

СОДЕРЖАНИЕ**М. Калужский**

Маркетинг в сетевой экономике: товарная политика на рынке труда 3

К. Татарин

Маркетинговое воздействие на прибыль от продаж, основанное на данных 10

С. ШиловскийИспользование лидеров мнений в коммуникациях розничной сети
в социальных медиа 18**И. Красюк, А. Барбарук, М. Шейнина**

Инновационные маркетинговые технологии в организации розничной торговли ... 25

О. Табашникова

Интеграционный подход в образовательном процессе: проблемы и перспективы 31

З. ГусейноваРазработка методики оценки конкурентных преимуществ основных
образовательных программ магистратуры вуза 37

Рецензия

В. Никишкин

Рапсодия брендинга 43

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**Бондаренко Виктория Андреевна**, д.э.н., доцент, зав. кафедрой маркетинга и рекламы
Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), г. Ростов-на-Дону;**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, г. Санкт-Петербург;**Макаров Александр Михайлович**, д.э.н., профессор, заслуженный экономист Удмуртской
Республики, проректор по научной работе и программам стратегического развития, Удмуртский
государственный университет, г. Ижевск;**Никишкин Валерий Викторович**, д.э.н., профессор, 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;**Платонова Наталья Алексеевна**, д.э.н., профессор, проректор по научно-исследовательской
работе РГУТиС, г. Москва;**Романова Ирина Матвеевна**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга, коммерции и
логистики Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета,
почетный работник высшего профессионального образования, г. Владивосток;**Хёршген Ханс**, д.н., профессор, ФОРАМ – Институт прикладного маркетинга, Университет
Хоенхайм, г. Штутгарт, Германия;**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д.э.н., профессор, 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.ruИздание 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 маркетингПодписка 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. 11, 2018

CONTENTS

M. Kaluzhsky
Marketing in a Network Economy: Product Policy in Labor Market 9

K. Tatarinov
Marketing Impact on Sales Revenue Based on Data 17

S. Shilovskiy
Retail Chain Shop Communications Using Influencers in Social Media 24

I. Krasnyuk, A. Barbaruk, M. Sheinina
Innovative Marketing Technologies in Retail Trade 30

O. Tabashnikova
Integrative Approach in the Educational Process: Problems and Prospects 36

Z. Guseynova
Development of Evaluation Method of the Competitive Advantages
of the Basic Education Programs of Master’s Degree Course at University 42

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

Bondarenko Victoria Andreevna, Doctor of Economics, associate Professor, Head of Marketing and Advertising Department, Rostov state University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia;

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, Honorary worker of higher education, Saint-Petersburg, Russia;

Makarov Alexander Mikhaylovich, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Vice-Rector for Research and Strategic Development Programs, Udmurt State University, Izhevsk, Russia;

Nikishkin Valery Viktorovich, Doctor of Economics, Professor, Director of Educational and scientific center for retraining and professional development of higher school employees (Plekhanov Russian University of Economics); Moscow, Russia;

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

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

Romanova Irina Matveevna, Doctor of Economics, Professor, Head of Marketing, Commerce and Logistics Department of Economics and Management School, Far Eastern Federal University, Honorary worker of higher professional education, Vladivostok, Russia;

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

Shevchenko Dmitriy Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Moscow Polytechnic University, Honorary member of Guild of marketers (GM), expert on advertising in Association of Communication Agencies of Russia (ACAR); Moscow, Russia.

МАРКЕТИНГ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ: ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА НА РЫНКЕ ТРУДА



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

Статья продолжает цикл публикаций автора об использовании маркетинга в условиях сетевой экономики на рынке труда. Сетевая экономика трансформирует маркетинг благодаря облачным технологиям и логистическому провайдингу. Особенно значительным изменениям подвержен современный рынок труда. В результате децентрализации управления, функции организации труда делегируются внешним исполнителям в лице специализированных провайдеров логистических услуг. Труд приобретает микроэкономическое значение и превращается в полноценный товар, предмет коммерческих сделок.

Институциональные изменения на рынке труда требуют новых подходов к интерпретации рыночных отношений. Одним из таких подходов может стать использование теории маркетинга в качестве инструмента принятия управленческих решений.

В статье раскрываются особенности товарной политики на сетевом рынке труда с использованием классической теории маркетинга. Автор обосновывает тезис о том, что отчуждение труда в сетевой экономике превращает рынок труда в одну из разновидностей стандартных товарных рынков. На таком рынке применимы обычные товарные стратегии и инструменты маркетинга. Работодатель на этом рынке превращается в заказчика, труд превращается в товар, а работники и посредники превращаются в исполнителей. Инструменты и содержание товарной политики на рынке труда практически идентичны инструментам и содержанию товарной политики на других типах рынков.

Ключевые слова: рынок труда; товарная политика; маркетинг персонала; товарные стратегии; аутсорсинг; фрилансинг; контрактное производство; трудовые отношения; трудовая сделка; маркетинг на рынке труда; организация труда.

Введение. Результатом институциональных изменений в процессе перехода к сетевым формам ведения бизнеса стала децентрализация управленческих функций на рынке труда [1]. Работодатель больше не ограничен рамками собственного производственно-кадрового потенциала. Помимо собственного персонала, он может с таким же (если не большим) успехом использовать внешний персонал и внешние производственные возможности, вплоть до полностью контрактного производства.

Облачные технологии сократили и упростили процесс управления персоналом, одновременно усложнив применяемые для этого технические решения. Это привело к появлению на рынке труда множества логистических посредников, позволяющих заказчикам резко повысить степень мобильности, сэкономить на трансакци-

онных издержках и даже перестать зависеть от производственных мощностей [2]. Сегодня на мировом рынке свыше трети заемного труда приходится на промышленное производство, причем лидируют в этом процессе развитые страны [3]. И Российская Федерация не является здесь исключением.

Однако главное институциональное достижение сетевой организации труда состоит в том, что труд перестал быть объектом исключительно трудовых сделок между работником и работодателем. Общим трендом последних десятилетий стал рост доли коммерческих сделок купли-продажи на рынке труда с участием специализированных провайдеров логистических услуг [4]. Это обстоятельство впервые позволило рассматривать труд как полноценный вид товара со всеми присущими его продвижению маркетинговы-

ми особенностями, методами и инструментами.

Труд как товар. Товарная политика на рынке труда связана с реализацией на практике первого элемента комплекса маркетинга — *Product (товар)*, предусматривая решение задач, связанных с **выбором формы и способа организации труда**. Согласно определению Ф. Котлера, товаром становится «*все, что может быть предложено рынку для удовлетворения некоторого желания или потребности*» [5]. Именно это определение служит методологическим основанием для маркетингового анализа товарных отношений на рынке труда.

Главная особенность маркетинговой интерпретации рынка труда состоит в том, что **товаром** здесь является **не труд как таковой, а его результат**. Вопреки распространенному мнению, труд

(трудовая деятельность) не может быть товаром, поскольку вне конечного результата не имеет практической ценности. На рынке **труд — это процесс удовлетворения потребности заказчика, обретающий рыночную цену, ценность и стоимость после своего завершения** [6]. Причем, потребность заказчика состоит не в труде, а в его результатах. Никакой рыночный субъект не станет оплачивать безрезультатный труд.

Соответственно, в рыночной среде организация труда служит не целью, но одним из средств достижения маркетинговых целей (роста прибыли, повышения конкурентоспособности, удержания рынков сбыта и т. д.). Проблемы социальной защиты работников, социальной политики государства и пр. несомненно важны, но не являются проблемами рынка труда. Не случайно, даже юридически рыночные взаимоотношения регулируются Гражданским кодексом РФ, а трудовые — Трудовым кодексом РФ.

