоятельно формируют для себя трудовую среду, используя сетевые возможности, предоставляемые виртуальными посредниками. Их потребности сводятся к удержанию найденной ниши на сетевом рынке труда.

Уровень 5. Предприниматели — представляют собой движущую силу сетевого рынка труда. К ним относятся не только предприниматели как таковые, но и высший менеджмент сетевых предприятий, всех тех, кто инициирует и организует трудовой процесс. Их потребности сводятся к созданию институциональных преимуществ за счет лидерства на сетевом рынке труда.

На сетевом рынке труда предложение гораздо больше зависит от спроса, чем это было ранее. На классическом традиционном рын-

ке спрос на труд формирует работодатель, нанимающий персонал для решения своих задач. В сетевой экономике персонал подбирается для удовлетворения спроса потребителей результатов труда и сетевых партнеров. Работодатель в этой модели вторичен. Его роль — роль посредника между работником и потребителем труда. Если он утрачивает конкурентные преимущества (незаменимость) в сети, то сеть отторгает его как лишнее звено. Значение имеет только труд, определяющий конкурентоспособность работодателя. Все остальное переходит к внешним логистическим посредникам, на которых переориентируется предложение труда.

В сети нет незаменимых участников. Если изготовитель не может производить продукцию требуемых параметров, то заказ перенаправляется другому изготовителю. Для запуска производства не обязательно строить новый завод, достаточно использовать трудовые ресурсы и мощности уже существующих предприятий, независимо от того, где они находятся — в России, Китае или где-то еще. Поэтому в словосочетании «предложение труда», главным является не «труд», а «предложение», рыночное содержание которого определяется особенностями сетевого спроса.



Рис. 2. Структура предложения на сетевом рынке труда

Сетевой характер рынка труда предполагает снижение временных издержек на заключение трудовой сделки. Не важно, кто и в каком виде предлагает труд для продажи. Это может быть частное лицо, кадровый посредник или логистический провайдер. Гораздо важнее, чье предложение лучше удовлетворяет потребности участников сети. Победитель становится полноправным участником сети, интегрируясь в ее технологические цепочки [15; 24]. Единственное условие – претендент должен предложить более привлекательные условия выполнения сетевых функций, чем если бы заказчики выполняли их самостоятельно или делегировали кому-то другому. Так сеть выступает в роли коллективного работодателя, определяющего параметры предложений труда.

4. ПОСРЕДНИЧЕСТВО НА СЕТЕВОМ РЫНКЕ ТРУДА

Посредничество на сетевом рынке труда связано с оптимизацией взаимоотношений между спросом и предложением. Посредники принимают на себя те функции, которые заказчики и исполнители не могут выполнить самостоятельно с той же эффективностью. На этом рынке присутствуют различные виды посредников, относящиеся к трем составляющим сетевого рынка труда:

1. Традиционные посредники – посредники на традиционном рынке труда, действующие в интересах одной из сторон трудовых сделок. К числу таких посредников можно отнести, например, рекрутинговые агентства, подбирающие персонал по заказу работодателя. В сетевой среде их деятельность претерпела неко-

торые изменения. Если в 1990-е гг. их услуги пользовались большой популярностью, то сегодня они специализируются в основном на подборе руководителей среднего звена и узкопрофильных специалистов. Для подбора остальных категорий работников больше подходят профессиональные интернет-сети, которые обходятся заказчику гораздо дешевле**. В результате сфера применения рекрутеров постоянно сужается, а им самим приходится интегрироваться в виртуальные профессиональные сообщества.

Хотя на этом сегменте сетевого рынка труда остаются немногочисленные узкоспециализированные посредники, которые по-прежнему чувствуют себя достаточно вольготно. Это, например, кинопродюсеры, спортивные промоутеры (особенно в боксе и боях без правил), антрепренеры и пр. Стабильность их положения можно объяснить тем, что их институциональная среда всегда имела сетевой характер. Например, киноактеры заключают трудовые контракты на съемки в кинофильме, но о гарантиях постоянной занятости со стороны работодателя речь не идет.

Другие посредники, например, специализированные печатные СМИ, не выдерживают конкуренции с интернет-ресурсами и постепенно уходят с рынка труда. Около 80% их издержек составляли типографские расходы и оплата труда персонала. Электронные СМИ не требуют ни того, ни другого. Единственно, что удерживает такие СМИ на рынке труда – стереотипы участников рынка и недостаточное проникновение Интернета. По-видимому, институциональный цикл этой формы ин-

формационного посредничества на рынке труда подходит к своему завершению.

Деятельность государственных служб занятости также претерпевает серьезные изменения, связанные с переходом на новые информационные технологии. Сегодня их базы вакансий интегрированы в единую базу данных Роструда, предпринимającego значительные усилия по виртуализации государственной политики занятости. В перспективе усилия Роструда способны повлиять на коммерческих посредников во всех сегментах сетевого рынка труда, вынудив их снижать расценки, а также повышать доступность и качество оказываемых услуг.

В целом традиционные посредники постепенно адаптируются к новым условиям сетевого рынка труда. Их рынок неуклонно сужается, но часть из них несомненно найдет свою институциональную нишу. Институциональные ограничения для традиционных посредников связаны с их неспособностью ассоциировать себя с новой институциональной средой. Частичная интеграция позволяет решить тактические проблемы, но стратегически от них все равно требуется изменить свою сущность. С другой стороны, параллельно идет бурное становление новых институциональных форм сетевого посредничества, не обремененных прежним опытом, персоналом и традициями.

2. Виртуальные посредники – облачные провайдеры, оказывающие коммуникационные услуги участникам трудовых сделок. Всех их объединяет узкая специализация на облачных технологиях или категориях интернет-пользователей, позволяющая получить

** Сегодня услуги рекрутера стоят около одного месячного оклада привлеченного специалиста, тогда как в электронной базе вакансий NedHunter поиск специалиста обойдется работодателю в пределах 3.000 руб.

конкурентные преимущества в сети. Спектр приложения их усилий чрезвычайно велик, но в целом можно выделить три ключевых направления:

А. Профессиональные сети и сообщества, формирующие коммуникационную среду для профессионального общения пользователей. Одни из них формируют социальные сети (*LinkedIn, Viadeo, Профессионалы.ru*), другие — профессиональные сообщества (*E-executive, InnoCentive*). Несмотря на позиционирование в качестве полноценных участников рынка труда, их институциональное развитие далеко от соответствия требованиям рынка. В первую очередь, это выражается в монетизации контента за счет оказания рекламных услуг, а не в форме комиссии за совершенные на рынке труда сделки.

Профессиональные сети не принимают на себя ответственность за результат общения пользователей в виде заключенных сделок. Они не оказывают арбитражных и эскроу-услуг, не предоставляют торговых инструментов и не обеспечивают систему рейтинга участников. Поэтому, несмотря на многомиллионное количество зарегистрированных участников, реальное влияние профессиональных сетей на рынок труда незначительно. Ситуация может измениться в связи с запуском государственной сети профессиональных контактов *SkillsNet*, оказывающей коммуникационные услуги бесплатно, включая арбитраж по трудовым сделкам и рейтинговую оценку участников.

Б. Торговые посредники, предоставляющие торговую среду и торговые инструменты для заключения сделок на рынке труда. Этот вид посредников наиболее

институционально развит и адаптирован к сетевому рынку труда. На нем доминирует две категории посредников: разнообразные *сервисы фриланса* и их суррогаты, а также *сервис-агрегаторы*. Их отличительная черта состоит в том, что они не просто предоставляют посреднические услуги на бирже труда, но выступают третьей стороной при заключении трудовых сделок, принимая на себя полную ответственность за их результат.

Сервисы фриланса (биржи, фотобанки и пр.) наиболее близки по функционалу к электронным торговым площадкам, а в чем-то даже превосходят их. Они не только предоставляют пользователям функционал для заключения трудовых сделок, но и обеспечивают пользователей множеством дополнительных инструментов. Единственный их недостаток заключается в разовом характере сделок. О постоянной занятости речь не идет. Хотя такой подход позволяет обеспечить максимальную гибкость труда и соответствие запросам заказчиков, выступая в качестве стимула для постоянного самосовершенствования фрилансеров.

Сервис-агрегаторы ориентированы на пользователей, реализующих социальные потребности (см. рис. 2). Для них они выполняют большую часть функций работодателей, обеспечивая приток клиентов и выступая в качестве гаранта реализации трудовых сделок. Наибольшее развитие такие агрегаторы получили в области пассажирских (*Uber, Яндекс-такси* и др.) и грузоперевозок (*MobiCargo, GoCargo, Deliver* и пр.). Хотя и в других сферах деятельности (например, платформы *Qnits, Multi-Vendor* и пр. — в интернет-торговле) они тоже присутствуют.

Особенность всех торговых посредников на виртуальном рынке труда состоит в том, что они, не являясь работодателями, тем не менее обеспечивают занятость своим участникам. Рабочая среда, которую они создают, заменяет рабочую среду в трудовом коллективе, выполняя для работников те же функции: общение, заработок, общественное признание и даже самореализацию. По сути, речь идет о сокращении издержек заказчиков и исполнителей за счет замены в трудовых отношениях традиционного работодателя облачным провайдером логистических услуг.

В. Информационные посредники, оказывающие участникам рынка труда информационные услуги, сопутствующие заключению трудовых сделок. Институционально они являются продолжателями дела печатных изданий, специализировавшихся на публикации объявлений о трудоустройстве. Однако, в отличие от печатных СМИ, они обладают целым рядом преимуществ, связанных с длительностью размещения информации и ее объемом. Информационных посредников можно разделить на две основных категории: электронные доски объявлений и электронные базы данных.

Электронные базы данных (*HeadHunter, Superjob, XING* и др.) аккумулируют резюме и вакансии, предоставляя пользователям полный комплекс инструментов для работы с информацией о спросе и предложении на рынке труда. Пользователи (соискатели и работодатели) заводят на себя досье с неограниченным объемом размещаемой информации, относительно свободно распространяют его и получают доступ к аналогичным досье других пользователей. В наибольшей степени

базы данных ориентированы на квалифицированных специалистов и руководителей среднего звена.

Электронные доски объявлений (*Indeed, Worki* и др.) представляют собой виртуальный аналог газеты бесплатных объявлений. Их основная аудитория — работники и работодатели низкоквалифицированного труда (сантехники, грузчики и т.п.). Входной барьер на этом сегменте рынка труда крайне низок, поэтому численность электронных досок объявлений исчисляется тысячами (в т.ч. на основе парсинга информации). Тем не менее, это сегодня наиболее доступная альтернатива для наименее вовлеченных в виртуальный рынок труда пользователей.

Информационные посредники не участвуют в трудовых сделках и не принимают на себя ответственность за их результат. Их роль на виртуальном рынке труда состоит в информационном сопровождении процесса заключения сделок. По мере развития инфраструктуры сетевого рынка труда, выполняемые ими функции постепенно интегрируются в функционал других видов виртуальных посредников. Однако они еще долго будут доминировать в своем сегменте, поскольку их функционал соответствует запросам значительной части его участников.

3. Сетевые посредники — посредники, оказывающие логистические услуги участникам сделок на рынке труда (например, аутсорсинговые компании, бухгалтерские сервисы, контрактное производство). Их ключевая особенность заключается в том, что они не претендуют на участие в прибыли заказчика, оценивая стоимость своих услуг исходя из их трудоемкости и аренды используемых мощностей. Они являются участниками рынка труда, но не высту-

пают третьей стороной в сделках на рынке труда. Их роль — роль субподрядчика для одной из сторон сделки (как правило, работодателя).

Конкурентное преимущество сетевых посредников на рынке труда определяется концентрацией труда их персонала на отдельных функциях, не достижимой в рамках универсального предприятия. Речь идет об обслуживающих функциях, не имеющих прямого отношения к стратегическим приоритетам заказчика. Это обеспечивает прорыв в области экономики сопутствующих издержек (условно-постоянных расходов) заказчика.

Ничего экстраординарного в этом нет. Так, еще в СССР с 1920-х гг. ту же роль в сельхозпроизводстве выполняли машинно-тракторные станции (МТС), обеспечивавшие максимизацию загрузки машинно-тракторного парка. МТС, благодаря концентрации и специализации, делали машинную обработку земель одинаково доступной для всех коллективных хозяйств, одновременно добиваясь максимального экономического эффекта как для себя, так и для своих заказчиков.

В целом сетевых посредников можно разделить на три основных категории:

А. Посредники, предоставляющие персонал в аренду (кадровые агентства). Формально в России заемный труд запрещен с мая 2014 г. (Ст. 56.1 Трудового Кодекса РФ) и одновременно разрешен (Гл. 53.1 Трудового Кодекса РФ). Поэтому на рынке труда вполне вольготно действуют аутстаффинговые компании («*ЗаШтатом*», *qWell.staffing*, *Leader Team*, «*Крустанваль*» и др.), оказывающие услуги по выводу персонала за штат заказчика. За рубежом заем-

ный труд также достаточно широко представлен. Например, в странах Западной Европы им охвачено около 6–8% занятых, а прирост этого сегмента труда еще недавно достигал 20–30% в год [16].

Услуги таких посредников наиболее востребованы на традиционном рынке труда в качестве инструмента снижения внутренних издержек. Эти услуги скорее отражают промежуточную стадию институциональной трансформации работодателей, поскольку не подразумевают принципиальной смены модели управления. Как правило, к ним прибегают с целью оптимизации налогообложения и фонда оплаты труда, найма иностранных граждан вне миграционного учета, привлечения временного персонала и т.д.

Б. Посредники, оказывающие услуги по выполнению отдельных функций являются наиболее чистой формой сетевой организации труда. Их особенность состоит в том, что они принимают на себя выполнение отдельных функций заказчика «под ключ», полностью освобождая его от необходимости организации труда в этом направлении. Спектр такого рода посредников чрезвычайно широк. К ним относятся бухгалтерские и юридические компании, рекламные агентства, логистические сервисы и т.д.

Благодаря этим посредникам рынок труда фрагментируется по функциональному принципу на основе сетевого разделения труда. В перспективе сети, образованные с их участием, способны привести к появлению на рынке труда виртуальных предприятий, основанных на делегировании полномочий и выполнении координирующих функций [6; 17]. Общий тренд в развитии этого вида посредничества заключается в переходе от

индивидуальных договоров к логистическому провайдингу на базе стандартизированного набора услуг. Причем, в виртуальной среде этот переход практически завершен.

В. *Посредники, выполняющие работы силами собственного персонала* по поручению заказчика. Их основная функция на рынке труда — освободить заказчика от затрат связанных с содержанием собственного персонала, а иногда и рабочих мест для него. На рынке труда можно выделить два вида таких посредников — выполняющих работы на территории заказчика (аутсорсинговые компании) и выполняющих работы на собственной территории и своих производственных мощностях (контрактное производство) [17].

Аутсорсинговые компании, как правило, привлекаются на долгосрочной основе для выполнения рутинных работ (уборка, транспортировка, упаковка и т.д.), не требующей высокой квалификации работников. Их использование для выполнения более ответственных функций не столь целесообразно, поскольку негативно влияет на единство корпоративной среды [18; 48].

Контрактное производство представляет собой высшую стадию развития аутсорсинга, при которой посредник предоставляет заказчику не только персонал, но и свои производственные мощности [18; 52]. Их использование позволяет сократить издержки, связанные с недозагруженностью мощностей, устареванием оборудования и вынужденными простоями персонала [19].

Подводя итог, следует отметить, что общей отличительной чертой всех видов посреднической деятельности на сетевом рынке труда является их роль в сокращении

издержек заказчиков. В условиях экономического спада, сокращение издержек становится важнейшим фактором конкурентоспособности, компенсирующим сужающиеся рыночные возможности. Сетевые посредники появляются там, где существуют резервы роста эффективности за счет делегирования полномочий. Их появление на рынке — закономерный процесс, лишней раз подтверждающий безальтернативность перехода к сетевому разделению труда.

5. СЕТЕВАЯ ЗАНЯТОСТЬ НА РЫНКЕ ТРУДА

Сетевой рынок труда формирует особую сетевую среду взаимоотношений между участниками рынка труда, основанную на *сетевой занятости*, которую можно определить как *трудовую деятельность в рамках сетевой организации труда*. Институциональная среда сетевого рынка труда изменяет содержание рыночных отношений и это не может не отразиться на содержании занятости.