Основной чертой товарной политики на рынке труда является ее направленность на удовлетворение потребностей заказчика, для которого важны три параметра: **качество, скорость и затратность**. Причем, отдельные работники не имеют решающего значения. Так, например, один и тот же товар может производиться работником или роботом. Для организатора (заказчика) значение имеет лишь конечный результат.

Качество труда. Качество труда является важнейшим показателем для участников сделок на рынке труда. Оно весьма многолико. С одной стороны, понятие «качество труда» характеризует запросы работодателя и заказчика при заключении трудовых сделок. Неважно, идет речь о штатных ра-

ботниках, сервисных услугах или фрилансерах [7]. С другой стороны, понятие «качество труда» отражает параметры предложения труда со стороны работников и исполнителей по трудовым договорам [8]. А ведь есть еще множество логистических посредников (аутсорсинговые фирмы, кадровые агентства и т. д.), по-своему трактующих это понятие. Поэтому при оценке качества труда следует учитывать цели, интересы и потребности участников трудовых сделок. В целом имеет смысл выделять два вида качества труда — **«реальное»** и **«декларируемое»** [9]:

Реальное качество — характеристика оптимально организованного труда, обеспечивающего заказчику максимальный экономический эффект.

Декларируемое качество — характеристика максимально оплачиваемого труда, обеспечивающего исполнителю максимальный экономический эффект.

В любом случае одна из основных функций товарной политики заключается в том, чтобы выявить (или сформировать) дисбаланс между реальным и декларируемым качеством труда, обратив его в источник получения прибыли. **Задача маркетинга — оптимизировать получаемый в результате труда экономический эффект.** Многие зависят от того, кто доминирует в трудовых отношениях и диктует партнерам условия труда, получая наибольшую прибыль. Следует помнить, что любая прибыль не возникает сама по себе. Прибыль формируется за счет перераспределения ресурсов партнера или покупателя. **Прибыль одних — это всегда убытки других.**

Каждый участник трудовых отношений объективно заинтересован в минимизации затрат и максимизации прибыли. Поэтому тру-

довая сделка — всегда результат компромисса, осознанная необходимость в результатах труда партнера по сделке. Для работодателя этот результат будет заключаться в выполненной работе, а для работника — в полученной оплате. Работодатель не может обойтись без исполнителя работы, но может выбирать из возможных альтернатив. Работник также не может получить оплату за выполняемую работу без участия работодателя. Но каждый из них стремится получить максимальный эффект при минимальных затратах.

Скорость труда. Если рассматривать труд в качестве товара, то имеет смысл говорить не о скорости процесса труда, а о скорости его оборота. Иначе это можно назвать **«оборачиваемостью труда»** (по аналогии с оборачиваемостью товаров), т. е. длительностью выполнения заказа на труд безотносительно того, кто этот труд (свои работники или внешние подрядчики) выполняет. Отличие подхода в том, что заказчик (работодатель) оперирует не товарами, продаваемыми за деньги, а деньгами, расходуемыми на покупку труда. Ему принадлежит ведущая роль во взаимоотношениях с продавцами труда. Было бы проще, если бы было иначе, но рынок труда — это, как правило, рынок покупателя, а не рынок продавца. Здесь покупатель диктует условия сделки.

Классическая формула оборачиваемости будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Оборачиваемость труда} = \frac{\text{Нормативная выработка} \cdot \text{Период}}{\text{Фактическая выработка}} \quad (1)$$

В условиях, когда заказчик организует труд собственных работников на своей производственной базе, эта формула не имеет большого прикладного значения.

Однако в условиях сетевой организации труда, когда речь идет о выборе из множества альтернативных вариантов, ее значение трудно переоценить.

Затратность труда. Основной особенностью сетевых взаимоотношений на рынке труда является миграция затрат на труд из категории производственных (внутренних) издержек в категорию **транзакционных (внешних, рыночных) издержек** на приобретение результатов труда. **Под транзакционными издержками на рынке труда следует понимать издержки, связанные с приобретением результатов труда.** Эти издержки включают в себя все издержки, возникающие в промежутке между постановкой задачи и получением готового результата труда.

Поскольку любое действие на рынке в итоге измеряется затратами (денег, сил, времени и т. д.), то критерием оценки затратности выступает конечный результат [10]. Один и тот же результат можно получить силами собственного или заемного персонала, либо разместив заказ у контрактного исполнителя. Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки, анализ которых является прерогативой маркетинга. Оценка этих вариантов помогает лучше понять механизмы взаимодействия покупателя труда с рынком, на котором присутствуют не только соискатели вакансий, но и множество специализированных посредников, предлагающих альтернативные способы достижения поставленных целей.

Приобретение результатов труда. На рынке труда предназначение маркетинга состоит в том, чтобы сопоставить возможные альтернативы и выбрать оптимальный вариант. Таких альтернатив, как минимум, пять:

1. **Привлечение наемного персонала.**

1.1. *Штатные сотрудники.*

Преимущества штатного персонала связаны с повышенной корпоративной лояльностью сотрудников, а недостатки — с неэффективным использованием рабочего времени.

1.2. *Внештатные сотрудники.*

Преимущества внештатного персонала связаны с оптимизацией рабочего времени, а недостатки — со сложностями формирования корпоративной лояльности сотрудников.

1.3. *Фрилансеры.* Привлекаются в основном для выполнения разовых творческих работ (дизайн, реклама и т. п.), но плохо подходят для физического труда.

2. **Аренда персонала (аутстаффинг)** — подразумевает использование чужого персонала на договорной основе без установления прямых трудовых отношений. Преимущества связаны с оптимизацией оплаты рабочего времени (оплачивается отработанное время), а недостатки — с низким уровнем квалификации персонала. Аренда персонала используется в основном для организации неквалифицированного труда (уборка, упаковка, сортировка и т. д.).

3. **Аутсорсинг (лизинг) персонала** — подразумевает использование дополнительного персонала на договорной основе в рамках трехсторонних трудовых отношений. Преимущества связаны с оптимизацией кадрового состава (не нужно подбирать и увольнять персонал), а недостатки — с отсутствием корпоративной лояльности привлеченного персонала. Лизинг персонала используется для быстрого заполнения рабочих мест, связанных с выполнением обслуживающих основную деятельность функций (бухучет, ИТ и т. д.).

4. **Контрактное производство**

— подразумевает использование не только персонала, но и производственных мощностей для производства продукции. Преимущества связаны с возможностью быстро разместить заказ на отлаженном производстве, а недостатки — с угрозой потери контроля над стратегически важными технологиями. Контрактное производство широко применяется при изготовлении потребительских товаров, в машиностроении и химической промышленности.

5. **Заказ готовой продукции** — не относится напрямую к сделкам на рынке труда, но представляет реальную альтернативу их заключению. Преимущество состоит в скорости получения продуктов труда, а недостаток — в отказе от производственной прибыли. Заказ готовой продукции оправдан там, где заказчик не владеет технологией самостоятельного изготовления продукции и вынужден использовать чужие технологии.

Товарная конкуренция на рынке труда.

Естественным стимулом и ограничителем товарной политики на рынке труда выступает товарная конкуренция, когда под конкурентоспособностью труда понимается сравнительная эффективность параметров труда (стоимости, выработки и т. д.).

Если на рынке товаров предложение исходит от продавца, то на рынке труда предложение формирует покупатель. Предложения характеризуют конечный результат труда для покупателя, за который он готов платить деньги. Причинно-следственная цепочка выглядит следующим образом:

потребность заказчика → *результат труда* → *предложение исполнителю.* (2)

В остальном товарная конкуренция на рынке труда мало отличается от товарной конкуренции на других рынках. Здесь так же можно выделить три вида товарной конкуренции:

1) *предметная конкуренция* — в рамках одной модели организации труда (пример: выбор между двумя подрядчиками, выполняющими одну работу);

2) *видовая конкуренция* — между различными моделями организации труда в рамках одной производственной функции (пример: выбор между штатным и внештатным персоналом);

3) *функциональная конкуренция* — между различными исполнителями одной производственной функции (пример: выбор между собственным и контрактным производством).