На рынке труда происходит глубокая институциональная трансформация занятости. И связано это не только с ростом прекаризации, но и с причинами ее вызывающими. Главная из этих причин — экономическая целесообразность институционального замещения

работ услугами [20; 39]. Сетевой рынок представляет собой прежде всего рынок проектов, а не рынок предприятий. Фрагментация и дезинтеграция организации труда на этом рынке неизбежно ведет к фрагментации и дезинтеграции занятости [15; 22]. Институционально рынок труда мало отличается от товарного рынка — спрос точно также определяет предложение. На сетевом рынке труда особенности предложения труда определяет сетевой спрос, который столь же фрагментирован и дезинтегрирован, как и субъекты, его формирующие.

Новые формы занятости спонтанно возникают на сетевом рынке труда как ответ на запросы работодателей (заказчиков). Если, например, заказчику периодически требуются упаковщики на 2–3 часа в сутки, то он предпочтет нанять временный персонал, а не штатных сотрудников [20; 158]. Если на рынке существует несколько таких заказчиков, то непременно появится кто-то, аккумулирующий временный персонал и предоставляющий его в аренду на договорной основе. Предложение временного персонала, в свою очередь, повышает гибкость организации труда и стимулирует дальнейшее распространение сетевой занятости (рис. 3).

МОТ в своих отчетах подразделяет занятость по институциональному



Рис. 3. Цикл трудооборота в сетевой занятости

признаку на *стандартную* и *не-стандартную (NSE)*. При этом под «стандартной» занятостью понимается работа по долгосрочному контракту на полный рабочий день. Тогда как к «нестандартной» занятости относит все остальные виды занятости [20; 7]. Сетевую занятость, таким образом, можно также разделить на стандартную (традиционную) и нестандартную со всем многообразием ее видов и форм.

В рамках данной статьи представляется методологически неверным противопоставлять стандартную занятость другим формам занятости, поскольку всех их объединяет единое предназначение и альтернативный характер. Для работодателя (заказчика) не столь важна форма занятости, представляющая собой инструмент сетевой организации труда. Гораздо важнее результат занятости, который и является основополагающим критерием в пользу выбора той или иной формы. На практике каждая из форм сетевой занятости имеет свои преимущества и недостатки, сферу и пределы применения.

Традиционная занятость — удел высококвалифицированных специалистов, чья постоянная занятость, корпоративная ответственность и лояльность является критически важной для работодателя. Доля традиционной занятости неуклонно снижается, а сама она постепенно утрачивает привлекательность в сравнении с другими видами сетевой занятости. Тем не менее, пока это доминирующая форма на сетевом рынке труда.

Самозанятость (фриланс) — удел творческих и высококвалифицированных кадров, не имеющих постоянной занятости (дизайнеры, технологи, переводчики и пр.). Введение таких специали-

стов в штат нецелесообразно ввиду отсутствия постоянной работы для них. На сетевом рынке они представляют собой самую высокоорганизованную категорию работников, интегрированную в виртуальную инфраструктуру организации труда.

Удаленная занятость — результат развития сетевых коммуникаций, позволяющих офисным работникам выполнять работу на дому. Удаленная занятость обеспечивает не только экономию офисных расходов, но и экономию времени работников, возможность удаленного использования персонала, а также гибкий график выполнения работ. Также такая форма занятости значительно снижает организационные расходы работодателей, сочетая преимущества фриланса и традиционной занятости.

Телеработа — результат институционального развития удаленной занятости, при котором работник заключает трудовой контракт, получает задание и отчитывается за результат через коммуникационные сети. От фриланса телеработа отличается отсутствием в трудовых отношениях третьей стороны (биржи фриланса, логистического сервиса и т.д.), что является серьезным ограничителем для ее институционального развития.

Заемный труд — удел низкоквалифицированного персонала, выполняющего рутинную работу в рамках обслуживающих функций на сдельной основе (упаковщики, уборщики, грузчики и т.п.). Заемные работники нуждаются в сетевых посредниках, поскольку не обладают субъектностью при заключении трудовых сделок. На сетевом рынке труда присутствует широкий спектр форм заемного труда — от аренды персонала (аутстаффинга) до лизинга

персонала (аутсорсинга) и контрактного производства.

Проектная занятость — самозанятость в рамках совместно реализуемого проекта. Главная особенность проектной занятости состоит в ее срочности. Коллектив формируется на период реализации проекта, после чего самораспускается. Проектная занятость используется там, где отношения найма полностью или частично замещаются кооперацией (в предпринимательстве, кинопроизводстве, на сезонных работах и т.д.).

Сетевое предпринимательство — форма самозанятости, подразумевающая ведение предпринимательской деятельности в сетевой среде. Основная ее особенность состоит в использовании институциональных возможностей рыночных сетей для извлечения предпринимательского дохода. Каждая сеть концентрирует не только предложение, но и рыночный спрос, участие в удовлетворении которого открывает дополнительные возможности самозанятости для сетевых предпринимателей.

Приведенный перечень не является исчерпывающим. Образование новых форм занятости является реакцией на институциональные возможности, открывающиеся вследствие развития коммуникационных технологий. Поскольку развитие коммуникационных технологий продолжается, то и продолжается формообразование в сетевой занятости. Однако, при всех различиях, существует единое основание, объединяющее новые формы занятости. Это наличие потенциала сокращения издержек, выступающее первоисточником всех институциональных изменений на сетевом рынке труда, которое делает их в конечном итоге необратимыми.

6. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СЕТЕВОГО РЫНКА ТРУДА

Институциональное регулирование сетевого рынка труда, как правило, носит рефлекторный и запаздывающий характер. В качестве примера можно привести запрет заемного труда, введенный с 1 января 2016 года. До введения запрета на рынке труда доминировали кадровые агентства-прокладки, предоставляющие заемных работников, но не принимающие на себя ответственность за результаты их труда. Ст. 56.1 и Гл. 53.1 Трудового кодекса РФ регламентировали их работу, заставив переквалифицироваться в аутсорсинговые компании и принять на себя ответственность за результаты труда предоставляемого персонала.

Это привело к подорожанию услуг на 10–15% за счет повышения уровня организации квалификации управленческого персонала аутсорсинговых компаний. Рынок разделился на две части — добросовестные аутсорсинговые компании, зарегистрированные в реестре Роструда и «серые» компании, сменившие форму без смены содержания. В результате часть инфраструктуры рынка труда (наиболее крупные и успешные компании) была выдвлена регулятором с уровня логистики TPL-3 к уровню TPL-4.

Институциональное стимулирование рынка привело к его реструктуризации. Однако, например, в производственной сфере аутсорсинг давно не является наиболее оптимальной моделью организации труда. Контрактное производство более эффективно за счет отказа товаропроизводителей от издержек, связанных с содержанием, обновлением и загрузкой производственных мощностей. При этом что в России ре-

гулятор пока не обратил внимания на стимулирование развития этой формы сетевой организации труда. В результате миграция производственной деятельности в страны Юго-Восточной Азии (прежде всего — в Китай) приобретает глобальные масштабы.

Несмотря на то что отечественное контрактное производство распространено в химической промышленности, машиностроении, производстве электроники и некоторых других отраслях, на самом массовом рынке потребительских товаров оно развито очень слабо. Это связано с тем, что до сих пор регулятором не создана нормативно-правовая база, закрепляющая права, обязанности и взаимную ответственность участников производственных контрактов. И это несовершенство лежит в основе сокращения рынка труда и сдерживания предпринимательской активности.

Проблема институционального регулирования рынка труда заключается в непонимании природы, движущих сил и закономерностей его институционального развития. Вместе с тем, на рынке труда уже произошли глубокие изменения как минимум в трех взаимодополняющих направлениях:

1. *Экономические изменения* — связанные с распространением облачных компьютерных технологий, обеспечивающих повышенную экономическую эффективность сетевых форм организации труда.
2. *Социальные изменения* — связанные с появлением постоянно растущего слоя работников и работодателей, осознанно вступающих в трудовые отношения в рамках сетевой организации труда.
3. *Институциональные изменения* — связанные с формирова-

нием и распространением видов, форм и методов сетевой организации, обеспечивающих принципиально новые конкурентные преимущества на рынке труда.

Все эти изменения уже произошли, и игнорирование их существования лишь усугубляет отставание в институциональном переходе к сетевой экономике. Нельзя сказать, что за рубежом институциональное регулирование сетевого рынка труда значительно ушло вперед. В зарубежной практике также отсутствуют единые подходы к его регулированию. Так, например, в материалах МОТ отмечается тенденция к нарушению прав работников при сетевой организации труда, которые «*почти всегда классифицируются как независимые подрядчики*», притом что риски, связанные с работой, несет работник, а не его наниматель [20; 39].

С позиций институционального регулирования рынка труда вопрос заключается в том, может ли служить передача ответственности и полномочий исполнителю основанием для вывода о его дискриминации. В условиях рыночной конкуренции исполнитель (неважно — работники или посредники) повышают привлекательность своего предложения за счет принятия на себя большей ответственности перед заказчиком.

При этом действительно иногда сокращаются социальные гарантии работников и размеры выплат в социальные фонды. Физические лица переходят из статуса наемных работников в статус индивидуальных предпринимателей. Одновременно с повышением их ответственности повышается их квалификация, поскольку кроме трудовой функции им приходится принимать на себя функцию

организации труда. В результате меняется структура рынка труда, повышается конкурентоспособность его участников и эффективность организации труда.

Одними лишь ограничительными мерами проблему регулирования сетевого рынка труда не решить. Требуется глубокая институциональная реформа, которая приведет к коррекции нормативно-правовой базы трудовых отношений с учетом реалий сетевого рынка труда. В конце концов, рыночная экономика, в отличие от директивной, предполагает примат рынка над государственным регулированием. Если институциональные нормы не соответствуют экономическим отношениям, то это не проблема отношений, а проблема институционального регулирования, которую нужно безусловно решать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Виртуальная среда сетевой экономики делает рынок труда полноценным рынком со всеми присущими ему атрибутами. Еще не так давно рынок труда отличался крайней скудостью маркетинговых инструментов и высокой долей государственного участия. Однако облачные, компьютерные и интернет-технологии за несколько лет изменили рынок труда до неузнаваемости, и сегодня он уже ничем не уступает в институциональном плане любым другим рынкам.

Трансформировались не только маркетинговые инструменты и инфраструктура рынка труда. Трансформировался сам рынок труда, став сетевым, т.е. основанным на горизонтальной интеграции, децентрализации и взаимном делегировании полномочий. Эта трансформация основана на конкурент-

ном преимуществе новых форм рыночных отношений в издержках — одном из важнейших видов конкурентных преимуществ [21]. Сетевой рынок труда возник за несколько десятилетий, став доступной альтернативой в стагнирующей кризисной экономике, как для работодателей, так и для работников.

Сокращение издержек стало локомотивом институциональных изменений и формообразования на рынке труда, породив множество форм и видов сетевой организации труда и рыночных сделок с ним. Процесс до сих пор не завершен, но можно выделить его основные закономерности и тенденции, связанные с институционализацией инфраструктуры и развитием логистического провайдинга на рынке труда. Все это открывает новые горизонты для продолжения исследований в указанном направлении.

ИСТОЧНИКИ

1. *Золин И.Е.* Рынок труда в национальной экономике (теоретико-методологические аспекты) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2014. № 38 (275). — С. 46–47.
2. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг менеджмент. 14-е изд. — СПб.: Питер, 2014. — 800 с. — С. 363, 463.
3. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 825 с. — С. 537, 213.
4. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. — 608 с. — С. 199.
5. *Малоун Т.У.* Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. — М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 272 с. — С. 211, 148.
6. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право. — М.: Новое издательство, 2007. — 224 с. — С. 12.
7. *Уорнер М., Витцель М.* Виртуальные организации. Новая форма ведения бизнеса в XXI веке. — М.: Хорошая книга, 2005. — 296 с. — С. 19, 17.
8. *Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.* The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective. 7th Edition. — Mason: South-Western College Pub, 2003. — 707 p. — P. 425.
9. *Заклюжная Н.В.* Заемный труд и неустойчивая занятость: российский и зарубежный опыт // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2015. — № 4. — С. 117–118.
10. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения. / Под ред. В. Гимпельсона, Р. Капелюшников и С. Рощина. — М.: Центр стратегических разработок, 2017. — 148 с. — С. 71.
11. *Эзер А.* Будущее трудовой сферы: гибкость и эффективность виртуального труда // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. — 2018. — № 2. — С. 133.
12. *Цыганкова И.В.* Виртуальная занятость форма занятости будущего // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. — 2018. — № 2. — С. 129.
13. *Далворт М.* Социальные сети: руководство по эксплуатации / Пер. с англ. Н. Холмогорова. — М.: Хорошая книга, 2010. — 248 с. — С. 154.
14. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Joint ILO-Eurofound report. Geneva: ILO, 2017. — 80 p. — P. 4.
15. *Одегов Ю.Г., Павлова В.В.* Трансформация труда: 6-ой технологический уклад, цифровая экономика и тренды изменения занятости // Уровень жизни населения регионов России. — 2017. — № 4 (206). — С. 21, 23, 22.
16. *Козина И.М.* Заемный труд: социальные аспекты // Социологические исследования. — 2008. — № 11. — С. 4.
17. *Аникин Б.А., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. — М.: Инфра-М, 2009. — 320 с. — С. 25.
18. *Heywood J.B.* The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. — London, Financial Times/ Prentice Hall, 2001. — 224 p. — Pp. 48, 52.

19. Широков Ю. Контрактное производство: за и против // Современная электроника. — 2005. — № 5. — С. 5.
20. Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects. International Labour Office. Geneva: ILO. 2016. — 396 p. — Pp. 39, 158, 7.
21. *Портер М.Э.* Конкуренция. — М.: Вильямс, 2005. — 608 с. — С. 110.

Labor Market in the Networked Economy: Marketing Approach

Kaluzhsky Mikhail Leonidovich,

Candidate of Philosophy, Associate Professor, Economics and Management Faculty, Omsk State Technical University; pr. Mira 11, Omsk, 644048, Russian Federation (frsr@inbox.ru)

The spread of cloud technologies has caused profound structural changes in the labor market. As a result, the institutional transformation of market relations began, which continues to this day. The traditional labor market is gradually giving way to a networked labor market based on horizontal integration, decentralization and delegation of authority. This generates new forms and types of labor relations, changes the trends and patterns of their development. The driving force behind institutional changes is the reduction of costs and the spread of new methods of organizing labor. Instead of two main participants of labor contracts – the employer and the employee, three participants – the customer, the executor and the intermediary – operate on the network labor market. Of particular importance in these conditions are the methodological issues of the marketing concept of the network labor market, based on the analysis of the institutional behavior of its participants. The article proposes a classification of the structure and infrastructure of the network labor market, defines the methodological grounds for assessing and forecasting further institutional changes.

Keywords: labor market; virtual labor market; network labor market; demand for labor; labor supply; logistics provider; staff leasing; debt work; network employment; non-standard employment.

REFERENCES

1. Zolin, I.E. (2014) A labor market of the national economy (theoretical and methodological aspects) // *National Interests: Priorities and Security*, 2014, No 38, pp. 45—55.
2. Kotler, Ph.; Keller, K.L. (2014) *Marketing management*. 14th ed. London: Pearson Inc., 2011. Russian translation ed. by V. Kuzin. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2014, 800 p.
3. Armstrong, M.A. (2004) *Handbook of Human Resource Management Practice*. 8th ed. London: Kogan Page, 2001. Russian translation ed. by S.K. Mordovin. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2004, 825 p.
4. Castells, M. (2000) *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. I-II, Oxford: Blackwell Publishers, 1996—1998. Vols. 1, 2. Russian translation ed. by O. Shkaratan. Moscow, GU-VshE Publ., 2000, 608 p.
5. Malone, T.W. (2006) *The Future of Work. How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life*. Boston, Harvard Business Review Press, 2004. Russian translation. Moscow, Olimp-Business, 2006, 272 p.
6. Coase, R. (2007) *The Firm, the Market and the Law*. Chicago, University of Chicago Press, 1990. Russian translation ed. by B. Pinsker. Moscow, New publishing house, 2007, 224 p.
7. Warner, M.; Witzel, M. (2005) *Managing in Virtual Organizations*. Andover, Cengage Learning EMEA, 2003. Russian translation ed. by Yu. Leonova. Moscow, Dobraya kniga Publ., 2005, 296 p.
8. Coyle, J.J.; Bardi, E.J., Langley, C.J. (2003) *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*. 7th ed. Mason, South-Western College Pub, 2003, 707 p.
9. Zakalyuzhnaya, N.V. (2015) Contract and Agency Labor and Unstable Employment: Russian and Foreign Experience. *Law. Journal of the Higher School of Economics*, 2015, No 4, pp. 116—128.
10. *Russian labor market: trends, institutions, structural changes*. Eds. by Gimpelson V., Kapelyushnikov R., Roshchina S. Moscow, Center of strategic research Publ., 2017, 148 p.
11. Ezer, A. (2018) The future of work — flexibility and efficiency of virtual work. *The Journal Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*, 2018, No 2, pp. 133—136. DOI: 10.25206/2542-0488-2018-2-133-136.
12. Tsygankova, I.V. (2018) Virtual employment — the form of future employment. *The Journal Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*, 2018, No 2, pp. 128—132. DOI: 10.25206/2542-0488-2018-2-128-132.
13. Dulworth, M. (2010) *The Connect Effect*. Oakland, Berrett-Koehler Publishers, 2008. Russian translation ed. by N. Kolmogorov. Moscow, Dobraya kniga Publ., 2010, 248 p.
14. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Joint ILO-Eurofound report. Geneva, ILO, 2017, 80 p.
15. Odegov, Yu.G.; Pavlova, V.V. (2017) The transformation of work: sixth technological way, digital economy and trends in changing employment. *Level of Life of the Population of Region of Russia*, 2017, No 4, pp. 19—25.
16. Kozina, I.M. (2008) Agency labour: social aspects. *Sociological Studies*, 2008, No 11, pp. 3—12.
17. Anikin, B.A.; Rudaya, I.L. (2009) *Outsourcing and outstaffing: high technology management*. Moscow, Infra-M Publ., 2009, 320 p.
18. Heywood, J.B. (2001) *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*. London, Financial Times/ Prentice Hall, 2001, 224 p.
19. Shirokov, Yu. (2005) Contract manufacturing: pros and cons. *Modern electronics*, 2005, No 5, pp. 4—6.
20. *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. International Labour Office, Geneva, ILO, 2016, 396 p.
21. Porter, M.E. (1998) *On Competition*. Brighton: Harvard Business Review Book, 1998. Russian translation ed. by O.L. Pelyavsky, A.P. Urikhanyan, E.L. Usenko, I.A. Shishkina. Moscow: Williams Publishing House, 2005. 608 p.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЙ В ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ



Красюк Ирина Анатольевна,

доктор экономических наук, профессор, зам. директора по НИР Высшей торгово-экономической школы Института промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, дом 29, 3-й уч. корпус iri-krasjuk@yandex.ru



Медведева Юлия Юрьевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг и инженерная экономика», Донской государственный технический университет; 344001, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1 ijmedvet@yandex.ru

В статье представлен авторский взгляд на проблему инновационного развития торговых предприятий, функционирование которых рассматривается с позиции системного подхода. Предложен общий вид торгово-технологической системы, определены принципы ее инновационного развития: оптимизация путей доставки товара; оснащенность материально-технической базой в соответствии с требованиями новой экономики; оптимальное использование средств доставки товара; совершенствование технологической цепи товародвижения; применение инновационного торгово-технологического оборудования взамен ручного труда, ориентация на потребителя; интеграция с производителями и посредниками; эффективная дистрибуция; бенч-маркинг торговых технологий.

Определено содержание дефиниции «торговая инновация», под которой понимается изменение, достигаемое в результате использования научных достижений, исследований и разработок, реализуемых в целях совершенствования основной и дополнительной торговой услуги, а также экономических и социальных отношений в сфере товарного обращения. Рассмотрено экономическое содержание категории «инновационные бизнес-технологии в торговле», определены возможные направления их развития: информатизация, кастомизация, сетевизация. Доказано, что переход экономики к информационной фазе развития существенно влияет на трансформацию концептуальной направленности предпринимательства, которое приобретает информационный вектор развития и базируется на сетевом взаимодействии. Информационное направление развития бизнес технологий в торговле актуализирует вопросы коммерциализации торговых инноваций, предполагающих трансформацию покупательского поведения, в результате создаются условия для формирования бимодальной ИТ-архитектуры торговли.

Ключевые слова: торговая инновация; торгово-технологическая система; принципы инновационного развития; инновационные бизнес-технологии; информатизация; кастомизация; сетевизация.

ВВЕДЕНИЕ

В сфере организации инновационного развития, особенно торговых предприятий остается много нерешенных проблем. Необходимо совершенствовать методологическую основу и механизм для внедрения торговых инноваций, что должно способствовать устойчивому развитию как торгового сектора в целом, так и отдельных предприятий. Согласно докладу Всемирного экономического форума, торговля адаптируется под параметры новой экономики и необходимо обозначить подходы к реализации такой трансформации [1].

Ретейлеры в современных условиях пытаются повысить эффективность функционирования сразу в нескольких областях деятельности, чтобы получить конкурентное преимущество: выбор точки продажи с максимальным трафиком, повышение уровня лояльности покупателей. Одновременно менеджмент торговых компаний стремится минимизировать издержки обращения, более рационально использовать торговые площади, повысить объем среднего чека, частоту покупок и в результате выйти на прирост рентабельности. Такой прямолинейный подход, несмот-

ря на очевидную экономическую привлекательность, игнорирует главный ориентир бизнеса, основанного на предоставлении товаров и услуг, — поиск путей удовлетворения потребностей клиентов и покупателей [2]. С целью преодоления такого противоречия возникает потребность внедрения инноваций, которые могут радикально преобразовать технологию торговой компании. Основной упор в инновационной деятельности в торговле должен быть сделан на организационных действиях и действиях в управлении, доминирующая цель которых состоит в том, чтобы внедрить

идеи, удовлетворяющие потребности каждого клиента.

Рынок современной российской розничной торговли можно охарактеризовать как достигший этапа зрелости, что подтверждается замедлением и стагнацией темпов его роста. При этом наблюдается активное развитие российских розничных торговых сетей: нарастают тенденции консолидации, наблюдается изменения в конъюнктуре рынка. Рыночное влияние сетевой торговли неуклонно возрастает при одновременной высокой конкуренции между торговыми сетями. Все больше сетевых торговых компаний выходят в различные регионы страны, осваивая в том числе небольшие города [3]. В условиях быстро изменяющегося и гибкого рынка большинству розничных продавцов приходится внедрять новые услуги, формы продаж, выходить на новые рынки. Таким образом, эффективная инновационная деятельность в секторе торговли способна обеспечить коммерческим предприятиям необходимый уровень конкурентоспособности.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ ТОРГОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Основоположники системного подхода — К.Л. Берталани, Г. Спесер, Г. Саймон, Н. Виннер, П. Друккер, А. Чандлер. В России развитию системного подхода посвящены труды таких ученых, как А.А. Богданов, Б.А. Райзберг, В.Н. Садовский и др.

В области организации производства принято выделять традиционную производственную систему. Экономическая производственная система обладает следующими чертами:

♦ взаимодействие с внешней сре-

дой, наличие внешних и внутренних входов и выходов;

- ♦ волатильность системы под влиянием человеческого фактора;
- ♦ наличие производственных возможностей предприятия, определяемых доступными факторами производства, альтернативы их использованию;
- ♦ адаптивность к внешним и внутренним факторам и способность разрабатывать альтернативы для дальнейшего развития;
- ♦ изменчивость отдельных составляющих системы;
- ♦ развитие целей внутри системы.

Особенности организации деятельности в сфере торговли требуют уточнения понятия производственной системы торгового предприятия. Торговые предприятия функционируют как особый вид социальной открытой системы. А.Н. Соломатин определяет, что торговое предприятие по своим свойствам относится к сложным социально-экономическим системам [4]. Так как торговые предприятия создаются и управляются людьми с целью удовлетворения конкретных потребностей общества, целесообразно рассматривать их как социальные системы. Торговое предприятие как экономическая система характеризуется использованием ресурсов направленных на реализацию товаров, в результате чего обеспечивается непрерывность воспроизводства общественного продукта, нормальное функционирование сферы товарообращения и производства, доведение товаров и услуг до конечного потребителя.

В исследованиях В.П. Чеглова, объектом выступает интегрированная торговая система, основанная на розничной торговой сети и инфраструктурных компаниях, связанных в единое органи-

зационно-экономическое пространство через пространственную архитектуру размещения, механизмы внутриотраслевого и межотраслевого взаимодействия, технологическую дифференциацию и интеграцию, консолидацию и перераспределение владения и координации управления ресурсами, ведущих основной бизнес в торговой сфере [5].

Высоко оценивая вклад названных ученых в теорию и методологию управления торговыми предприятиями, считаем целесообразным дальнейшее развитие системного подхода в исследовании деятельности торгового предприятия, так как он способен обеспечить повышение эффективности торгового менеджмента. Основным положением системной концепции является признание категории системы при исследовании и организации деятельности торгового предприятия. Реализация системной концепции позволит исследовать проблемы, принципы и методы инновационной организации производства в розничной торговле.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТОРГОВО- ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Деятельность предприятий, функционирующих в сфере товарообращения, реализуется на базе торгово-технологического процесса. Двойственность процесса обоснована российским ученым Л.П. Дашковым и обусловлена сущностью торговой деятельности [6]. Основные процессы, реализуемые торговым предприятием, это торговый и технологический. Торговый процесс обеспечивает изменение формы стоимости, а технологический — доведение товаров до потребителя.

В работе авторского коллектива под руководством И.А. Красюк

торговое предприятие рассматривается как система, которая обеспечивает обработку потоков товаров, начиная с этапа поступления товаров и заканчивая полной подготовкой их к продаже. На «входе» системы используются финансовые, материальные, информационные, трудовые и организационно-управленческие ресурсы, а на «выходе» генерируется торговая услуга, состоящая в реализации товаров, основных и дополнительных торговых услуг потребителю [7]. Спецификой организации деятельности торгового предприятия признается процесс движения товаров из сферы производства в сферу потребления.

В результате работы торговой подсистемы формируется конечный продукт торгово-технологической системы – торговая услуга (рис.).

Под данной дефиницией понимается не только результат двустороннего взаимодействия между продавцом и покупателем, но также собственная деятельность продавца, направленная на удовлетворение потребностей покупа-

теля при покупке и продаже товаров. Взаимодействие между торговой и технологической системой крайне тесное и осуществляется посредством реализации торгово-технологических процессов. Содержание операций торгово-технологических процессов, их последовательность зависит от формы торговли, типа, вида, формата предприятия.

Объектом исследования является инновационное развитие торгово-технологических систем, достигаемое в результате инновационной деятельности.

Исследование различных подходов к определению сущности инноваций позволяет констатировать, что основополагающее содержание этой категории заключается в изменении, и, следовательно, базовая функция инноваций – это функция изменения [8]. Создание инновации означает освоение новой или улучшение существующей технологии, появление новых видов товаров, продукции и услуг, а также разработку организационно-технических решений производственного,

административного, коммерческого или иного характера, способствующих продвижению на рынок технологий, товаров, товаров или услуг и трансформации самого рынка. Объектами инноваций могут быть материалы, продукция, технологии, средства производства, люди, социальная среда, организация и ее подразделения.

В рамках правовой базы инновации характеризуют следующие признаки:

1. Непосредственная (основная) цель инноваций – воплощение идеи научно-технического результата в новых видах товаров, услуг, технологий [9]. Для сферы товарообращения это означает формирование в торгово-технологических процессах хозяйствующего субъекта новых видов торговых (основных и дополнительных) услуг, их тестирование, обучение персонала работе на новом оборудовании, с новыми операциями, материалами технологиями и пр.

2. Конечной целью является получение прибыли. Достижение

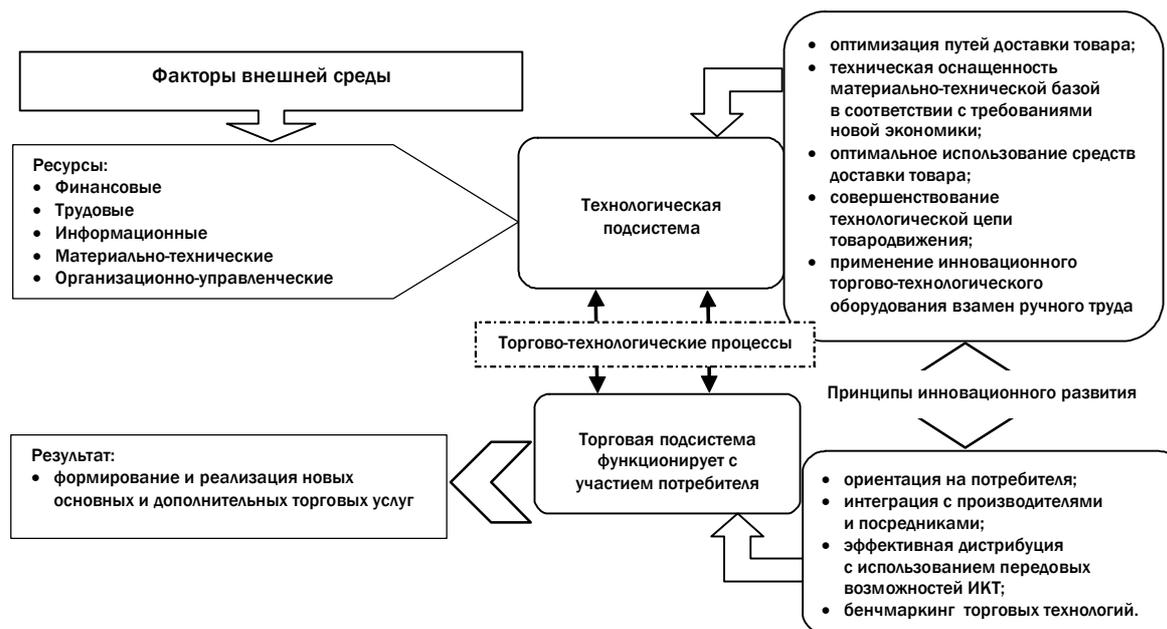


Рис. Составляющие торгово-технологической системы (авторское видение)

этой цели возможно на стадии реализации новых товаров и услуг, применения усовершенствованных технологий, в которых воплощаются научно-технические результаты.

3. Инновации базируются на применении результатов интеллектуальных видов деятельности. Однако не все научные достижения могут быть реализованы на практике. Разрешение этой проблемы достигается путем описания областей, способов использования инноваций, разработки алгоритма действий для реализации результата.

С экономической точки зрения можно выделить следующие основные признаки инновационной деятельности коммерческого предприятия.

1. *Инновационная активность*, отраженная в степени интенсивности внедрения инновационных мер, их своевременности, способности предприятия мобилизовать свой потенциал для обеспечения качественных преобразования.

2. *Гибкость организации*, реализуемая в быстроте реакции на изменение внешней среды. Инновационная организация использует различные формы инноваций и инновационной активности.

3. Еще одна важная тенденция в сфере товарообращения — это *доминирование нововведений, не сопряженных с техникой и технологиями*. Технологические инновации представлены в торговле информационными инструментами (компьютеризация сервиса, автоматизация учета и т. д.), а наиболее значимыми являются организационные инновации и поиск принципиально новых ниш на рынке.

Основопологающие принципы инновационного развития торгово-технологических систем об-

условливаются факторами экономического развития торговли, базируются на преобразовании торгово-технологических процессов. Жестко разделить принципы, лежащие в основе инновационного развития торговых и технологических подсистем, не представляется возможным, поскольку продуцирование инновационной торговой услуги имеет торгово-технологический характер. Однако возможно условно выделить принципы, ориентированные на организацию торговых и технологических инноваций (см. рис.).

Следует отметить, что торгово-технологические системы являются элементами национальной инновационной системы (НИС). Особенности НИС, выявленные И.А. Рудской, определяют инновационное развитие торгово-технологических систем как ее составной части. Отраслевой характер инновационного развития отсекает сферу товарообращения от инновационных проектов отечественной экономики [10]. Так, торгово-промышленная палата, призванная обеспечить внедрение инновационных решений и передовых отечественных технологий в предпринимательском секторе, в разделе инновационной деятельности не исследует торговую сферу. Во многом такая позиция структур власти обусловлена высокой традиционной предпринимательской активностью торговли, сама суть эффективности которой сводится к поиску инновационных методов и способов организации товародвижения. Однако в сфере торговли эксплицируются результаты функционирования всей экономической системы.