Дифференциация товарной конкуренции по видам позволяет участникам рынка труда более эффективно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры. Например, если работники предприятия загружены неполный рабочий день, то, как вариант, можно привлечь внешних подрядчиков или заемный персонал (*предметная конкуренция*). Если внешние подрядчики не способны повысить эффективность использования персонала, поскольку экономии съедает их маржа, то можно передать всю функцию на аутсорсинг (*видовая конкуренция*). Если это не обеспечивает должного эффекта, то возможно имеет смысл передать всю производственную функцию тому, кто выполняет ее в промышленных масштабах на конвейерной основе (*функциональная конкуренция*).

Товарные стратегии на рынке труда. Товарные стратегии определяют цели, задачи и тактику поведения в сфере товарной конку-

ренции. На рынке труда они относятся ко всем участникам. Можно выделить четыре вида товарных стратегий:

Стратегия 1. Новый покупатель труда на новом рынке — предполагает большие затраты на покупку труда и коммерческие риски, превышающие показатель 50 : 50. Обычно применяется при освоении новых рынков в условиях, когда другие стратегии недоступны.

Недостатки стратегии: ни сам покупатель, ни его запросы не известны на рынке труда. Потенциальные исполнители не имеют опыта работы с ним и не готовы к тесному сотрудничеству. Пример: секторальность распространения фулфилментовых услуг в России.

Преимущества стратегии: освоение новых рынков открывает новые возможности по снижению стоимости рыночных транзакций. Пример: бурное распространение облачных технологий в организации удаленного труда.

Стратегия 2. Новый вид организации труда на старом рынке. Подразумевает внедрение нового предложения известного работодателя. Обычно стратегия применяется с целью сокращения издержек в результате миграции (локализации) промышленных производств или выделения функциональных подразделений в отдельный бизнес.

Недостатки стратегии: в случае неудачи потери заказчика гораздо выше, чем в стандартных условиях. Пример: закрытие российского филиала компании *Hewlett-Packard* в 2005 году из-за высокой себестоимости труда.

Преимущества стратегии: искатели вакансий и посредники гораздо благосклоннее относятся к известному работодателю. Пример: запуск компанией *X5 Retail*

Group (торговая сеть «Пятерочка») онлайн-сервиса по заказу грузовых перевозок *GoCargo*.

Стратегия 3. Старый вид организации труда на новом рынке. Подразумевает экстенсивное освоение труда. Обычно относится к международной торговле или освоению новых рыночных ниш. В условиях экономического кризиса сфера применения данной стратегии ограничена большими проектами с государственным финансированием.

Недостатки стратегии: новый рынок может обладать специфическими особенностями (инфраструктурными, географическими, демографическими и т. д.), которые сложно отследить из-за удаленности работодателя (заказчика). Пример: вахтовая доставка рабочих на строительство космодрома «Восточный».

Преимущества стратегии: дополнительно получаемая прибыль на новом рынке открывает новые ресурсные преимущества в борьбе с традиционными конкурентами. Пример: рост объема производства товаропроизводителя в результате получения муниципального заказа.

Стратегия 4. Старый вид организации труда на старом рынке. Подразумевает удержание завоеванных на рынке труда позиций и отказ от риска, связанного с внедрением инноваций. Обычно эта стратегия применяется к организации труда в традиционных отраслях с высокой степенью локального монополизма.

Недостатки стратегии: рано или поздно на рынке появятся конкуренты, обладающие более эффективными технологиями использования труда. Пример: вытеснение таксопарков облачными интеграторами «Яндекс-такси», *Uber* и др.

Преимущества стратегии: устоявшиеся в своих предпочтениях партнеры и соискатели вакансий предпочитают иметь дело с проверенными работодателями. *Пример:* популярность малооплачиваемых вакансий на традиционных предприятиях, несмотря на очевидные преимущества удаленной занятости.

Выбор товарной стратегии зависит от трех видов факторов: особенностей труда, особенностей трудовых сделок и особенностей конкуренции на рынке труда. При этом **основная функция товарной политики маркетинга состоит в учете потребностей участников рынка труда и формировании конкурентоспособного предложения.**

Структура товарной политики на рынке труда. Традиционно товарная политика включает в себя две составляющие: продуктовую и ассортиментную политику.

1. Продуктовая политика на рынке труда подразумевает формирование уникального товарного предложения. Применительно к рынку труда это связано с приведением характеристик труда в соответствие с ожиданиями потенциальных заказчиков. Уникальность предполагает определенную степень новизны рыночного предложения. Предложение труда может быть «новым» по-разному, в зависимости от содержания решаемых задач:

- 1) **новый вид труда для исполнителей** — связанный с освоением новых рынков работ или услуг;
- 2) **новый вид труда для рынка** — нетипичное предложение труда, ориентированное на обычную целевую аудиторию;
- 3) **новый вид труда для заказчиков** — предлагающий им принципиально новый метод реше-

ния задач в области организации труда.

Новизна предложения на рынке труда подразумевает наличие серьезных изменений в организации труда, имеющих значение для заказчиков. **Главный критерий новизны заключается в том, что предложение на рынке труда должно настолько отличаться от существующих аналогов, чтобы имеющиеся различия могли служить основанием для совершения трудовой сделки.** Для этого недостаточно, чтобы новизну декларировал продавец. Гораздо важнее, чтобы преимущества рыночного предложения осознал покупатель. Любые изменения в предложении труда не могут считаться признаком новизны, пока они не начнут восприниматься в качестве таковых потенциальными покупателями (заказчиками и работодателями).

Для покупателя выбор в пользу совершения сделки с новым видом труда — мера вынужденная. Никто отлаженную организацию труда добровольно не меняет, поскольку это связано с дополнительным риском и издержками. Как правило, переход к новым методам организации труда обуславливается тремя основными факторами:

1. **Неэффективная организация труда.** Неизбежное снижение эффективности труда в результате внедрения конкурентами инновационных видов труда компенсируется проведением аналогичных или альтернативных мероприятий. Выявленная неэффективность труда служит побудительным мотивом для защиты уже вложенных в бизнес ресурсов.

2. **Неэффективность партнеров и персонала.** Внедрение новых форм организации труда часто связано с падением конкурентоспособности подрядчиков или

собственного персонала. Инновации подразумевают их замену, повышающую конкурентоспособность заказчика (работодателя).

3. **Рационализация использования мощностей и возможностей персонала.** Это делается для более равномерного распределения условно-постоянных расходов, а также для повышения производственной гибкости. Если не получается обеспечить работой персонал, то можно увеличить объем работ за счет заказов партнеров и даже конкурентов. Возможна и обратная ситуация, когда привлечение чужого персонала выгоднее, чем содержание собственного.

Высокий уровень риска при переходе к новым формам организации труда вызван тем, что покупатель на рынке имеет дело с внешней средой, плохо поддающейся управлению. Вместе с тем, существует ряд методов, позволяющих снизить риск при внедрении новых форм организации труда:

Во-первых, за счет улучшения планирования маркетинговых и организационных мероприятий (подбор персонала, выбор подрядчика, изменение технологических процессов).

Во-вторых, за счет изучения опыта конкурентов, успешно внедривших новые формы организации труда (бенчмаркинг).

Даже у лидеров рынка удельный вес неудачных маркетинговых решений при внедрении инноваций, как правило, достигает 50%. Поэтому цель продуктовой политики заключается не только в разработке стратегий организации (приобретения) труда, но и в мониторинге их эффективности, а также постоянном поиске возможных альтернатив.

II. Ассортиментная политика на рынке труда подразумевает управление ассортиментом

заказов (работ и услуг) в соответствии с особенностями спроса и конкуренции. Формирование ассортимента продолжается в течение всего жизненного цикла труда: начиная с замысла и заканчивая переходом к чему-то иному. Ассортиментная политика должна прорабатываться как на стадии планирования трудовых сделок, так и при формировании перспективного ассортимента заказываемых или предлагаемых работ и услуг.

Никто не может бесконечно долго предлагать на рынке один и тот же труд. Все составляющие планирования его ассортимента взаимосвязаны и служат для заказчика основанием для конкурентного выбора. При этом ассортиментная политика неразрывно связана с двумя базовыми понятиями:

- 1) **ассортимент труда** — совокупность работ и услуг, представленных на рынке труда;
- 2) **номенклатура труда** — совокупность работ и услуг, предлагаемых исполнителем на рынке труда.

Номенклатура труда — понятие, ориентированное на внутреннее использование, привязанное к конкретным сегментам рынка труда. Заказчик имеет дело с ассортиментом труда, а исполнитель (подрядчик) — с его номенклатурой. Номенклатура труда характеризуется четырьмя признаками:

- 1) **широта** — разнообразие выполняемых услуг или работ (например, фулфилментовая компания выполняет работы (оказывает услуги) по сортировке, маркировке и экспедированию продукции);
- 2) **насыщенность** — количество отдельных видов труда в его номенклатуре (например, номенклатура труда фулфилментовой компании включает более

десять отдельных видов работ или услуг).

- 3) **глубина** — уровень специализации и модификации труда (например, услуги фулфилментовой компании по упаковке товаров предполагают использование стандартной и подарочной упаковки);
- 4) **гармоничность** — степень близости выполняемых трудовых функций (например, фулфилментовая компания оказывает заказчикам услуги, связанные с обработкой заказов и предпродажной подготовкой товара).

Как номенклатура, так и ассортимент труда требуют разработки индивидуальных стратегий продвижения. К примеру, ассортимент трудовых услуг может расширяться, сокращаться или заменяться в зависимости от особенностей рыночной ситуации. Классик маркетинга Ф. Котлер сформулировал универсальное правило, которое применительно к рынку труда можно перефразировать так: **ассортимент труда слишком узок, если можно увеличить прибыль, дополнив его новыми услугами (работами), и слишком широк, если прибыль можно увеличить, исключив из него ряд услуг (работ)** [11].

Из этого правила можно сделать следующие выводы:

- ◆ ассортимент труда расширяется тогда, когда на рынке присутствуют неохваченные целевые аудитории заказчиков;
- ◆ ассортимент труда сокращается тогда, когда издержки от его расширения превышают получаемую за счет этого прибыль.

На рынке труда имеет смысл выделить **четыре способа формирования ассортимента труда:**

- 1) **обновление ассортимента** — замена устаревших работ

(услуг) новыми или обновленными в ответ на изменение конъюнктуры и рыночного спроса;

- 2) **расширение ассортимента** — освоение дополнительных видов труда для заполнения новых сегментов рынка или в ответ на изменение рыночной конъюнктуры;
- 3) **распространение «бренда»** — выполнение непрофильных видов труда под брендом известного подрядчика с целью повышения уровня доверия заказчиков;
- 4) **пополнение ассортимента** — добавление более бюджетных или элитных работ (услуг) к существующему ассортименту для привлечения новых категорий заказчиков.

Эффективность ассортиментной политики на рынке труда зависит от ее соответствия требованиям и предпочтениям заказчиков.

Резюме. Особенность сетевого рынка труда состоит в том, что труд отчуждается от работодателя, становясь самодостаточным предметом совершения рыночных сделок. У этого обстоятельства есть немаловажное следствие: отчуждение труда подразумевает передачу ответственности. Если вне рынка работодатель принимал всю ответственность перед работниками на себя, то здесь ответственность за результат переходит к исполнителю. Заказчику труда больше не нужно беспокоиться о загрузке, распределении и квалификации персонала. Он платит и спрашивает с исполнителя только за результат.

Такой подход в корне меняет содержание рыночного поведения. В новых условиях заказчику приходится выполнять маркетинговые функции, связанные с планированием товарной политики на

рынке труда. Речь идет о поиске, анализе, оценке и выборе предложений труда, изучении опыта конкурентов, взаимодействии с контрагентами и т. д. Все это ставит рынок труда в один ряд с другими рынками — товарным рынком, потребительским рынком, рынком услуг и пр., позволяя распространить на него технологии, свойственные классической теории маркетинга.

ИСТОЧНИКИ

1. Малоун Т.У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. — М.: Олимп-Бизнес, — 2006. — С. 13.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
3. Садовая Е.С. Международные стандарты в сфере труда: институты и механизмы реализации (опыт развитых стран и России). — М.: ИМЭМО РАН, 2013. — С. 22.
4. Wallo A., Kock H. HR Outsourcing in Small and Medium-Sized Enterprises: Exploring the Role of Human Resource Intermediaries // *Personnel Review*. — 2018. — 17 p. — DOI: 10.1108/PR-03-2017-0066.
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 14-е изд. — СПб.: Питер, 2014. — С. 363.
6. Кларк Г. Маркетинг сервиса, приносящего прибыль. — К.: Знания, 2006. — С. 45, 88.
7. Мурадова А.Р. Фриланс: когда сам себе начальник. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 14.
8. Новаторов Э.В. Маркетинг услуг: теория и технология: Монография. — СПб.: ИП Петров Д.А., 2015. — С. 162.
9. Gronroos Ch. A Service Quality Model and Its Marketing Implications // *European Journal of Marketing*. — 1984. — Vol. 18. — Issue 4. — P. 36–44. — P. 40.
10. Калужский М.Л. Внештатная занятость: институциональные тенденции и закономерности рынка труда // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — Том 14. — Вып. 10. — Октябрь 2018. — С. 1904–1915. DOI: 10.24891/ni.14.10.1904.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга: Краткий курс. — М.: Вильямс, 2007. — С. 253–254.

Marketing in a Network Economy: Product Policy in Labor Market

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 article continues the author's cycle of publications on the use of marketing in a networked economy on the labor market. The network economy transforms marketing through cloud computing and logistics services. Especially significant changes are observed in the modern labor market. As a result of the decentralization of management, the functions of the organization of labor are delegated to external executives — specialized logistics service providers. Labor acquires microeconomic importance and turns into a full-fledged product, the subject of commercial transactions.

Institutional changes in the labor market require new approaches to the interpretation of market relations. Marketing theory can be one of these approaches used as a tool for making management decisions.

The article reveals the features of product policy in the network labor market using the classical theory of marketing. The author substantiates the thesis that the alienation of labor in a network economy turns the labor market into one of the varieties of standard commodity markets. Common product strategies and marketing tools apply in such market. In the modern labor market, the employer is a customer, labor is a product, and workers and intermediaries are performers. The tools and content of the product policy in the labor market are almost identical to the tools and content of the product policy in other types of markets.

Keywords: labor market; product policy; HR-marketing; product strategies; outsourcing; freelancing; contract manufacturing; labor relations; labor transaction; marketing in the labor market; labor organization.