Торговую инновацию следует понимать с позиции целенаправленного осуществления техниче-

ских, экономических, социальных, правовых и организационных изменений торговой деятельности и поведения потребителей с целью получения прибыли или другой выгоды (например, повышение конкурентоспособности, рост доли рынка). Торговая инновация — это изменение, достигаемое в результате использования научных достижений, исследований и разработок, реализуемых в целях совершенствования основной и дополнительной торговой услуги, а также экономических и социальных отношений в сфере товарного обращения.

При реализации инновационной деятельности в сфере торговли следует учитывать специфические особенности, обусловленные сущностью и тенденциями развития сферы обращения. Инновационное развитие в торговле происходит на различных этапах торгово-технологического процесса, что сказывается на характеристиках инновационной деятельности. Так инновации в торговле, как правило, связаны с усовершенствованием уже существующей услуги, касаются торгово-технологических новшеств, при этом высокое значение имеют маркетинговые инновации, так как потребитель влияет на производителя опосредовано, через торговлю. Кроме того, велико влияние крупных сетевых торговых компаний, являющихся флагманом инновационного развития торговой сферы. Для торговли характерно появление инноваций, формируемых как в самой торговле, так и в смежных отраслях, прежде всего, в производстве. Результатом реализации инновационного управления будут появление дополнительной ценности услуги для конечных потребителей; повышение эффективности торгово-технологического

процесса; повышение эффективности конкурентной борьбы; более полное удовлетворение запросов потребителей; появление новых форматов, форм, методов и технологий торговли; повышение качества товаров, расширение ассортимента. Для реализации таких инноваций торговому предприятию необходимо задействовать все имеющиеся ресурсы — кадровые, финансовые, материально-технические, информационные, маркетинговые.

Технологическая составляющая торговой деятельности заключается в обеспечении обработки товарных потоков, начиная с поступления товара в торговую организацию и заканчивая полной подготовкой их к продаже, и реализуется без участия покупателей.

Под инновационными бизнес-технологиями в торговле предлагается понимать совокупность методов, приемов, последовательность операций и процедур, тесно

связанных с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами и материалами, позволяющими формировать тот или иной вид инноваций в сфере товарообращения.

Исследуя практику развития торгово-технологических систем, можно выделить такие направления реализации инновационных бизнес-технологий, как информатизация, кастомизация, интеграция (табл.)

Переход экономики к информационной фазе развития существенно влияет на трансформацию концептуальной направленности предпринимательства, которое приобретает информационный вектор развития и базируется на сетевом взаимодействии, все больше становится интеллектуальным, креативным и клиентоориентированным [11]. По данным Росстата, в 2017 году российский рынок розничной торговли

увеличился на 1,2% и достиг 29,8 трлн рублей. Позитивный рост привел к оживлению в сфере информатизации ретейла. Государство в российских условиях играет в этом не последнюю роль. Вступивший в силу закон об онлайн-кассах, а также инициативы регулятора по маркировке меховых изделий, лекарств, обуви, табачной продукции и драгоценностей, вынуждают ретейлеров уделять все больше внимания новым технологиям. Основные тренды в информатизации российской торговли — облачные хранение и вычисление, управление массивами данных и предиктивная аналитика, системы лояльности, искусственный интеллект, интернет вещей и виртуальная реальность. Применение этих средств влечет за собой необходимость разработок для обеспечения кибербезопасности. До 2024 года в России планируется развернуть масштабную систему контроля оборота

Таблица

Актуальные направления реализации инновационных бизнес-технологий в российской торговле

Направление	Инструменты	Результат
Информатизация	Автоматизация бизнес-процессов	Системы учета и инвентаризации имущества и автоматизации склада
	Облачные вычисления и виртуализация	Виртуализация ИТ-инфраструктуры торгового предприятия
	Управление компьютерными системами	Интегрированные аппаратно-программные комплексы виртуализации.
	Центры обработки и хранилища данных	Серверные системы хранения и переработки данных
	Интеграция мобильных устройств с корпоративной ИТ-инфраструктурой	Мобильный офис и мобильная торговля (трендинг, вендинг, платежные терминалы)
Кастомизация	Применение нового концепта магазина	Адаптация торгового объекта к территориальным и поведенческим особенностям рыночного сегмента
	Идентификация потребителей	Разработка инновационных программ лояльности Коммуницирование с каждым покупателем
	Изменение формата бизнеса	Смена или трансформация торгового формата
	Выход на новые рынки	Создание представительств, филиалов Франчайзинг
Интеграция	Трансформация системы взаимодействия структурных единиц	Переподчинение бизнес-единиц
	Реинжиниринг бизнес-процессов	Совершенствование действующих, разработка новых бизнес-процессов
	Переориентация бизнеса	Смена профиля деятельности (оптовая, Кэш энд Кэри, розничная сетевая)
	Поглощение	Присоединение торговой компании, производственных предприятий, распределительных центров.

товаров. Разработка концепции по созданию системы маркировки товаров идентификационными (контрольными) знаками поручена соответствующим министерствам и ведомствам — Минпромторгу, Минфину)*. Эту систему планируют интегрировать с «единым кассовым чеком» автоматизированных систем контроля ФНС, таможенными базами данных, а в перспективе — с данными электронных платежных систем. Еще один из инструментов развития направления информатизации в торговле — это автоматизация вспомогательных бизнес-процессов, которая может повысить эффективность работы и сократить затраты. Прогнозирование спроса и автоматизация заказов, управление ценообразованием, через использование накопленных данных и математических систем расчета позволяет избежать ошибок и сократить трудозатраты. В результате торговое предприятие оптимизирует ассортимент и объем товарных запасов, снижает уровень списаний и возвратов, эффективно регулирует объемы продаж за счет грамотного ценообразования.

Еще одно из ключевых направлений развития бизнес-технологий в сфере торговли кастомизация — удержание уже существующих и привлечение новых клиентов через идентификацию клиентов. Технологическая основа для реализации этого направления — сбор максимально возможного количества информации о клиентском опыте, ее анализ (большие данные) и формирование программ лояльности, запуск промоакций, перестройка торговых форматов и концептов магазинов, позволяющих увеличить объем

продаж. Ключевым процессом в этой группе бизнес-технологий является идентификация покупателя. Идентифицировать покупателя сегодня могут уже многие торговые сети: получить информацию с карты лояльности, узнать историю его заказов, а затем предложить индивидуальные предложения. Все более востребованными становятся технологии идентификации потока посетителей. Такие решения позволяют определить личность покупателя, его маршрут движения по торговой точке и, следовательно, сопровождать конкретного посетителя в интерактивном режиме на протяжении всего процесса выбора, причем зачастую даже без привлечения персонала магазина.

Консолидация сферы ретейла — это устойчивый тренд в развитии розничной торговли России на протяжении последних десятилетий. Тенденции глобализации бизнеса обуславливают укрупнение предприятий производственной сферы и оптовой торговли, стирание национальных границ, что наряду с усиливающимся диктатом потребителя, опосредованного розничными продавцами, ведет к усилению власти ретейлеров (ретейлизация описана *Lars Thomassen, Keith Lincoln, Antony Aconis* [12]). Между торговыми компаниями и производителями формируются сетевые отношения. Крупные торговые предприятия обладают силой и влиянием, сопоставимыми с производителями мирового уровня. Существенную угрозу для товаропроизводителей составляют глобальные розничные торговые сети. Масштабы их деятельности, концентрация и влияние позволяют сделать вы-

вод о смещении соотношения сил в сторону ретейлеров, владеющих полочным пространством, и знающих о своих потребителях больше, чем любой производитель. Сама сетевизация является одной из прогрессивных бизнес-технологий торговли. Это направление развития бизнес-технологий позволяет увеличивать как операционные, так и стратегические показатели. Инструментарий направления довольно широк и многообразен.

Инновации в развитии торговли в настоящее время связаны не столько с изменением технологий, сколько с трансформацией покупательского поведения. Формируется так называемая бимодальная ИТ-архитектура, когда над базовыми ИТ-системами появляются надстройки — инновационные сервисы для клиентов, которые соответствуют новому клиентскому поведению и могут сами поменять практику бизнеса. Главная задача для торговых компаний — выбрать направления совершенствования бизнес-технологий, позволяющие наиболее эффективно взаимодействовать с потребителем. Те ретейлеры, которые смогут решить эту задачу, будут формировать новый образ отрасли и получат конкурентное преимущество на рынке.

ВЫВОДЫ

1. Специфика организации торговой деятельности обосновывает целесообразность применения системного подхода, определяемого как видение составных частей целого во взаимосвязи, имеющего на входе ресурсы, а на выходе результаты. Понимание особенностей торгово-технологической системы позволяет акцентировать

* Обзор: ИТ в ретейле 2018 [Electronic resource]. Access mode: http://www.cnews.ru/reviews/retail2018/articles/it_v_ritejle_itogi_2017_goda_i_perspektivy_razvitiya.

усилия менеджмента торговых компаний на специфических направлениях реализации инновационных бизнес-технологий.

2. Интенсивный характер развития торговли, с одной стороны, и цифровизация экономики — с другой, обусловили использование инновационных бизнес-технологий, которые представляют совокупность методов, приемов, последовательность опера-

ций и процедур, тесно связанных с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами и материалами, позволяющими формировать тот или иной вид инноваций в сфере товарообращения. Переход экономики в информационную фазу развития оказал влияние на изменение концептуальной ориентации предпринимательства, которое все больше становится интеллек-

туальным, креативным и клиенто-ориентированным.

3. Между торговыми компаниями и производителями формируются сетевые отношения. Сетевизация является одной из прогрессивных бизнес-технологий торговли, она направлена на решение главной задачи торговых компаний — определение форм наиболее эффективного взаимодействия с потребителем.

ИСТОЧНИКИ

1. Shaping the Future of Retail for Consumer Industries [Electronic resource]. Access mode: <https://www.weforum.org/reports/shaping-the-future-of-retail-for-consumer-industries>.
2. *Krasyuk I.A., Bakharev V.V., Medvedeva Y.Y.* Sector specific features of innovative development in the Russian economy // SHS Web of Conferences 35, 01052 (2017) DOI: 10.1051/shsconf/20173501052. ICIE-2017.
3. *Красюк И.А., Медведева Ю.Ю.* Характеристика инновационной среды торгового предприятия // Практический маркетинг. — 2016. — № 12-1 (2381). — С. 63–67.
4. *Соломатин А.Н.* Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли / Учебник для вузов / Санкт-Петербург, 2010. — 560 с.
5. *Чеглов В.П.* Инновационный ретейл. Организационное лидерство и эффективные технологии: монография / 2 изд., перераб. и доп.— М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2014. — 272 с
6. *Дашков Л. П., Мирошниченко В.В.* Потенциал использования инноваций при осуществлении торгово-технологического процесса на розничных торговых предприятиях. Предпринимательство и бизнес: теория, методология и практика эффективного управления. Материалы IV Международного научного конгресса. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; под общ. ред. Е.Г. Крыловой. 2016. — С. 123–129.
7. *Krasyuk I.A., Krymov S.M., Medvedeva Y.Y., Chernisheva A.M., Lashko S.I.* Marketing Management in Retail Chains // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. vol. 15. № 12. pp. 83–91.
8. *Кристенсен К. М., Рейнор М. Е.* Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Пер. с англ. Е. Ю. Калининой. — Москва: Альпина Паблишер, 2016. — 290 с.
9. *Отнюкова Г.Д.* Понятие и признаки инновационной деятельности // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. — 2015. — № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-priznaki-innovatsionnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 16.07.2018).
10. *Рудская И.А.* Формирование и развитие региональных инновационных систем в российской экономике [Текст]: дис.....докт. эконом. наук. — Санкт-Петербург, 2017. — 385 с.
11. *Крымов С.М., Кольган М.В.* Анализ приоритетных функциональных составляющих инновационного потенциала предприятий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. — 2017. — Т. 10. — № 6. — С. 182–194. DOI: 10.18721/JE.10617.
12. *Томассен Л., Линколн К., Эконис Э.* Ретейлизация. Пер. с англ. М: Изд-во «Добрая книга», 2010. — 352 с.

Directions of Innovative Business Technologies Development in Trading-technological Systems

Krasyuk Irina Anatolyevna,

Doctor of Economics, Professor, Deputy Director for scientific work, Higher Economic and Commercial Schools of the Industrial Management, Economics and Commerce Institute, Peter the Great Polytechnic University; 3rd University building, Polytechnicheskaya 29, Saint-Petersburg, 195251, Russian Federation (iri-krasyuk@yandex.ru)

Medvedeva Yulia Yuryevna,

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department Marketing and Engineering Economy, Don State Technological University; Gagarin Square 1, Rostov-on-Don, 344001, Russian Federation (ijmedvet@yandex.ru)

The paper presents the author's view on the problem of innovative development of trade enterprises, the functioning of which is considered from the perspective of a systematic approach. The general view of trade and technological system is offered, the principles of its innovative development are defined: optimization of ways of delivery of goods; technical equipment of material and technical base according to requirements of new economy; optimum use of means of delivery of goods; improvement of a

technological chain of commodity circulation; application of innovative trade and technological equipment instead of manual labor, customer orientation; integration with manufacturers and intermediaries; effective distribution; benchmarking of trade technologies.

The content of the definition of «commercial innovation» is defined, which refers to the change achieved as a result of the use of scientific achievements, research and development, implemented to improve basic and additional trade services, as well as economic and social relations in the sphere of commodity circulation. The economic content of the category «innovative business technologies in trade» is considered, the possible directions of their development are determined by Informatization, customization, networking. It is proved that the transition of the economy to the information phase of development significantly affects the change in the conceptual orientation of entrepreneurship, which acquires an information vector of development and is based on network interaction. The information direction of development of business technologies in trade actualizes the issues of commercialization of trade innovations involving the transformation of consumer behavior, as a result, the conditions for the formation of bimodal IT-architecture of trade are created.

Keywords: trade innovation; trading-technological system; principles of innovative development; innovative business technologies; informatization; customization; networking.

REFERENCES

1. *Shaping the Future of Retail for Consumer Industries* [Electronic resource]. URL: <https://www.weforum.org/reports/shaping-the-future-of-retail-for-consumer-industries>.
2. Krasnyuk, I.A.; Bakharev, V.V.; Medvedeva, Yu.Yu. (2017) Sector specific features of innovative development in the Russian economy. *SHS Web of Conferences* 35, 01052 (2017) DOI: 10.1051/shsconf/20173501052. ICIE-2017.
3. Krasnyuk, I.A.; Medvedeva, Yu.Yu. Characteristics of the innovative environment of a commercial enterprise. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2016, No. 12-1, pp. 63–67.
4. Solomatin, A.N. (2010) *Economics, analysis and planning for the enterprise-trade*. Textbook for universities. St. Petersburg, 2010, 560 pp.
5. Cheglov, V.P. (2014) *Innovative retail companies. Organizational leadership and effective technology: monograph, 2ed*. Moscow, Publishing house «Forum»: INFRA-M, 2014, 272 p.
6. Dashkov, L.P.; Miroshnichenko, V.V. (2016) Potential of use of innovations at implementation of trade and technological process at retail trade enterprises. Entrepreneurship and business: theory, methodology and practice of effective management. *Proceedings of the IV International scientific Congress. Financial University under the Government of the Russian Federation*; under the General editorship of E.G. Krylova, 2016, pp. 123 – 129.
7. Krasnyuk, I.A.; Krymov, S.M.; Medvedeva, Y.Y.; Chernisheva, A.M.; Lashko, S.I. (2017) Marketing Management in Retail Chains. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 2017, vol. 15, No. 12, pp. 83–91.
8. Christensen, C.M.; Raynor, M.E. (2016) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. [In Russian]. Moscow, Alpina Publisher, 2016, 290 p.
9. Rudskaya, A.I. (2017) *Formation and development of regional innovation systems in the Russian economy* [Text]: dis.....Doc. steward. sciences'. Saint Petersburg, 2017, 385 p.
10. Otnyukova, G.D. (2015) Concept and features of innovative activity. *Bulletin of the University named after O. E. Kutafin*, 2015, No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-priznaki-innovatsionnoy-deyatelnosti> (accessed: 16.07.2018.)
11. Krymov, S.M.; Kolgan, M.V. (2017) Analysis of priority functional components of innovative potential of enterprises. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, No. 10, 2017, pp. 182—194. DOI: 10.18721/JE.10617.
12. Thomassen, L.; Lincoln, K.; Aconis, A. *Retaliation*. [In Russian]. Moscow, Publishing house «Dobraya kniga», 2010, 352 p.