REFERENCES

1. Malone, T.W. (2006) *The Future of Work. How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life*. Russian translation. Moscow, Olymp-Business Publ., 2006, 272 p.
2. Anikin, B.A.; Rudaya I.L. (2009) *Outsourcing and Outstaffing: High Technologies of Management*. 2th ed. Moscow, Infra-M Publ., 2009, 320 p.
3. Sadovaja, E.S. (2013) *International Labour Standards: The Institutions and Mechanisms of Implementation (The Experience of Developed Countries and Russia)*. Moscow, IMEMO RAS Publ., 2013, 205 p.
4. Wallo, A.; Kock, H. (2018) *HR Outsourcing in Small and Medium-Sized Enterprises: Exploring the Role of Human Resource Intermediaries*. *Personnel Review*, 2018, 17 p. DOI: 10.1108/PR-03-2017-0066.
5. Kotler, Ph.; Keller, K.L. (2014) *Marketing management*. 14th ed. Russian translation ed. by V. Kuzin. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2014. 800 p.
6. Clarke, G. (2006) *Marketing a Service for Profit: A Practical Guide to Key Service Marketing Concepts*. Russian translation ed. by I.I. Brudny. Kiev, Znanja Publ., 2006, 302 p.
7. Muradova, A.R. (2007) *Freelance: when the boss himself*. Moscow, Alpina Publisher, 2007, 92 p.
8. Novatorov, E.V. (2015) *Service Marketing: Theory and Technology*. Saint-Petersburg, IP Petrov Publ., 2015, 200 p.
9. Gronroos, Ch. (1984) A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 1984, Vol. 18, Issue 4, pp. 36–44. DOI: 10.1108/EUM0000000004784.
10. Kaluzhsky, M.L. (2018) Contracted Employment: Institutional Trends and Patterns of the Labor Market. *National Interests: Priorities and Security*, 2018, October, No. 10, pp. 1904–1915. DOI: 10.24891/ni.14.10.1904.
11. Kotler, Ph. (2007) *Marketing Essentials*. Russian translation by Progress Publishing (1990). Moscow, Williams Publishing House, 2007, 656 p.

МАРКЕТИНГОВОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ, ОСНОВАННОЕ НА ДАННЫХ



Татаринов Константин Анатольевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет; 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11

tatarinov723@gmail.com

Статья посвящена маркетингу, основанному на данных, как одному из эффективных методов управления бизнесом. В статье рассматриваются особенности и этапы «путешествия потребителя» и их связь с базовыми показателями «формулы прибыли». Автором выявлены 17 показателей воздействия на оборотность, их приоритетность, с точки зрения теории ограничений, и определена мера их влияния на интегральный показатель. В статье выделены последовательные и точные методы маркетингового воздействия на основной показатель хозяйственной деятельности. Автором предложено отказаться от линейного расширения бизнеса, перейти к работе над пятью базовыми параметрами одновременно и получить возможность для более простого, быстрого и легкого роста, чем конкуренты. Основной задачей статьи является перевод положения маркетинга в компании из функции продвижения в функцию анализа прибыли. Это подход к маркетингу разительно отличается от модели «исторический маркетинг» и позволяет декомпозировать бизнес еще на этапе его создания.

Ключевые слова: первичное привлечение клиента; пожизненная ценность клиента; маркетинговые инвестиции; лиды; средний чек; потенциальные клиенты; конверсия в покупку; маргинальная прибыль; поведенческое сегментирование; лояльность.

В 2002 году Билл Гейтс сказал: «Именно то, как вы собираете, храните, обрабатываете и используете данные, определяет, победите вы или проиграете». В 2002 году это была, скорее всего, рекламная доктрина для продукта *Microsoft*, но сейчас можно смело сказать, что на ближайшие 10 лет именно данные будут главным конкурентным активом бизнеса. В XX веке парадигма была принципиально другой. Генри Форд считал именно людей главным активом: «Отнимите у меня заводы, пароходы, но оставьте мне моих людей, и я построю свою бизнес-империю заново». В XXI веке значение человеческого фактора значительно сокращается. Компания преуспевает постольку, поскольку качественно работает с данными [1].

Однако, прежде чем говорить про воздействие маркетинга на основе данных на основной показатель деятельности компании, необходимо четко понять, что маркетингом является, а что маркетингом не является.

Во-первых, маркетинг не является так называемым «фишкингом». Существуют специалисты по маркетингу, которые обещают поделиться интересными фишками, рассказать свой успешный опыт, интересные кейсы, какие-то нестандартные подходы. Проблема «фишкинга» как метода, состоит в том, что, к сожалению, невозможно узнать, почему тот или иной инструмент, та или иная методика, тот или иной подход сработали для конкретной компании, а самое главное — узнать, сработают ли они для нас. К сожалению, подход, связанный с «фишкингом», не учитывает то обстоятельство, что компании работают на разных рынках, продают разную продукцию, разным сегментам клиентов и, самое главное, финансовый поток у них бывает совершенно поразному структурирован.

Во-вторых, маркетинг — это не «подаркинг». В *B2B*-компаниях с маркетингом могут ассоциировать заказ корпоративных сувениров, печать календарей, рассылку

подарков на Новый год партнерам и клиентам.

В-третьих, маркетинг — это не только и не столько продвижение. Очень часто многие собственники бизнеса отводят маркетингу лишь функцию продвижения. Маркетолог у них пишет посты для социальных сетей, наполняет контентом сайт, запускает контекстную рекламу, настраивает e-мейл-рассылку. Надо четко понять, что это не маркетолог, это специалист по продвижению, и он связан с маркетологом вертикальной связью [2].

В любой компании *маркетинг отвечает за шесть вещей*. Первые пять предметных полей носят название «*P*». То есть маркетинг должен отвечать на пять фундаментальных вопросов: какой продукт, кому, по какой цене, через какие точки продаж и с помощью каких каналов продвижения компания должна продавать. Шестое предметное поле — это прибыль от продаж. Любая организация, в конечном счете, создается для того, чтобы создавать прибыль,

и маркетинг — это комплекс методов, направленных на генерацию этой самой прибыли.

Маркетинг занимается собственно тем, что создает для компании прибыль, используя пять базовых инструментов: управляет ассортиментной матрицей, правильно определяет целевую аудиторию, грамотно назначает ценовую политику, верно выстраивает логику взаимодействия в точках продаж, подбирает корректные инструменты для продвижения. Любой современный маркетинг — это маркетинг на основе цифр, поэтому есть такой подход, который называется *data-driven marketing (DDM)*.

Любая компания, от очень маленькой до очень большой, из *B2C*-сегмента или *B2B*-сегмента, производственная или занимающаяся услугами, в обязательном порядке нацелена на получение прибыли. Маркетинг может помочь компании зарабатывать больше денег за счет анализа прибыли. И поскольку любая компания нацелена на получение прибыли, она одновременно реализует две базовые бизнес-стратегии: стратегия производительности и стратегия роста [3].

Суть стратегии производительности сводится к тому, чтобы анализируя поток создания ценности, производственные цепочки и запросы клиентов, изымать из процесса те компоненты, отделы, разделы, составляющие, которые не создают клиентской ценности и не приносят прибыль. Основной экономической величиной, которая отвечает за успех стратегии производительности и по которой измеряется производительность, является маржинальность.

Стратегии роста состоит в том, чтобы искать новые рынки сбыта, создавать новые продукты, повы-

шать качество сервиса, тем самым получая от одного и того же клиента все больше и больше денег, все чаще и чаще. Именно поэтому основным успехом стратегии роста является оборотность (от англ. *Revenue* — оборотность). В самом простом и не бухгалтерском смысле слова, вся прибыль от продаж — это маржинальность, умноженная на оборотность.

Маржинальность без учета цены представляет собой капитальные плюс операционные издержки, соответственно не зависящие и зависящие от масштаба деятельности. Базовые операционные издержки состоят из трех больших блоков.