ФАКТОРЫ ВЫБОРА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ



Сандракова Ирина Валерьевна,

кандидат технических наук, доцент, декан факультета заочного обучения, Кемеровский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова; 650992, г. Кемерово, пр. Кузнецкий, 39 sandrin_rgtu@mail.ru



Юшкова Людмила Валерьевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры торгового дела и маркетинга ФГАОУ ВО Сибирский федеральный университет; 660041 г. Красноярск, пр. Свободный, 79 luda210173@mail.ru

В статье определены факторы выбора конкурентной стратегии кемеровской региональной торговой сети «Бегемот». Сравнительный анализ прямых конкурентов предприятия показал, что содержание элементов торговли-микс конкурирующих предприятий, таких как форма обслуживания, место расположения, ассортимент, наличие СТМ, практически не отличается. Анализ конкурентных стратегий позволил сделать вывод, что достижение конкурентного преимущества обеспечивается анализируемыми компаниями в результате реализации такой базовой стратегии, как стратегия лидерства по затратам (агрессивное достижение наименьших затрат).

Проведенные исследования выявили высокую угрозу для кемеровских торговых предприятий со стороны новых участников рынка, следовательно, для выживания на рынке необходимо повышать входные рыночные барьеры. Основными входными барьерами являются лояльность покупателей к уже действующим на рынке торговым предприятиям, долгосрочные отношения с поставщиками, инновации в области предлагаемых товаров и сервиса.

Исследования торговых предприятий г. Кемерово показали, что конкурентные стратегии практически всех магазинов, входящих в сеть, построена на минимизации цен, следовательно, конкурировать ценой становится невозможным. Потому «Система универсамов «Бегемот» должна отрабатывать потребности покупателей в своем районе, представить своему покупателю уникальное предложение, что позволит торговому предприятию сохранить, а в дальнейшем увеличить долю рынка.

Ключевые слова: конкурентные стратегии; торговля-микс; факторы выбора конкурентной стратегии; оценка интенсивности конкуренции; оценка рыночной силы покупателей и поставщиков.

Конкуренция – это соперничество между людьми, фирмами, территориями и организациями, заинтересованными в достижении одной и той же цели. В условиях конкуренции побеждают компании, предлагающие большую потребительскую ценность, предлагая клиентам выгоды, оправдывающие более высокие цены. Следовательно, стратегии предприятия должны учитывать не только потребности клиентов, но и стратегии конкурентов. Для того чтобы это осуществить, необходимо провести конкурентный анализ и разработать конкурентные стратегии, позволяющие компании занять прочные позиции в конкурентной борьбе.

В связи с этим актуален вопрос разработки конкурентных стратегий с учетом факторов их выбора.

Компания может выбрать свою конкурентную стратегию в зависимости от взаимодействия трех факторов, таких как:

- ◆ конкурентная позиция фирмы (является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем или обитателем ниши);
- ◆ стратегическая задача (стремится фирма доминировать на рынке или пытается занять прибыльную рыночную нишу);
- ◆ рыночная ситуация (на каком этапе жизненного цикла она находится).

Кемеровская сеть универсамов «Бегемот» – это универсамы формата «у дома». Сеть розничных универсамов «Бегемот» основана в 2006 году. Ежедневно сеть посещают около 20 000 покупателей. Средняя площадь торговых залов 200 кв. метров. Ассортимент каждого универсама составляет более 5 000 товарных позиций.

Торговая сеть включает 40 магазинов в г. Кемерово, 5 – в г. Белово, а также магазины в городах Киселевск, Ленинск-Кузнецкий, Березовский, в п.г.т. Яшкино.

Миссия компании: «Мы работаем так, чтобы покупатель возвращался к нам снова и снова».

Проведенный анализ основных технико-экономических

показателей ООО «Система универсамов «Бегемот» показал рост товарооборота, себестоимости и издержек обращения в анализируемом периоде. Основным фактором прироста товарооборота является расширение торговой сети и увеличение количества магазинов.

Прямыми конкурентами ООО «Система универсамов «Бегемот» являются такие торговые предприятия, как «Магнит у дома», «Пятерочка», «Мария-Ра», «Ярче». Косвенными – гипермаркеты «Лента», «Палата», «Народная палата», дискаунтер «Холди-дискаунтер».

Проведем сравнительный анализ прямых конкурентов по содержанию торгового микса (табл. 1). Информационная база – собственные наблюдения, сайты компаний.

Как видно из представленных данных, содержание элементов торгового микса конкурирующих предприятий, таких как форма обслуживания, место расположения, ассортимент, наличие СТМ, практически не отличается. Представленный в магазинах ассортимент широкий, но не глубокий. В универсамах «Бегемот» при-

сутствуют отделы, предлагающие кулинарную продукцию через прилавки обслуживания. В магазинах «Бегемот» и «Ярче» реализуется хлеб и хлебобулочные изделия собственного производства. В универсамах «Бегемот» и «Пятерочка» предоставляются не только скидки на отдельные товары, но и разработаны программы лояльности (бонусные карты). В информации, представленной на сайте компании только «Пятерочка» прямо заявляет о низких ценах. На сайте сети «Мария-Ра» о низких ценах говорит слоган «Плати меньше – живи лучше».

Рассмотрим конкурентные стратегии прямых конкурентов (табл. 2).

Анализ миссий компаний, выраженных в слоганах, показал, что наиболее удачные, на наш взгляд, слоганы компаний «Пятерочка» и «Мария-Ра», т. к. они четко сформулированы, несут конкретный смысл, понятный покупателям. Данные слоганы четко отражают конкурентные преимущества торговых предприятий. Миссия сети универсамов «Бегемот» не конкретна и привлечь покупателя не может. Миссия супермаркетов «Ярче» удивляет, т.к. про-

дукты в магазине должны быть всегда свежими. Миссия магазинов «Магнит» выглядит, как классическая миссия предприятия, но не привлекательна.

Таким образом, можно сделать вывод, что достижение конкурентного преимущества обеспечивается анализируемыми компаниями в результате реализации такой базовой стратегии, как стратегия лидерства по затратам (агрессивное достижение наименьших затрат), которого можно добиться:

- ♦ за счет экономии на масштабах, что характерно для розничных торговых сетей;
- ♦ на основе передовой технологии продаж;
- ♦ за счет формирования взаимоотношений с поставщиками товаров.

Удачная стратегия такого типа защищает торговую фирму от пяти сил конкуренции путем закрепления за собой покупателей.

При проведении нами маркетингового исследования было установлено, что целевой сегмент ООО «Система универсамов «Бегемот» на кемеровском рынке – покупатели с низким и средним уровнем доходов, живущие в зоне шаговой доступности от магазинов.

Таблица 1

Сравнительный анализ прямых конкурентов ООО «Система универсамов «Бегемот»

Элементы торгового микса	«Бегемот»	«Магнит у дома»	«Мария-Ра»	«Пятерочка»	«Ярче»
Место расположения	В зоне шаговой доступности	В зоне шаговой доступности	В зоне шаговой доступности	В зоне шаговой доступности	В зоне шаговой доступности
Торговая площадь	Не менее 200 м ²	Не менее 400 м ²	Не менее 400 м ²	Не менее 200 м ²	Не менее 100 м ²
Форма торгового обслуживания	преимущественно самообслуживание	самообслуживание	самообслуживание	самообслуживание	самообслуживание
Ассортимент	От 5 000 наименований	От 5 000 наименований	От 3 000 наименований	От 5 000 наименований	От 4 000 наименований
Наличие СТМ	да	да	да	да	да
Ценовая политика	Средние и низкие цены, система скидок на отдельные товары, собственная программа лояльности (бонусная карта)	Средние и низкие цены, система скидок на отдельные товары, купоны	Средние и низкие цены, система скидок на отдельные товары	Низкие цены, система скидок на отдельные товары, для пенсионеров, для покупателей с детьми, собственная программа лояльности	Средние и низкие цены, система скидок на отдельные товары

Конкурентные стратегии прямых конкурентов ООО «Система универсамов «Бегемот»

Торговые предприятия	Миссия	Основа конкурентных преимуществ
Система универсамов «Бегемот»	«Мы работаем так, чтобы покупатель возвращался к нам снова и снова»	Способность предложить покупателям дополнительную ценность, которая заключается в продаже продукции собственного производства
«Магнит у дома»	«Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников»	Способность предложить покупателям дополнительную ценность, которая заключается в продаже недорогих товаров повседневного спроса
Супермаркет шаговой доступности «Ярче»	«Всегда свежие продукты на завтрак, обед и ужин»	Способность предложить покупателям дополнительную ценность, которая заключается в продаже свежих продуктов
Универсамы «Пятерочка»	«Пятёрочка» — самые близкие низкие цены! «Пятерочка! Есть, чем удивить!»	Более низкие по сравнению с конкурентами цены
Сеть продовольственных магазинов «Мария-Ра»	«Плати меньше – живи лучше»	Более низкие по сравнению с конкурентами цены

На выбор конкурентной стратегии ООО «Система универсамов «Бегемот» влияют следующие основные факторы.

1. *Конкурентная позиция фирмы.* Проведенные исследования показали, что система «Бегемот» на рынке Кемеровской области является последователем, не стремящимся на лидерские позиции, но следующим в своей деятельности за лидерами рынка — компаниями «Магнит» и «Мария-Ра».

2. *Стратегическая задача* компании «Бегемот» — занять удобную прибыльную нишу за счет удачного расположения (в Центральном, Кировском районах, на Южном, где немного прямых конкурентов).

3. *Рыночная ситуация.* Анализ основных технико-экономических показателей показал, что в 2015—2017 гг. темпы роста товарооборота ООО «Система универсамов «Бегемот» замедлились. По-видимому, это связано с усилением конкуренции на кемеровском рынке. На рынок активно входят федеральные сети «Магнит», «Пятерочка», занимая освободившиеся торговые помещения сетей «Чибис», «Пенсионер», «Кора». В качестве

преимуществ федеральных сетей участники опроса, проведенного в 2017 году отмечают:

- ◆ удобство совершения покупок в одном месте, в том числе за счет широкого ассортимента товаров (63% респондентов);
- ◆ возможность сэкономить, за счет более низких цен и акций (46%);
- ◆ перспективы увеличения количества рабочих мест в регионе (25%);
- ◆ комфортные условия для покупок (к примеру, грамотная выкладка товаров, удобные проходы, отсутствие прилавка и т.д.) (19%).

К развитию в городе федеральных сетевых супермаркетов 68% всех опрошенных относятся положительно или скорее положительно. С большим энтузиазмом воспринимает экспансию молодое поколение в возрасте от 18 до 30 лет (78% респондентов), те, кто старше (31—54 года) настроены менее позитивно (67%)*.

Поэтому ООО «Система универсамов «Бегемот» необходимо продумать действия, способствующие сохранению рыночных позиций. А для этого следует оце-

нить, какие изменения в стратегии могут предпринять фирмы, составляющие окружение анализируемого предприятия.

Таковыми силами, согласно модели М. Портера, являются:

1. *Потенциал входа в отрасль новых конкурентов*, напрямую связанный с барьерами на рынке, такими как:

- ◆ необходимость больших инвестиций, которая проявляется при организации торговли: строительство, заключение договоров, оформление документов, продвижение и др. Но на данном этапе фирма-новичок сталкивается с двойным «барьером»: появление на рынке новой компании существенно меняет объемы предложения, и возникает угроза доле рынка действующих компаний, которая побуждает их на агрессивные действия. Поэтому новичку необходимо тратить средства на вход на рынок и на ответные конкурентам действия;
- ◆ вход на рынок могут эффективно закрыть и инновации, однако для мелких конкурентов этот путь очень затратный и ведет к необходимости вложения в бизнес дополнительных средств.

* Результаты исследования розничной торговли «Региональные сети и федеральный ретейл: проблемы и форматы взаимодействия», проведенного Центром социального проектирования «Платформа» [Электронный ресурс] – URL: // <https://www.retail.ru/articles/147263/>.

Этим объясняется вход на региональный рынок только крупных торговых сетей;

- ♦ предпочтение и лояльность покупателей торговой марке. Высокая лояльность торговой марке означает, что для преодоления предпочтений покупателей действующим предприятиям и для формирования своего круга клиентуры новым компаниям необходимо затратить огромные средства на рекламу и стимулирование сбыта, что приведет к снижению прибыли. Одним из главных препятствий служит не столько период времени, необходимый для того, чтобы «привязать» потребителей к торговой марке, а практически полное отсутствие привязанности покупателей к конкретному торговому предприятию в сфере продовольственного ретейла.

Данные барьеры являются главными на продуктовом рынке. Сила конкуренции по потенциалу входа на этот рынок определяется, исходя из низкой силы реакции фирм в отрасли и высокой привлекательности рынка (рис. 1).

2. *Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами.* Конкуренция между компаниями одной отрасли возникает в тех случаях, когда одна или большее число фирм испытывают трудности со сбытом своих товаров/услуг или видят улучшение своего положения на рынке за счет конкурента. Реализация сильной конкурентной стратегии может ослабить действия рассматриваемых конкурентов, что может привести либо к стратегическому успеху, либо к поражению.

При этом скорость реализации стратегии может зависеть от:

- ♦ типа отраслевого товара;
- ♦ потенциала конкурентных преимуществ, которыми обладает торговое предприятие;

- ♦ консерватизма покупателей, то есть трудностью перехода от товаров одного торгового предприятия на товары конкурента;
- ♦ возможной скорости и силы ответной реакции конкурентов, которая на данном этапе низкая.

В данном случае считаем необходимым оценить интенсивность конкуренции в отрасли с помощью количественной оценки характеристик, представленных в *таблице 3*.

Можно считать, что интенсивность конкуренции на кемеровском рынке высокая, так как:

- ♦ на рынке действует небольшое число крупных торговых сетей;
- ♦ силы фирм-конкурентов примерно равны;
- ♦ рынок характеризуется высокой значимостью.

Интегрирующим показателем интенсивности конкуренции в отрасли является среднеотраслевая

прибыль. Рассматриваются следующие ситуации:

1. Конкуренция слабо выражена, если большинство фирм в отрасли получают высокий доход на вложенный капитал на привлекательном рынке для предприятий.
2. Если действия конкурентов приводят к снижению прибыли, то это свидетельствует об усилении интенсивности.

На *рисунке 2* представлены сила конкуренции фирм на данном рынке торговли, которая характеризуется средним (19%), по сравнению с показателем по России (22,7%) нормативом среднеотраслевой прибыли, и низким (2,2%) ростом рынка [1].

Таким образом, определяем положение в зоне 4, которая характеризуется как зона стратегических инициатив фирм, что еще раз доказывает наличие на кемеровском

Сила реакции фирм в отрасли	Высокая	Усиление угрозы конкуренции внутри отрасли из-за высоких входных барьеров	Зона высоких входных барьеров в отрасль – угроза усиления конкуренции со стороны новичка невысока
	Низкая	Зона низких входных барьеров в отрасль – угроза усиления конкуренции со стороны новичка невысока	Высокая угроза конкуренции со стороны новичка
		Низкая	Высокая
		Привлекательность отрасли	

Рис. 1. Сила конкуренции по потенциалу входа на рынок

Таблица 3

Оценка интенсивности конкуренции

Характеристики	Описание
Общее число конкурентов на кемеровском рынке	Несколько прямых и косвенных
Сила конкурентов на рынке	По объему продаж лидирует «Магнит»
Целевая сегментация, приверженность	Малозначима на рынке торговли г. Кемерово
Стратегическая значимость рынка	Для предприятий торговли данная значимость велика, так как темпы роста рынка составляют в среднем 17%. Ситуация предоставляет возможность увеличивать размер сегмента и развивать стратегию дифференциации
Сила входных барьеров: • лояльность покупателей торговому предприятию; • долгосрочные отношения с поставщиками; • инновации в области предлагаемого товара и сервиса	На сегодняшний день они не высоки, поэтому их силу необходимо увеличивать

рынке низких входных барьеров. В настоящее время на российском розничном рынке наблюдается тенденция стратегической перегруппировки предприятий, когда стратегии торговых предприятий ориентированы на развитие потенциала фирм с помощью экспансии и увеличения доли рынка. Поэтому торговые предприятия укрупняются и создают крупные сети торговцев. Такое укрупнение позволяет максимально удовлетворять потребности клиентов в одном месте, с извлечением максимальной прибыли, повышая имидж предприятий в глазах покупателей.