1. «*COGS*» — (от англ. *Cost Of the Goods Sold*) себестоимость продукции, то есть сколько денег потратили на закупку компонентов и сборку продукции.
2. «*H*» — (от англ. *Human*) затраты на персонал, причем под затратами на персонал имеем в виду не только зарплату, тем более, что зарплату относят на себестоимость продукции. К этому виду затрат относятся затраты на найм, обучение, адаптацию, мотивацию, удержание и оценку персонала.
3. «*M*» — маркетинговые инвестиции, которые можно разделить еще на два показателя.
 - 3.1. «*CAC*» — (от англ. *Customer Acquisition Cost*) стоимость поглощения клиента, то есть деньги, которые платим за то, чтобы клиент впервые у нас что-то купил или затраты на первичное привлечение клиента.
 - 3.2. «*CRC*» — (от англ. *Customer Retention Cost*) стоимость удержания клиента, то есть сколько в среднем платим за повторную сделку с клиентом

и сколько платим за то, чтобы клиент остался нашим клиентом.

Стоимости привлечения и удержания клиента относятся на расходную часть бизнеса и входят в маржинальность. За «*CAC*» и «*CRC*» маркетинг несет прямую ответственность и может влиять на прибыль, постоянно работая над анализом и сокращением стоимости привлечения и стоимости удержания клиента. В большинстве российских компаний зоной ответственности маркетинга является не маржинальность, а оборотность.

Оборотность (*R*) представляет собой формулу ($R = ЦК \times LTV$), где умножают «целевых» клиентов (ЦК) на средний «*LTV*» (от англ. *Lifetime Value*) — вся сумма денег, которую компания за всю жизнь клиента в среднем с одного клиента зарабатывает.

Многие маркетингологи никогда *LTV* в явном виде не считали. Важность расчета данного показателя объясняется существованием двух очень разных подходов. Первый подход нацелен на то, чтобы заработать «здесь и сейчас» и с каждой сделкой получать максимальную маржинальность. Второй подход, нацеленный на *LTV*, предполагает, что можно опуститься в цене в первых сделках с клиентом, а в последующих — *LTV* максимизировать.

Простая формула, позволяющая оценить, логично или нелогично действует маркетинг в компании — это сравнение среднего *LTV* на среднюю сумму показателей удержания и привлечения клиентов ($LTV / CRC + CAC$).

Показатель «долгосрочный возврат на маркетинговые инвестиции» дает понять насколько выгодно продолжать удерживать клиентов, какую цену максимально

можно заплатить за тот или иной инструмент, а самое главное — позволяет более осмысленно и более осознанно запускать эксперименты с инструментами [4].

Регулярно подсчитывая отношения среднего *LTV* клиента к сумме затрат на привлечение и удержание клиента, компания получает возможность оценивать эффективность каждого канала коммуникаций.

В формуле оборотности ($R = \text{ЦК} \times \text{LTV}$) «целевых» клиентов можно представить как разницу двух параметров ($\text{ЦК} = K - O$) — все клиенты («*K*»), которые хоть раз что-либо покупали и отток («*O*»). Отток — это все клиенты из базы, которые за определенный период времени у компании ничего не покупали.

Клиентов («*K*») также можно разложить на две составляющие ($K = L \times C$) — лиды «*L*» (от англ. *Leads*) умноженные на конверсию «*C*», то есть на коэффициент, с которым потенциальные клиенты превращаются в клиентов реальных.

LTV тоже можно разложить на две составляющие ($\text{LTV} = P \times Q$) — средний чек одной сделки или сколько денег за одну покупку оставляет среднестатистический клиент «*P*» умноженный на количество сделок «*Q*» (от англ. *Quantity* — количество) с одним клиентом за период времени. Величина «*Q*» показывает сколько раз и за какой интервал времени человек в среднем покупает.

Средний чек «*P*» в свою очередь тоже раскладывается на две базовые составляющие ($P = Pu \times D$) — «*Pu*» (от англ. *Price per Unit* — цена за единицу) — это цена 1 штуки в чеке умноженная на глубину чека «*D*», то есть на количество штук в чеке. Эти два параметра, *Price per Unit* и глубина, отражают

успех двух постоянно применяемых разных стратегий работы со средним чеком (*cross-sell* и *up-sell*). *Cross-sell* — это допродажи, нацеленные на повышение глубины чека, а *up-sell* — это допродажи, нацеленные на повышение стоимости одной единицы в чеке.

Таким образом, оборот компании можно представить в виде следующей пятикомпонентной формулы ($R = L \times C \times Pu \times D \times Q$), то есть лиды или количество потенциальных клиентов, умноженное на конверсию, на то с каким коэффициентом они превращаются в клиентов реальных, умноженное на среднюю стоимость одной единицы купленного товара, умноженное на глубину чека или комплексность, и умноженное на количество покупок, который совершает один клиент за единицу времени [5].

С этой базовой формулы должен начинаться любой анализ. Она позволяет оценить, из чего вообще состоит выручка компании. Потому что, когда дело доходит до увеличения продаж, многим в голову приходят совершенно фантастические методики увеличения продаж. Эта формула четко показывает, есть пять базовых параметров, работа с которыми влияет на увеличение продаж. Все остальные параметры, которые можно нафантазировать, никакого отношения к реальному увеличению продаж не имеют. Любые усилия, которые предпринимает компания, и не только в маркетинге, а вообще, необходимо оценивать именно через призму этих пяти параметров. Каждый шаг, который делается в бизнесе в генерации доходной части, необходимо оценивать с точки зрения влияния на пять базовых параметров.

Тем не менее, даже когда бизнес представляет себе эту формулу, зачастую возникают проблемы, связанные с тем, что многие не понимают, как эта формула работает в логике мультипликатора и считают, что удвоение оборачиваемости связано только с генерацией дополнительных потенциальных клиентов.

В такой логике, как правило, рассуждают молодые или не очень опытные предприниматели. Они считают, что рост выручки бизнеса зависит прежде всего от количества потенциальных клиентов, и не учитывают, что путь масштабирования через разрастание базы потенциальных клиентов — самый нелепый, потому что самый дорогой. Каждый следующий клиент будет всегда стоить все дороже и дороже. На конкурентных рынках установки кондиционеров и натяжных потолков первая, вторая и даже третья сделка с клиентом может закрываться в минус из-за несоразмерной стоимости его привлечения.

Именно поэтому те, кто чуть-чуть лучше ориентируются в бизнесе, начинают смотреть в сторону второго показателя — конверсии. То есть, если в два раза повысить конверсию, то можно будет в два раза больше зарабатывать. Технически и математически это верный метод. Только у работы с конверсией есть две серьезные проблемы. Первая проблема — когда проводится сплит-тест в формате «что лучше» и действительно получают ответ на вопрос, что лучше работает из двух вариантов, например, посадочной страницы, e-мейл-рассылки, рекламного баннера, текста объявления для контекстной рекламы и так далее. Но, к сожалению, сплит-тест не дает гарантию того, что среди рассматриваемых в рамках

экспериментов вариантов, вообще есть лучший. Сплит тест не позволяет понять, когда сравнивают два варианта, действительно ли эти два варианта лучше, что можно сравнить. Он просто позволяет сказать, какой из вариантов лучше другого, что не отменяет того, что на самом деле оба варианта полностью плохи, а просто один не так плох как другой.

Вторая серьезная проблема, с которой сталкиваются бизнесы, которые начинают рассматривать именно конверсию как главную для себя точку роста — чрезмерное внимание процессу контроля конверсии или переход от управления бизнесом к какому-то специальному виду олимпиады, в рамках которого проверяют, что там с конверсией происходит.

Оптимизировать конверсию в онлайн — это довольно трудоемкая процедура, в оффлайне же конверсия зависит от продающего персонала, и работа с конверсией еще более трудоемкая процедура. То есть, для того, чтобы персонал начал продавать в два раза больше, требуется очень много времени потратить на его переобучение и это не решается просто переделкой скриптов продаж или запуском книги продаж. Это затрагивает, в том числе, многодневные тренинги с персоналом по части навыка продаж. Поэтому, с этих позиций, битва за рост бизнеса через рост конверсии выглядит сложным методом.