Выходными барьерами, препятствующими прекращению присутствия предприятия на кемеровском рынке, по нашему мнению, являются опасность потери имиджа и задолженность перед поставщиками.

3. *Появление товаров-субститутов.* Товары-субституты удовлетворяют ту же потребность, но отличаются от товаров либо иным способом удовлетворения потребности, либо материалами их производства. Как правило, влияние товаров-субститутов ощутимо на рынке непродовольственного ретейла. Влияния товаров-субститутов на конкуренцию в сфере продовольственного ретейла требует дальнейшего изучения. Возможно, такими товарами для магазинов можно считать товары под СТМ торговых сетей.

4. Кроме угрозы со стороны существующих конкурентов и появления на рынке новых, определенное влияние на состояние конкуренции может оказать *поведение потребителей* в связи с тем, что доходы у покупателей невелики, незначительна «цена переключения» на другое торговое предприятие.

На *рисунке 3* представлена рыночная сила покупателей, сложившаяся из низкой степени дифференциации продукции и низкого уровня интеграции покупателей.

Определяем, что к рынку г. Кемерово применима зона 3, которая характеризуется необходимостью обеспечения конкурентных преимуществ фирм с параллельной минимизацией издержек. Этот факт доказывает, что для любого торгового предприятия необходимо отстроиться от конкурентов путем использования сильной конкурентной стратегии.

5. Что касается *поставщиков*, как пятой силы конкуренции по М. Портеру, то поставщики могут угрожать предприятию поднятием цен на товары или снижением качества предлагаемых товаров, на-

рушением условий или сроков поставки. Показатель прочных долгосрочных отношений с поставщиками может выступать как сильное конкурентное преимущество торгового предприятия.

Для оценки возможностей или угроз развитию ООО «Система универсамов «Бегемот» использовали стратегическую матрицу рыночной силы поставщиков на кемеровском рынке (*рис. 4*), место в которой определяется в зависимости от низкой степени дифференциации продукции и низкого уровня интеграции поставщиков.

Поддерживая стабильные показатели, влияющие на его деятельность, торговое предприятие может увеличить объемы продаж и долю рынка, что приведет к стабильной позиции на рынке.

Рост рынка	Высокий	Зона стратегической перегруппировки сил в отрасли 1	Зона, открытая для вхождения в отрасль 3	Зона, открытая для вхождения в отрасль 5
	Низкий	Зона острой конкурентной борьбы в отрасли 2	Зона стратегических инициатив фирм 4	Конкуренция слабо выражена 6
		Низкая	Средняя	Высокая
		Среднеотраслевая прибыль		

Рис.2. Сила конкуренции фирм, присутствующих в отрасли

Уровень концентрации или интеграции покупателей	Высокий	1. Зона сильной рыночной власти покупателей	2. Зона усиления конкуренции по дифференциации со стороны покупателей
	Низкий	3. Зона усиления конкуренции по издержкам со стороны покупателей	4. Зона слабой рыночной власти покупателей
		Низкая	Высокая
		Степень дифференциации продукции	

Рис. 3. Рыночная сила покупателей

Уровень концентрации или интеграции поставщиков	Высокий	1. Зона усиления конкуренции по издержкам со стороны поставщиков	2. Зона сильной рыночной власти поставщиков
	Низкий	3. Зона слабой рыночной власти поставщиков	4. Зона усиления конкуренции по дифференциации
		Низкая	Высокая
		Степень дифференциации продукции	

Рис. 4. Рыночная сила поставщиков

Для получения представления о конкурентной ситуации в отрасли, необходимо провести текущий анализ интенсивности конкуренции. Для анализа можно использовать следующие факторы:

- ◆ тенденция роста отрасли в долгосрочном периоде, которая быстро развивается и становится более привлекательной, что притягивает новичков;
- ◆ изменения в категории покупателей и способе использования товаров. Рост дифференциации товаров в настоящее время набирает темпы, что влечет за собой дифференциацию предпочтений покупателей, поэтому торговому предприятию необходимо сконцентрировать свои действия на усилении конкурентных преимуществ;

- ◆ новые товары создают возможность увеличения доли рынка;
- ◆ социальные изменения, переменны в образе жизни. Данные изменения могут оказаться мощным катализатором отраслевых перемен;
- ◆ снижение неопределенности и риска в бизнесе. Наибольший риск характерен для вновь появившихся предприятий, целью которых является покрытие издержек, связанных с окупаемостью, а также с увеличением доли рынка, что влечет новые затраты.

Исследования конкурентных стратегий торговых предприятий г. Кемерово показали, что модель магазинов, входящих в сети, построена на минимизации цен, следовательно, конкурировать ценой становится невозможным. Поэто-

му «Система универсамов «Бежемот» должна отрабатывать потребности своего района, должна представить своему покупателю уникальное предложение. Сохранить свои рыночные позиции торговому предприятию может помочь:

- ◆ знание покупателя «в лицо»;
- ◆ гибкость, маневренность, адаптивность к динамике спроса за счет меньшего масштаба, чем у федеральных сетевых предприятий;
- ◆ внедрение новшеств, таких как кулинария, фермерская продукция, экологическое направление;
- ◆ сдача части площадей в аренду. Реализация конкурентной стратегии позволит торговому предприятию сохранить, а в дальнейшем увеличить долю рынка.

ИСТОЧНИК

Сандракова И.В., Стратиенко Л.А. Розничная торговля Кузбасса: состояние и перспективы развития // Практический маркетинг. — № 9 (247). — 2017. — С. 25–31.

Factors in Choosing a Competitive Strategy for a Trading Enterprise

Sandrakova Irina Valeryevna,

Associate Professor, Dean of the Faculty of Distance Education, Kemerovo Institute (branch) of the Plekhanov Economic University; Kuznetskiy Ave. 39, Kemerovo, 650992, Russian Federation (sandrin_rgtu@mail.ru)

Yushkova Lyudmila Valeryevna,

Candidate in Economics, Associate Professor, Department of Trade and Marketing, Siberian Federal University; Svobodny Avenue 79, Krasnoyarsk, 660041, Russian Federation (luda210173@mail.ru)

The article defines the factors of the choice of the competitive strategy of the Kemerovo regional trading network «Behemoth». A comparative analysis of the company's direct competitors showed that the content of trade-mix elements of competing enterprises, such as the form of service, location, assortment, the presence of its own brand, is practically the same. The analysis of competitive strategies led to the conclusion that the achievement of competitive advantage is provided by the companies under analysis as a result of the implementation of such a basic strategy as the strategy of cost leadership (aggressive achievement of least costs). The conducted researches have revealed a high threat for the Kemerovo trade enterprises from the side of new market participants, therefore, to survive in the market it is necessary to increase the entrance market barriers. The main entrance barriers are customer loyalty to already existing trading companies, long-term relationships with suppliers, innovations in the field of offered goods and services.

Investigations of trading enterprises in Kemerovo showed that the competitive strategies of almost all stores in the networks are built on the minimization of prices, which means that it is impossible to compete of price. Therefore, the «Behemoth» system of supermarkets should fulfill the needs of customers in its area, present its buyer with a unique offer that will allow the trading company to retain, and subsequently increase the market share.

Keywords: competitive strategies; trade-mix; factors of choosing a competitive strategy; an estimation of intensity of a competition; evaluation of market power of buyers and suppliers.

REFERENCE

1. Sandrakova, I.V.; Stratienko, L.A. (2017) Retail trade of Kuzbass: State and Prospects of Development. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing], No. 9, 2017, pp. 25–31.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА (на примере ДВФУ)



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 представлена трехуровневая модель социальной инфраструктуры университета, учитывающая интересы всех групп обучающихся и научно-педагогических работников (НПР), определены ее основные, необходимые и дополнительные элементы. Были построены карты Needs&Gaps, на которых показано восприятие основными стейкхолдерами уровня развития всех элементов социальной инфраструктуры университета. Это позволило определить основные и вторичные конкурентные преимущества ДВФУ относительно элементов социальной инфраструктуры для каждой группы обучающихся и НПР, определить недостатки и «узкие» места, требующие мероприятий по их совершенствованию. Была определена необходимость в осуществлении корректирующих мероприятий в зависимости от расположения показателей элементов социальной инфраструктуры университета в определенной зоне квадранта карты восприятия Needs&Gaps с целью создания и поддержания конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: социальная инфраструктура университета; элементы социальной инфраструктуры университета; трехуровневая модель социальной инфраструктуры университета; карта восприятия Needs&Gaps.

Благодаря предложенной и апробированной методике определения перспективных направлений развития социальной инфраструктуры университета как фактора его конкурентоспособности были выделены три перспективных направления развития социальной инфраструктуры университета [7], на основании которых в данной статье будут определены и охарактеризованы основные и вторичные конкурентные преимущества университета для основных групп стейкхолдеров относительно уровня развития элементов социальной инфраструктуры университета.

Согласно стейкхолдерскому подходу [5] к формированию устойчивых конкурентных преимуществ менеджменту университета необходимо принимать во внимание интересы и требования обучающихся и научно-педагогических работников (НПР) и, соответственно, удовлетворять их. Также создание устойчивых конкурентных преимуществ организации в рамках гуманитарного подхода [2] предполагает созда-

ние привлекательных для сотрудников (в первую очередь, НПР) университета условий труда, направленных на повышение их удовлетворенности с целью привлечения и удержания лучших кадров в университете. В данной работе рассматривается эффективность организации с точки зрения удовлетворенности ее стейкхолдеров (Ч.Барнард, Г.Георгиу, П.Киллей, Д.Роулс, Т.Стирс, К. Лавлок) [2; 3; 6]. Можно сказать, что суть эффективности заключается в обнаружении новых источников и средств удовлетворения потребностей стейкхолдеров.

Основные направления развития социальной инфраструктуры университета должны представлять собой комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности университета на рынке услуг высшего образования (местном, региональном, национальном, международном) за счет удовлетворения потребностей обучающихся и НПР.

С этой целью была разработана общая **трехуровневая модель социальной инфраструктуры**

университета с учетом интересов основных групп стейкхолдеров (рис. 1), включающая в себя основные, необходимые и дополнительные элементы, важность развития которых зависит от уровня, на котором находятся элементы.

Анализ воспринимаемого уровня развития элементов социальной инфраструктуры группами стейкхолдеров предлагается проводить путем построения карт восприятия Needs&Gaps или матрицы «значимость — удовлетворенность» / «важность-исполнение» / «предпочтение-восприятие» [4; 8–10]. На оси X отмечаются средние значения важности (степени соответствия ожиданиям) показателей определенного элемента социальной инфраструктуры для всех групп стейкхолдеров, на оси Y — средние значения удовлетворенности основных групп стейкхолдеров показателями определенного элемента социальной инфраструктуры. Таким образом, карта восприятия Needs&Gaps представляет собой две пересеченные оси координат «важность/значимость» и «исполнение/

удовлетворенность», образуя четыре квадранта: «сохранение стратегических преимуществ» или «успешный результат», «срочные стратегические действия» или «сосредоточиться на этом», «разумная экономия» или «низкий приоритет», «расточительство, возможность экономии» или «возможная переоценка» [1; 4; 10]. На рисунке 2 представлена карта восприятия Needs&Gaps социальной инфраструктуры университета стейкхолдерами.

Графическое изображение «значимость—удовлетворенность» / «важность—исполнение» показателей определенных элементов социальной инфраструктуры на карте восприятия Needs&Gaps помогает наглядно выявить основные и вторичные конкурентные преимущества университета для стейкхолдеров, связанные с уровнем развития социальной инфраструктуры, определить базовые недостатки и «узкие» места, принимать корректирующие решения именно по тем элементам соци-

альной инфраструктуры и их показателям, которые требуют большего внимания.

Квадрант I «Сохранение стратегических преимуществ» включает показатели, характеризующиеся высокой значимостью и удовлетворенностью стейкхолдеров. В целом, относительно показателей, попавших в этот квадрант, не требуется предпринимать каких-либо действий по их улучшению, но не следует забывать о поддержке их на высоком уровне.

В таблице 1 представлена характеристика каждой зоны данного квадранта и основных направлений действий менеджмента университета по развитию социальной инфраструктуры университета.

Показатели зоны 1.1 являются главными конкурентными преимуществами для университета в привлечении внимания стейкхолдеров, при этом стоит выяснить и устранить причины отрицательных коэффициентов качества. Показатели зоны 1.2 «Второстепенное



Рис. 1. Трёхуровневая модель социальной инфраструктуры университета с учетом интересов обучающихся и НПП

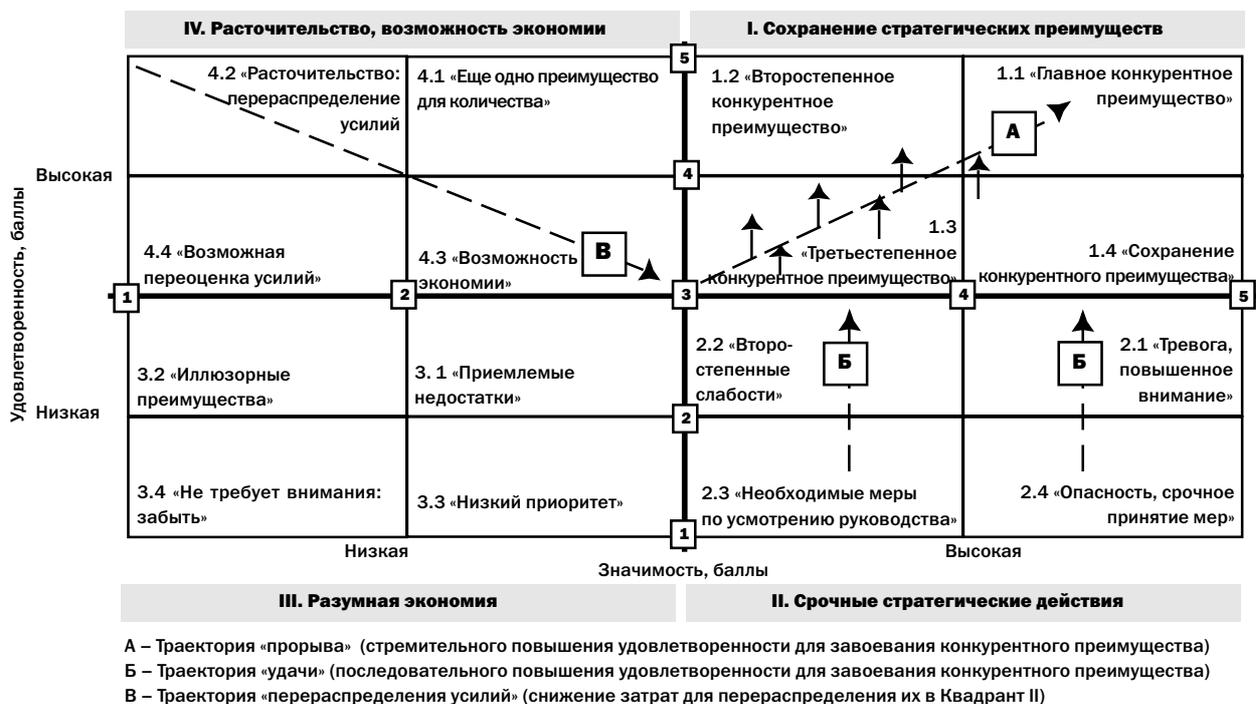


Рис. 2. Карта восприятия Needs&Gaps социальной инфраструктуры университета стейкхолдерами

конкурентное преимущество» и зоны 1.3 «Третьестепенное конкурентное преимущество» являются дополнительными конкурентными преимуществами университета в привлечении и удержании определенных групп стейкхолдеров, не требующих дополнительных усилий. Зоной пристального внимания в квадранте I является зона 1.4 «Сохранение конкурентного преимущества», по показателям которой необходимо повысить уровень удовлетворенности стейкхолдеров.

Квадрант II «Срочные стратегические действия» указывает на проблемный уровень развития показателей, поскольку они являются чрезвычайно важными для стейкхолдеров, а уровень удовлетворенности ими низкий. Это квадрант, куда внимание менеджеров университета должно быть

обращено в первую очередь. Задача состоит в устранении стратегических недостатков и повышении уровня удовлетворенности стейкхолдеров этими показателями для перехода показателей в квадрант I «Сохранение стратегических преимуществ». В первую очередь, менеджменту университета необходимо направить усилия на повышение уровня удовлетворенности стейкхолдеров самыми значимыми показателями с абсолютно низким уровнем из зоны 2.4 «Опасность, срочное принятие мер». Затем необходимо обратить внимание менеджмента университета на такие же высоко значимые показатели из зоны 2.1 «Тревога, повышенное внимание». Показатели, попавшие в зону 2.2 «Второстепенные слабости», являются относительно важными с относительно низким

уровнем удовлетворенности, что позволяет при определенных усилиях со стороны менеджмента университета превратить их во второстепенные конкурентные преимущества. Показатели, вошедшие в зону 2.3 «Необходимые меры по усмотрению руководства», являются относительно важными для стейкхолдеров, но уровень удовлетворенности ими абсолютно низкий, поэтому менеджменту университета необходимо выяснить причины неудовлетворенности стейкхолдеров и устранить только те, которые являются первостепенными на их усмотрение. В *таблице 2* представлена характеристика каждой зоны данного квадранта и основных направлений действий менеджмента университета по развитию социальной инфраструктуры университета.

Таблица 1

Характеристика квадранта I «Сохранение стратегических преимуществ» карты восприятия Needs&Gaps и основных направлений действий менеджмента университета по развитию социальной инфраструктуры университета *

Название зоны в матрице	Соотношения важности и удовлетворенности стейкхолдеров**	Коэффициент качества развития	Характеристика зоны	Основные направления действий менеджмента университета
1.1. «Главное конкурентное преимущество»	Относительно высокая важность и удовлетворенность от 5 до 4 баллов	[-1;1] Максимальный отрицательный или положительный разрыв может быть равен единице	важная зона, в которой формируются стратегические преимущества университета относительно уровня развития социальной инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> создание главных конкурентных преимуществ университета для различных групп стейкхолдеров за счет определенных показателей развития социальной инфраструктуры университета; максимально пристальное внимание обращать на уровень удовлетворенность стейкхолдеров показателями; выяснение и устранение причин отрицательного коэффициента качества развития социальной инфраструктуры университета; отсутствует необходимость в мероприятиях по совершенствованию показателей с коэффициентом качества больше нуля
1.2. «Второстепенное конкурентное преимущество»	Удовлетворенность (от 5 до 4 баллов) превышает уровень важности (от 4 до 3 баллов)	[0; 2] Максимальный положительный разрыв может быть равен 2	конкурентные преимущества, превышающие ожидания стейкхолдеров, что повышает лояльность и становится движущим фактором повышения конкурентоспособности университета	<ul style="list-style-type: none"> формулирование дополнительных конкурентных преимуществ для определенных групп стейкхолдеров; отсутствует важная необходимость в мероприятиях по совершенствованию социальной инфраструктуры
1.3. «Третьестепенное конкурентное преимущество»	Относительно равнозначная средняя степень удовлетворенности и важности (от 4 до 3 баллов)	[-1; 1] Максимальный отрицательный или положительный разрыв может быть равен единице	конкурентные преимущества, наличие которых не является обязательным, но приветствуется. Так называемые «дополнительные козыри или бонусы»	<ul style="list-style-type: none"> при необходимости использовать в качестве второстепенных конкурентных преимуществ; выяснение причин отрицательного коэффициента качества развития социальной инфраструктуры университета и его повышение до нуля и до 1 при необходимости
1.4. «Сохранение конкурентного преимущества»	Важность (от 5 до 4 баллов) превышает уровень удовлетворенности (от 4 до 3 баллов)	[-2; 0] Максимальный отрицательный разрыв может быть равен 2	Зона пристального внимания за важными показателями для стейкхолдеров с низким уровнем удовлетворенности	Повысить коэффициент качества обслуживания до нуля за счет повышения уровня удовлетворенности важными показателями для стейкхолдеров;

* Все Таблицы в статье созданы авторами.

** Здесь (и далее в таблицах 2–4): по 5-балльной шкале, где 5 – наивысший балл.

В квадрант III «Разумная экономия» входят неважные для стейкхолдеров показатели, характеризующиеся низкой удовлетворенностью. Имеются приемлемые недостатки. Этот квадрант не следует рассматривать как зону для улучшений, поскольку низкий уровень удовлетворенности соответствует низкой оценке важности показателей для стейкхолдеров. Зона 3.1

«Приемлемые недостатки» не требует большой концентрации внимания руководства, так как показатели имеют низкую важность для стейкхолдеров. В зоне 3.2 «Иллюзорные преимущества» создается обманчивое преимущество благодаря положительному коэффициенту качества. Показатели зоны 3.3 «Низкий приоритет» имеют низкую значимость для стейкхолдеров, по-

этому выявление причин неудовлетворенности показателями не является столь значимым. Руководству университета не следует обращать внимание на показатели, вошедшие в зону 3.4, про них можно забыть. В *таблице 3* представлена характеристика каждой зоны данного квадранта и основных направлений действий менеджмента университета.

Таблица 2

Характеристика квадранта II «Срочные стратегические действия» карты восприятия Needs&Gaps и основных направлений действий менеджмента университета по развитию социальной инфраструктуры университета

Название зоны в матрице	Соотношения важности и удовлетворенности стейкхолдеров**	Коэффициент качества развития	Характеристика зоны	Основные направления действий менеджмента университета
2.1. «Тревога, повышенное внимание» («Ключевые слабые стороны»)	Важность (от 5 до 4 баллов) превышает удовлетворенность (от 3 до 2 баллов)	[-3; -1] Максимальный отрицательный разрыв может быть равен 3, а минимальный отрицательный разрыв – 1.	показатели чрезвычайно важны для стейкхолдеров, но скорее неудовлетворены, чем удовлетворены	<ul style="list-style-type: none"> сосредоточить внимание на выявлении причин отрицательного коэффициента качества; переход в квадрант I «Сохранение стратегических преимуществ»
2.2. «Второстепенные слабости»	Важность (от 4 до 3 баллов) превышает удовлетворенность (от 3 до 2 баллов)	[-2; 0] Максимальный отрицательный разрыв может быть равен 2, а максимальный положительный разрыв стремится к нулю	Показатели являются относительно важными для стейкхолдеров, но скорее неудовлетворены, чем удовлетворены	<ul style="list-style-type: none"> направить усилия на устранение причин неудовлетворенности, чтобы второстепенные слабости стали второстепенными конкурентными преимуществами; переход в квадрант I «Сохранение стратегических преимуществ»
2.3. «Необходимые меры по усмотрению руководства»	Важность (от 4 до 3 баллов) значительно превышает удовлетворенность (от 2 до 1 баллов)	[-3; -1] Максимальный отрицательный разрыв может быть равен 3, а минимальный отрицательный разрыв – 1.	Показатели являются относительно важными для стейкхолдеров, но абсолютно не удовлетворены	<ul style="list-style-type: none"> выяснить причины неудовлетворенности и устранить только те, которые являются первостепенными по решению руководства; переход в квадрант I «Сохранение стратегических преимуществ» через зону 2.2.
2.4. «Опасность, срочное принятие мер»	Важность (от 5 до 4 баллов) в достаточной степени превышает удовлетворенность (от 2 до 1 баллов)	[-4; -2] Максимальный отрицательный разрыв может быть равен 4, а минимальный отрицательный разрыв – 2.	показатели чрезвычайно важны для стейкхолдеров, но абсолютно не удовлетворены	<ul style="list-style-type: none"> концентрация усилий на повышении уровня удовлетворенности для повышения коэффициента качества; переход в квадрант I «Сохранение стратегических преимуществ» через зону 2.1.

Таблица 3

Характеристика квадранта III «Разумная экономия» карты восприятия Needs&Gaps и основных направлений действий менеджмента университета по развитию социальной инфраструктуры университета

Название зоны в матрице	Соотношения важности и удовлетворенности стейкхолдеров**	Коэффициент качества развития	Характеристика зоны	Основные направления действий менеджмента университета
3.1. «Приемлемые недостатки»	Низкий уровень важности и удовлетворенности, от 3 до 2 баллов	[-1; 1] Максимальный отрицательный или положительный разрыв может быть равен единице	Низкая важность и удовлетворенность показателей для стейкхолдеров	<ul style="list-style-type: none"> не требуют большой концентрации внимания руководства при коэффициенте качества больше нуля; при отрицательном коэффициенте качества на усмотрение руководства можно повысить значение до нуля
3.2. «Иллюзорные преимущества»	Удовлетворенность (от 3 до 2 баллов) превышает важность (от 2 до 1 балла)	[0; 2] Максимальный положительный разрыв может быть равен 2.	Благодаря положительному коэффициенту качества создается обманчивое (иллюзорное) преимущество, которое не важно стейкхолдерам	<ul style="list-style-type: none"> не требуют концентрации внимания руководства из-за отсутствия важности со стороны стейкхолдеров, в связи с чем бессмысленно эти показатели закладывать в основу конкурентного преимущества
3.3. «Низкий приоритет»	Важность (от 3 до 2 баллов) превышает удовлетворенность (от 2 до 1 балла)	[-2; 0] Максимальный отрицательный разрыв может быть равен 2	Поскольку важность показателей имеет низкий приоритет для стейкхолдеров, то повышение уровня удовлетворенности также имеет низкий приоритет для руководства	<ul style="list-style-type: none"> незначимые показатели не требуют пристального изучения причин неудовлетворенности, анализ показателей отводится на усмотрение руководства при коэффициенте качества близком к нулю
3.4. «Не требует внимания: забыть»	Отсутствует важность и удовлетворенность (от 2 до 1 балла)	[-1; 1] Максимальный отрицательный или положительный разрыв может быть равен единице.	для стейкхолдеров не представляют значимости показатели, соответственно, нет необходимости прилагать усилия по повышению их удовлетворенности	<ul style="list-style-type: none"> отсутствует необходимость анализа показателей со стороны руководства, несмотря на возможный положительный коэффициент качества

В квадранте IV «Расточительство, возможность экономии» удовлетворенность существенно выше, чем значимость, придаваемая стейкхолдерами данным показателям: средства, затрачиваемые университетом на создание и поддержание данных показателей, излишни. Более рациональное решение заключается в их перераспределении в пользу зоны II «срочных стратегических решений».

В таблице 4 представлена характеристика каждой зоны данного квадранта и основных направлений действий менеджмента университета.

Далее описаны карты восприятия *Needs&Gaps* элементов социальной инфраструктуры университета стейкхолдерами, в которых распределены показатели каждого элемен-

та в определенных зонах и квадрантах матрицы.

Жилищно-коммунальная инфраструктура университета для иногородних российских и иностранных обучающихся, а также проживающих в кампусе молодых ученых и НПР старше 40 лет является основным элементом социальной инфраструктуры университета (см. рис. 1). Соответственно, показатели, вошедшие в квадрант I «Сохранение стратегических преимуществ» на карте восприятия *Needs&Gaps*, формируют стратегические конкурентные преимущества относительно жилищно-коммунальных условий в кампусе для привлечения и удержания определенных групп стейкхолдеров. Для иностранных обучающихся главными конкурентными преимуществами являются наличие гостиницы и общежития, количество мест

в комнате, состояние комнат, обеспеченность мебелью, наличие отдельного санузла в комнате (зона 1.1); второстепенными конкурентными преимуществами — обеспечение безопасности проживания (видеонаблюдение, противопожарная безопасность) и наличие лифта (зона 1.2); третьестепенными конкурентными преимуществами — наличие гладильных комнат, качество работы коммунальных служб (сантехников, электриков и др.) (зона 1.3). Также важно сохранение таких конкурентных преимуществ, как наличие кухни на этаже, наличие комнаты для стирки/прачечной и обеспеченность бытовой техникой (зона 1.4).

Иногородних российских обучающихся можно привлекать в университет и удерживать за счет следующих показателей, являющихся значимыми и имеющих высокую

Таблица 4

Характеристика квадранта IV «Расточительство, возможность экономии» карты восприятия *Needs&Gaps* и основных направлений действий менеджмента университета по развитию социальной инфраструктуры университета

Название зоны в матрице	Соотношения важности и удовлетворенности стейкхолдеров **	Коэффициент качества развития	Характеристика зоны	Основные направления действий менеджмента университета
4.1. «Еще одно преимущество для количества»	Удовлетворенность (от 5 до 4 баллов) превышает важность (от 3 до 2 баллов)	[1; 3] Максимальный положительный разрыв может быть равен 3.	Значительное превышение ожиданий стейкхолдеров по сравнению с запросами, что означает: университет «перестарался» и нельзя упускать такую возможность	<ul style="list-style-type: none"> отсутствует необходимость в затрате средств на создание и поддержание данных показателей; можно использовать в качестве еще одного дополнительного преимущества (для количества) для стейкхолдеров из-за граничащих (3 балла) значений важности;
4.2. «Расточительство: перераспределение усилий»	Удовлетворенность (от 5 до 4 баллов) значительно превышает важность (от 2 до 1 балла)	[2; 4] Максимальный положительный разрыв может быть равен 4.	Удовлетворенность существенно выше, чем значимость, придаваемая стейкхолдерами, что является расточительством для университета	<ul style="list-style-type: none"> полное прекращение развития данных показателей из-за отсутствия значимости со стороны стейкхолдеров; перераспределение усилий в квадрант II «Срочные стратегические действия»
4.3. «Возможность экономии»	Удовлетворенность (от 4 до 3 баллов) превышает важность (от 3 до 2 баллов)	[0; 2] Максимальный положительный разрыв может быть равен 2.	Удовлетворенность незначительно превышает уровень значимости показателей, что означает: университет приложил лишние усилия и теперь необходимо сэкономить, воспользовавшись данным положением	<ul style="list-style-type: none"> в целях экономии при граничащих значениях важности (3 балла) и высоком уровне удовлетворенности (4 балла) можно использовать в качестве еще одного дополнительного преимущества (для количества) для стейкхолдеров; при низких уровнях удовлетворенности и важности нет необходимости в затрате средств университетом на создание и поддержание данных показателей
4.4. «Возможная переоценка усилий»	Удовлетворенность (от 4 до 3 баллов) превышает важность (от 2 до 1 балла)	[1; 3] Максимальный положительный разрыв может быть равен 3.	отсутствует значимость в развитии социальной инфраструктуры, поэтому вообще не имеет значения средняя степень удовлетворенности, в связи с чем необходимо провести переоценку усилий, затраченных университетом	<ul style="list-style-type: none"> полное прекращение развития данных показателей из-за отсутствия значимости со стороны стейкхолдеров; более рациональное решение заключается в их перераспределении в пользу квадранта II «Срочные стратегические действия»

степень воплощенности в ДВФУ: главным конкурентным преимуществом является количество мест в комнате (зона 1.1); третьестепенными конкурентными преимуществами являются обеспечение безопасности проживания (видеонаблюдение, противопожарная безопасность); наличие гладильных комнат; качество работы коммунальных служб (сантехников, электриков и др.) (зона 1.3). Пристального внимания за важными для иногородних российских обучающихся с низким уровнем удовлетворенности требуют такие показатели, как наличие кухни на этаже, обеспеченность бытовой техникой и мебелью, наличие отдельного санузла в комнате (зона 1.4).

Стратегическими преимуществами для привлечения в университет и удержания молодых ученых и НПР старше 40 лет, не имеющих в собственности жилья и постоянной регистрации во Владивостокском городском округе, желающих проживать в кампусе, будут следующие значимые показатели с высоким уровнем реализованности (воплощения) в ДВФУ:

- ♦ главные конкурентные преимущества ДВФУ — наличие гостиницы и общежития, количество мест в комнате, состояние комнат (наличие ремонта), обеспеченность мебелью, наличие отдельного санузла в комнате (зона 1.1);
- ♦ второстепенные конкурентные преимущества — качество работы комендантов и администраторов, наличие лифта, обеспечение безопасности проживания (видеонаблюдение, противопожарная безопасность) (зона 1.2);
- ♦ третьестепенное конкурентное преимущество ДВФУ — качество работы коммунальных служб (сантехников, электриков и др.) (зона 1.3);

♦ важно сохранение следующих конкурентных преимуществ ДВФУ — обеспеченность бытовой техникой, наличие гладильных комнат, наличие комнаты для стирки/прачечной, наличие отдельной кухни на этаже для НПР (зона 1.4).