Третий путь работы с формулой связан с предположением, что если мы будем с нашим клиентом хорошо работать, то наш клиент будет к нам чаще приходить. Если клиент будет в два раза чаще приходить, то действительно, бизнес заработает в два раза больше.

История знает примеры, когда некоторым компаниям удавалось

за счет переобучения потребителей простимулировать удвоенное потребление. Шампунь, на котором раньше на упаковке писалось в инструкции по использованию: нанести, смыть, а потом, спустя время стали писать: нанести, смыть, повторить. Какие-то люди охотно в это поверили, стали голову мыть дважды. Любая реклама жевательной резинки показывает, что критически важно две подушечки в рот класть, потому что от одной уже не будет такого великолепного эффекта для свежего дыхания и белизны зубов. С этих позиций можно попробовать переучить клиента и заставить его потреблять в два раза чаще. В целом же ситуация, когда человека, готового покупать один раз в месяц, превращаем в клиента, готового покупать два раза в месяц — это ситуация скорее фантазийная, нереализуемая и придуманная.

Самые опытные предприниматели говорят, что взаимодействие со средним чеком и ценой — самый эффективный способ увеличения маржинальной прибыли. Для сравнения: в среднем повышение цены всего на 1% приносит рост маржинальной прибыли в 11%, рост объема продаж на 1% дает 9% маржинальной прибыли, сокращение операционных издержек на 1% дает 4% маржинальной прибыли, а сокращение капитальных издержек на 1% — всего 2% маржинальной прибыли. Операции с ценой — это наиболее маржинальная операция и, действительно, если клиент покупал у нас по X р. за единицу, а теперь покупает по $2X$ р. за единицу, то, в целом, компания будет зарабатывать в два раза больше. В условиях макроэкономической конъюнктуры, добиться от клиента в два раза больше трат на какую-то статью расходов — это мифическая

затя. Человек не сможет спокойно привыкнуть к тому, что теперь ему придется тратить в два раза больше денег, чем он запланировал.

Используя базовую формулу выручки: лиды, умноженные на конверсию, умноженные на средний чек и умноженные на количество сделок с одним клиентом за единицу времени, компания имеет, как минимум, пять способов удвоить свою выручку за счет линейных методов расширения: либо удвоить число лидов, что дорого; либо удвоить конверсию, что долго; либо удвоить средний чек через допродажи, что экономически тяжело; либо удвоить цену, что просто фантастично; либо удвоить количество сделок с одним клиентом, что требует серьезных инвестиций в клиентское обучение.

Альтернативой методу линейного расширения является работа над всеми пятью базовыми параметрами одновременно, и получение возможности для более простого, быстрого и легкого роста, чем конкуренты.

Чтобы с помощью этой формулы не только анализировать, как работает бизнес, и ставить более четкие задачи по каждому из пяти компонентов, но оптимизировать работу над бизнесом, необходимо раскрыть часть показателей вниз.

Лиды можно представить как произведение еще двух показателей ($L = Reach \times CO$). Людей, которые про нас узнали, традиционно в русскоязычной литературе называют «охват» или «охваченные лиды». В англоязычной литературе их отмечают термином «*Reach*». Конверсия из охвата в лиды или «рулевая конверсия» обозначена CO .

Средняя стоимость юнита зависит от двух переменных

($Pu = f(USE) \times BEQ$). Насколько хорошо продавцы допродают обозначается функцией от *UpSell Efforts* – $f(USE)$, то есть усилия по *UpSell*. Насколько человек согласен переплатить осознанно за то, что мы ему продаем, зависит от некоего бренд-капитала *Brand equity* – «*BEQ*».

Глубина чека зависит от четырех параметров ($D = Wm \times Dm \times Pay \times CSE$), то есть от широты ассортиментной матрицы (*Wm*), глубины матрицы (*Dm*), платежеспособности спроса (*Pay*) от английского «*pay ability*», то есть «способность платить» и усилий по *CrossSell* – перекрестным продажам (*CSE*).

В самом общем виде, формулу можно развернуто переписать, причем это будет уже не формула выручки – это будет формула влияния маркетинга на прибыль.

Выручка равна охват, то есть, количество людей, которые проконтактировали с информацией про нас, умноженный на нулевую конверсию ($Reach \times C0$ – это лиды) умноженный на конверсию в покупку ($Reach \times C0 \times C$ – это уже клиенты) минус отток ($(Reach \times C0 \times C) - O$ – это уже не клиенты, а целевые клиенты), умноженный на $f(USE + BEQ)$ – функцию усилий по *UpSell* плюс ценность бренда ($USE + BEQ$ – это «стоимость юнита»), умноженный на функцию от ширины матрицы, глубины товарной матрицы, платежеспособности спроса и усилий по *CrossSell* – $f(Wm + Dm + Pay + CSE)$, умноженный на количество сделок с одним клиентом минус возвраты ($Qt - B$ – это количество сделок, сделанное с одним клиентом за период времени) минус (в общих скобках издержки) капитальные издержки (*CAPEX*) плюс себестоимость произведенного (*CDGS*) плюс затраты на персонал (*H*)

плюс стоимость привлечения (*CAC*) и удержания клиента (*CEC*).

Общая формула влияния маркетинга на прибыль выглядит громоздко [6]:

$$(\$ = ((Reach \times C0 \times C) - O) \times f(USE + BEQ) \times f(Wm + Dm + Pay + CSE) \times (Qt - B) - (CAPEX + CDGS + H + CAC + CEC).$$

Эта формула еще лучше показывает, что, на самом деле, параметров влияния на прибыль больше, а значит, что вклад в рост каждого параметра может быть меньше. 17 параметров в формуле позволяют последовательно работать над увеличением каждого из них и добиваться кратного роста прибыли путем вложения денег:

- 1) в большее количество охваченных клиентов *Reach* за счет увеличения количества рекламы;
- 2) в нулевую конверсию *C0*, то есть в конверсию из тех, кто про нас узнал, в тех, кто к нам пришел, за счет инвестиций в повышение качества рекламы;
- 3) в конверсию из тех, кто к нам пришел, в тех, кто у нас купил *C*, за счет инвестиций в улучшение юзабилити сайта или в обучение продающего персонала;
- 4) в сокращение оттока *O* за счет программ лояльности и удержания клиентов или инвестиций в сервис;
- 5) в обучение продавцов лучшему *UpSell* (самое приоритетное направление);
- 6) в повышение ценности бренда в глазах потребителей *BEQ*;
- 7) в улучшение ширины *Wm* товарной матрицы;
- 8) в улучшение глубины *Dm* товарной матрицы;
- 9) в привлечение более платежеспособного спроса *Pay* за счет выхода в новые рекламные каналы;
- 10) в улучшение *CrossSell* за счет обучения продавцов перекрестным продажам;

- 11) в количество повторных сделок с одним клиентом *Qt* за счет программ лояльности;
- 12) в сокращение возвратов *B* за счет повышения качества продукции;
- 13) в повышении эффективности использования имеющихся активов, то есть в повышение отдачи от капитальных издержек *CAPEX*;
- 14) в новую технологию, и тем самым сократить себестоимость *CDGS*;
- 15) в персонал, и тем самым повысить отдачу персонала *H*;
- 16) в сквозную аналитику и, тем самым начать постепенно снижать стоимость первичного привлечения клиента *CAC* и стоимость удержания клиента *CEC*;
- 17) в автоматизированные системы взаимодействия с клиентом и снижать стоимость удержания клиента *CEC*.

Все 17 переменных, которые в этой формуле возникли в развернутом виде, представляют собой исчерпывающий список объектов, в которые предприниматель может проинвестировать для повышения прибыли. С помощью этой формулы также можно научиться очень точно определять точки роста компании.

У любой компании в каждый конкретный момент среди этих 17 переменных существует одна, и только одна, переменная, которая влияет наибольшим образом на бизнес. В каждый конкретный момент времени желательно сосредотачиваться именно на этой переменной.