Менеджменту университета необходимо срочно принять меры относительно предоставления служебного жилья для НПР, не имеющих в собственности жилых помещений, постоянной регистрации во Владивостокском городском округе и не желающих проживать совместно с обучающимися, а также молодым ученым с семьями, нуждающимся в отдельном от обучающихся жилье (зона 2.4). На усмотрение руководства университета отводится принятие мер в предоставлении служебных квартир НПР старше 40 лет, нуждающимся в жилье и не желающим проживать в кампусе с обучающимися. Для иногородних российских обучающихся значимыми стратегическими преимуществами, требующими повышения качества, являются, в первую очередь, предоставление благоустроенного общежития с хорошим состоянием комнат (наличие ремонта) и комнатой для стирки/прачечной (зона 2.1), предоставление гостиницы приветствуется (зона 2.2). Более высокий уровень удовлетворенности показателями жилищно-коммунальной инфраструктурой ДВФУ наблюдается у иностранных обучающихся и НПР, проживающих в кампусе, по причине предоставления им новых и наиболее благоустроенных объектов жилищно-коммунальной инфраструктуры, в отличие от иногородних российских обучающихся, которым предоставляют общежития и гостиницы по рейтинговой системе по остаточному принципу. Руководству ДВФУ необходимо

повысить качество работы комендантов и администраторов с иностранными обучающимися за счет преодоления языкового барьера (квадрант III «Разумная экономия»).

В квадранте IV «Расточительство, возможность экономии» в зоне 4.3 «Возможность экономии» находятся показатели с положительным коэффициентом качества, которые становятся еще одним дополнительным преимуществом для стейкхолдеров, а именно: возможность предоставления гостиниц на некоторое время для НПР, а также наличие лифтов в общежитиях.

Согласно трехуровневой модели социальной инфраструктуры университета (см. рис. 1), **информационно-коммуникационная инфраструктура** университета является необходимым элементом, вторым по значимости для всех стейкхолдеров [7]. Пристальное внимание со стороны менеджмента ДВФУ должно быть направлено на зону 1.4 «Сохранение конкурентного преимущества», в которую попали такие значимые показатели, требующие повышения качества для всех стейкхолдеров, как наличие сети Интернет, информационных групп и контакт-центров. Для НПР чрезвычайно важно наличие телефонной сети в кампусе для решения рабочих вопросов, поэтому менеджменту ДВФУ необходимо обратить повышенное внимание на максимально широкое обеспечение телефонной сетью всех подразделений (зона 2.1 «Тревога, повышенное внимание»).

Иногородними российскими и иностранными обучающимися, а также НПР, проживающими в кампусе, приветствуется наличие в кампусе объектов, оказывающих услуги по экспресс доставке документов и грузов по России и за рубеж. Однако иностранные

обучающиеся хотели бы улучшить качество обслуживания объектов по экспресс-доставке именно зарубежных документов и грузов (зона 1.4 «Сохранение конкурентного преимущества»). НПР, проживающие в кампусе, также желают улучшить качество обслуживания объектов по экспресс-доставке документов и грузов как по России, так и за рубеж (зона 2.2 «Второстепенные слабости»). После улучшения качества обслуживания данный показатель может стать второстепенным конкурентным преимуществом ДВФУ в глазах обучающихся и НПР, проживающих в кампусе, что нельзя сказать про местных обучающихся и НПР, не проживающих в кампусе, для которых данный недостаток является приемлемым (зона 3.1 «Приемлемые недостатки»).

Наличие студенческого телевизионного вещания для обучающихся является относительно важным показателем, который слабо реализуется в ДВФУ (зона 2.2 «Второстепенные слабости»), в основном, через неофициальные онлайн площадки на нерегулярной основе, с чем согласны и НПР (зона 2.3 «Необходимые меры по усмотрению руководства»). В связи с чем, руководству ДВФУ необходимо направить усилия на создание официального телевизионного канала на постоянной основе, в первую очередь, для обучающихся, тем самым второстепенная слабость превратится во второстепенное конкурентное преимущество ДВФУ.

Обучающиеся и молодые ученые также желают получать информацию и обмениваться ею через студенческое радио (зона 2.3 «Необходимые меры по усмотрению руководства»), в отличие от НПР старше 40 лет (зона 3.3 «Низкий приоритет»).

Культурно-досуговая инфраструктура университета с учетом интересов стейкхолдеров является необходимым элементом (см. рис.1). Наличие в кампусе парковой зоны и набережной является для обучающихся и молодых ученых главным конкурентным преимуществом (зона 1.1), для НПР старше 40 лет необходимо улучшить качество этих объектов для сохранения конкурентного преимущества (зона 1.4). Наличие пляжа в кампусе для обучающихся — одно из главных конкурентных преимуществ (зона 1.1), для проживающих в кампусе НПР необходимо улучшить условия отдыха на пляже для сохранения конкурентного преимущества университета (зона 1.4), а для НПР, не проживающих в кампусе, данный показатель является «второстепенной слабостью» (зона 2.2), при улучшении качества которого может стать «третьестепенным конкурентным преимуществом».

Наличие концертных залов в кампусе ДВФУ является для обучающихся главным конкурентным преимуществом (зона 1.1) и второстепенным конкурентным преимуществом для НПР (зона 1.2). Наличие в кампусе ДВФУ выставочно-конгрессных объектов — главное конкурентное преимущество для всех стейкхолдеров (зона 1.1). Наличие коворкинга в кампусе ДВФУ (зона 1.1) является следующим главным конкурентным преимуществом для обучающихся и молодых ученых, а для НПР старше 40 лет — «третьестепенным конкурентным преимуществом» (зона 1.3).

Культурно-досуговая инфраструктура университета является значимым элементом, в первую очередь, для обучающихся [7], поэтому менеджменту университета необходимо повышать качество

показателей, попавших в квадрант II «Срочные стратегические действия», а именно в кампусе для обучающихся необходимы кинозал и развлекательный центр (зона 2.4). Проживающие в кампусе НПР также были бы рады развлекательному центру, а молодые ученые, проживающие в кампусе, еще и кинозалу (зона 2.3).

Спортивная и оздоровительная инфраструктура университета имеет равную значимость с культурно-досуговой инфраструктурой для всех стейкхолдеров [7] и является необходимым элементом социальной инфраструктуры (см. рис. 1). Привлечь и удержать местных и иногородних российских обучающихся менеджменту университета можно за счет таких главных конкурентных преимуществ (зона 1.1), как наличие стадионов, спортивных залов и бассейна. Молодых ученых можно привлекать наличием стадионов, являющимся второстепенным конкурентным преимуществом (зона 1.2). Хорошим плюсом в пользу университета со стороны НПР старше 40 лет является наличие в кампусе спортивных залов и бассейна (зона 1.3). Еще одним преимуществом будет наличие стадионов для НПР старше 40 лет (зоны 4.1 и 4.3).

В силу обособленного расположения кампуса ДВФУ (о. Русский) обучающиеся и НПР беспокоятся о своевременности оказания медицинской помощи. Менеджменту университета необходимо обратить пристальное внимание на следующие значимые показатели, требующие повышения качества (зона 1.4):

- ◆ для всех стейкхолдеров наличие медпункта с удобным графиком работы;
- ◆ для местных обучающихся и НПР наличие вузовской поли-

клиники, близко расположенной к кампусу.

В зону 2.2 «Второстепенные слабости» вошли относительно значимые показатели, на которые необходимо направить усилия по устранению причин неудовлетворенности следующих групп стейкхолдеров, с целью превращения «слабостей» во второстепенные конкурентные преимущества:

- ◆ наличие вузовского санатория, профилактория для НПР старше 40 лет;
- ◆ наличие (крытого) катка на территории кампуса для обучающихся и молодых ученых, проживающих в кампусе.

Инфраструктура общественного питания и торговли университета является последним (на втором уровне) необходимым элементом в трехуровневой модели социальной инфраструктуры университета (см. рис. 1). Стратегическими конкурентными преимуществами ДВФУ для привлечения и удержания стейкхолдеров будут следующие третьестепенные конкурентные преимущества (зона 1.3):

- ◆ для местных обучающихся — наличие столовых в каждом учебном корпусе и аптеки в кампусе;
- ◆ для иногородних российских обучающихся — наличие снек-аппаратов и кофейных торговых аппаратов в каждом учебном корпусе, наличие торговых точек по продаже цветов и авиа, ж/д и автобусных билетов;
- ◆ для иностранных обучающихся — наличие кофейных торговых аппаратов в каждом учебном корпусе, наличие торговых точек по продаже цветов и авиа, ж/д и автобусных билетов, наличие торговых аппаратов по продаже контактных линз и аксессуаров;
- ◆ для молодых ученых, проживающих в кампусе — наличие ко-

фейных торговых аппаратов в каждом учебном корпусе, наличие копировальных центров и точек по продаже канцелярских товаров, наличие торговых точек по продаже авиа-, ж/д и автобусных билетов;

- ◆ для молодых ученых, не проживающих в кампусе — наличие кофейных торговых аппаратов в каждом учебном корпусе, наличие копировальных центров и аптеки;
- ◆ для НПР старше 40 лет, проживающих в кампусе — наличие кафе, копировальных центров и точек по продаже канцелярских товаров, наличие торговых точек по продаже авиа-, ж/д и автобусных билетов;
- ◆ для НПР старше 40 лет, не проживающих в кампусе — наличие кафе, копировальных центров и аптеки.

Менеджменту университета необходимо обратить пристальное внимание на зону 1.4, в которую попали следующие показатели, требующие повышения уровня удовлетворенности для нижеследующих стейкхолдеров:

- ◆ для проживающих в кампусе молодых ученых, иногородних российских и иностранных обучающихся — наличие столовых в каждом учебном корпусе и общепитии, наличие кафе и аптеки;
- ◆ наличие снек-аппаратов в каждом учебном корпусе важно для местных и иностранных обучающихся, а также молодых ученых;
- ◆ для местных обучающихся — наличие кафе и кофейных торговых аппаратов в каждом учебном корпусе;
- ◆ для молодых ученых, не проживающих в кампусе — наличие столовых в каждом учебном корпусе и кафе;

- ◆ для НПР старше 40 лет, проживающих в кампусе — наличие аптеки.

Несмотря на то, что **транспортная инфраструктура** университета является дополнительным элементом социальной инфраструктуры университета (см. рис. 1), для НПР, не проживающих в кампусе, транспортная инфраструктура является самым значимым элементом [7]. В связи с чем главным конкурентным преимуществом ДВФУ для НПР, не проживающих в кампусе и имеющих автомобиль, является наличие автомобильных парковок в кампусе (зона 1.1). Для сохранения конкурентного преимущества ДВФУ для НПР, не проживающих в кампусе и вынужденных добираться до кампуса своим ходом, необходимо обеспечение достаточного количества маршрутов общественного транспорта до кампуса с удобным расписанием.

Для местных обучающихся транспортная инфраструктура университета является четвертым по значимости элементом социальной инфраструктуры [7], поэтому менеджменту ДВФУ необходимо обеспечить автомобильными парковками обучающихся, добирающихся до кампуса на автомобиле, и достаточным количеством маршрутов общественного транспорта с удобным расписанием для обучающихся, добирающихся своим ходом до кампуса ДВФУ (зона 1.4).

Инфраструктура бытового обслуживания является последним дополнительным элементом социальной инфраструктуры университета (см. рис. 1). Для проживающих в кампусе обучающихся и НПР третьестепенными конкурентными преимуществами являются наличие парикмахерской и салона красоты, наличие пунктов проката, наличие фотоателье/фотостудии

(зоны 1.3, 1.4). Безопасность в кампусе является важным условием для всех стейкхолдеров, поэтому менеджменту университета необходимо сохранять службу охраны на территории кампуса ДВФУ (зона 1.4).

Таким образом, применение карты восприятия *Needs&Gaps*

для анализа каждого элемента социальной инфраструктуры университета позволяет выявить и сохранить стратегические преимущества университета, принять менеджменту университета строчные стратегические действия для сохранения конкурентных преимуществ, использовать разумную экономию для управления

социальной инфраструктурой университета и предложить необходимые направления действий для достижения определенного уровня удовлетворенности стейкхолдерами социальной инфраструктурой с целью повышения, в конечном счете, конкурентоспособности университета на рынке услуг высшего образования.

ИСТОЧНИКИ

1. Борисова С.Г. Управление лояльностью потребителей образовательной организации как маркетинговым активом // Маркетинг услуг. — 2013. — №4. — С. 278–295.
2. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2018. — 1008 с.
3. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга: учебник для магистров. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 343 с.
4. Современные потребительские тренды и удовлетворенность потребителя: Монография / Под ред. О.К. Ойнер. — М.: НИЦ Инфра-М, 2013. — 142 с.
5. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. — 2007. — №4 (24). — С. 152–156.
6. Тоньшева Л.Л., Кашина О.Н., Фендич О.С. Социокультурные факторы эффективного управления организациями: теория и практика. — Тюмень: ТюмГНГУ, 2008. — 197 с.
7. Троценко А.Н. Методика определения перспективных направлений развития социальной инфраструктуры университета как фактора конкурентоспособности // Практический маркетинг. — 2018. — №4. — С. 22–27.
8. Joseph M., Yakhou M., Stone G. An educational institution's quest for service quality: customers' perspective // Quality Assurance in Education. — 2005. — Vol.13 (1). — Pp. 66–82.
9. Martilla J., James J. Importance-performance analysis // Journal of Marketing. — 1977. — Vol. 41. — No. 1. Pp. 77–79.
10. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // Journal of Retailing. — 1988. — Vol. 4 (Spring). — Pp. 12–40.

Development Directions of University's Social Infrastructure (on the Example of Far Eastern Federal University)

Trotsenko Anastasiya Nikolaevna,

Senior Lecturer of Marketing, Commerce and Logistics Department, Far Eastern Federal University; Building G(22), v. Ayaks 10, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russian Federation (trotsenko.an@dvfu.ru)

In this article we present the three-level model of university's social infrastructure which considers interests of all groups of students and academic staff, define its basic, necessary and additional elements. Maps Needs&Gaps showing perception of all elements university's social infrastructure development level by main stakeholders were built. This let us determine primary and secondary competitive advantages of Far Eastern Federal University in relation to university's social infrastructure elements for each group of students and academic staff, detect disadvantages and bottlenecks requiring measures to improve them. The need for adjustment measures to create and maintain competitive advantages according to location of university's social infrastructure elements indicators in a certain area of perception Needs&Gaps map quadrant was detected.

Keywords: university's social infrastructure; university's social infrastructure elements; three-level model of university's social infrastructure; perception map Needs&Gaps.

REFERENCES

1. Borisova, S.G. (2013) Consumer loyalty management of educational organization as marketing asset. *Marketing uslug* [Service marketing], No 4, pp. 278–295.
2. Lovelock, Ch. (2018) *Service marketing: people, technology, strategy*. In Russian. Moscow, Williams Publ., 2018, 1008 p.
3. Oyner, O.K. (2016) *Marketing Performance Management: textbook for masters*. In Russian. Moscow, Urait publishing house, 2016, 343 p.
4. *Modern consumer trends and customer satisfaction: Monograph*. Ed. by O.K. Oyner. Moscow, Infra-M Publ., 2013, 142 p.
5. Solodukhin, K.S. (2007) Application problems of stakeholder theory in the strategic management of organization. *Problemy sovremennoj ekonomiki* [Problems of Modern Economics], No 4, pp.152–156.
6. Tonysheva, L.L.; Kashina, O.N.; Fendich, O.S. (2008) *Sociocultural factors of effective management of organizations: theory and practice*. Tyumen: Publishing house of Tyumen State Technical University, 2008, 197 p.
7. Trotsenko, A.N. (2018) Methodology for determining university's social infrastructure perspective development direction as competitiveness factor. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2018, No 4, pp. 22–27.
8. Joseph, M.; Yakhou, M.; Stone, G. (2005) An educational institution's quest for service quality: customers' perspective. *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 (1), pp. 66–82.
9. Martilla, J.; James, J. (1977) Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1, pp. 77–79.
10. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry L. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 4 (Spring), pp. 12–40.