Автор теории ограничений, доктор Голдрат Элияху, говорит: «Никакая компания не продает ничего, кроме производительности своего ключевого ограничения». То есть, от того как работает наше

ключевое ограничение, зависит работа всей компании [7].

Эту же метафору легко переложить на эту формулу. То есть, начав считать все эти показатели, начав понимать, как они работают на интегральный параметр прибыли, предприниматель получает возможность понять, какой из показателей сейчас тормозит генерацию прибыли. Ставится задача определить его математически, начать с ним работать, добиться общего повышения прибыльности всей системы и двинуться дальше, к следующему параметру. И так, шаг за шагом, постепенно совершенствовать бизнес-модель, финансовую модель и, как следствие, повышать прибыль.

Данный подход разительно отличается от модели «исторический маркетинг», когда предприниматель занимается всем сразу без четкого понимания, «почему» и «когда» переключить внимание с одного предметного поля на другое.

Эта формула позволяет перейти от «исторического маркетинга» к осмысленному маркетингу, перейти от маркетинга на основании субъективных ощущений к маркетингу на основании четких объективных данных. Предприниматель должен научиться считать эти 17 параметров, научиться оценивать меру их влияния на интегральный показатель прибыли, и научиться понимать, в какой очередности с каждым из этих параметров работать. Кратный рост возможен за счет анализа ключевых ограничений и их изменения и модификации.

Современные технологии позволяют бизнесу отследить все поведение клиента и понять, как он себя ведет, взаимодействуя с компанией. Поэтому главный и наиболее эффективный способ

современного сегментирования — это поведенческий таргетинг или поведенческое сегментирование. Совершенно не важно, сколько клиенту лет, где и кем он работает и сколько зарабатывает. Важно только одно — как он себя ведет при взаимодействии именно с данной компанией. И если, например, в наш сетевой магазин приходят студент и пенсионер, но ведут они себя одинаково — денег тратят одинаково, покупают примерно одно и то же, интересуют их одно и то же — это одна и та же целевая аудитория. Хотя и совершенно разная, с точки зрения классических подходов к сегментированию [8].

Концепт целевой аудитории и логика работы с целевыми аудиториями как какими-то массами людей, которые якобы друг на друга очень похожи, давно уже устарели. На смену этому подходу приходит подход, предлагающий оценивать каждого клиента как некую индивидуальность, взаимодействующую с компанией. И в рамках этого подхода встает очень важная задача — задача, связанная с тем, чтобы с каждым отдельным клиентом работать индивидуальным образом. Поэтому на первый план выходит оценка поведения клиента и то, что называется *Customer Journey Map* или «карта путешествия клиента».

Любой клиент начинает свое взаимодействие с компанией с этапа, который называется «первичное осмысление». В рамках этого этапа клиент уже имеет дело с какой-то проблемой, которую хочет решить, но может либо не осознавать, как ее решать, либо вообще не знать. На этапе первичного осмысления человек собирает какую-то информацию «а, как вообще люди решают такую проблему, которая перед ним стоит».

Если компания на этапе первичного осмысления все сделала правильно, появилась в тех каналах, где есть клиент, поговорила с ним на языке, который он ожидает услышать, то клиент переходит с этапа первичного осмысления на второй большой этап, который называется «активная оценка и выбор». То есть, узнав, как обычно решается его проблема, клиент начинает изучать, кто вообще способен эту проблему решить должным образом, начинает сравнивать между собой альтернативы и делает выбор в пользу той или иной альтернативы.

Если на этом этапе компания все сделала правильно, то клиент выбирает ее и переходит на этап сделки. Он вступает в какой-то переговорный процесс, в рамках которого задача — достичь с клиентом компромисса по поводу соотношения цены и предоставляемых ему товаров или услуг.

Если клиент покупает, то у него возникает четвертый этап, этап так называемого *User Experience*, пользовательского опыта. Клиент потребляет продукт или проживает услугу. Если опыт использования продукта или опыт использования услуги оказывается позитивным, то у клиента формируется петля лояльности. Клиент начинает двигаться по малому циклу покупки: сделка-опыт-лояльность. Компания перестает тратить на него деньги и силы на этапе первичного осмысления и оценки и фокусируется на отработке этой части клиентского взаимодействия [9].

Если опыт плохой и клиент остался недоволен, тогда клиент уходит. Он возвращается на этап первичного осмысления и опять ищет альтернативы.

Вот так в самом общем виде выглядит взаимодействие клиента с компанией.

Эта модель точек контакта с клиентом очень хорошо взаимодействует с формулой влияния маркетинга на прибыль [10]. Это взаимодействие представлено на рисунке.

Клиенты, которые сформировались на этапе первичного осмысления и активной оценки — это потенциальные клиенты в формуле прибыли или лиды. То, как эти лиды дошли до сделки и превратились в реально купивших — это конверсия. При этом в рамках самой сделки возник средний чек. Петля лояльности повлияла на количество повторных сделок напрямую. Пользовательский опыт влияет на отток и влияет на возвраты. Чем лучше пользовательский опыт, тем меньше процент оттока, тем меньше количество возвратов.

Логика взаимодействия клиента и компании напрямую зашита в формулу прибыли: на ранних этапах — это лиды, в этапах перед сделкой — это конверсия, в самой сделке — это средний чек, петля лояльности влияет на количество сделок с одним клиентом, а пользовательский опыт — на отток и возврат. Если проанализировать финансовую модель компании, то можно легко понять, на каком этапе взаимодействия компании с клиентом необходимо скорректировать усилия, и какой из этапов необходимо улучшить.

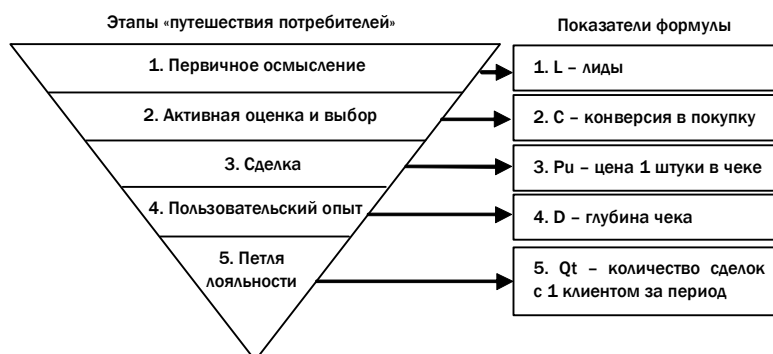


Рис. Соотношение базовых показателей формулы влияния маркетинга на прибыль и этапов «путешествием потребителя»

Если проблема с количеством потенциальных клиентов, то компания либо плохо работает на этапе первичного осмысления — до клиентов информация не доходит; либо плохо ведется работа на этапе активной оценки и выбора — компания говорит о себе некорректно и использует неэффективные каналы коммуникаций.

Если проблемы с конверсией, это значит, что компания плохо доводит до этапа сделки, и это означает, что необходимо скорректировать логику скриптов и продуктов.

Если проблемы со средним чеком, это значит, что на самом этапе сделки компания многих клиентов теряет или неправильно с ними работает, уступая их условиям, раздавая бездумно скидки и так далее.

Большое число возвратов и рекламаций означает, что компания недорабатывает на этапе пользовательского опыта.

Если для компании главной точкой кратного роста является количество повторных сделок с клиентом, то она, соответственно, должна сфокусироваться на петле лояльности: должна лучше работать с повторными покупателями; должна больше спрашивать у клиентов, понравилось им или не понравилось; должна создавать для них дополнительные специальные условия, бонусы, скидки, баллы и дополнительные опции для постоянных лояльных клиентов, чтобы стимулировать количество повторных обращений и повторных сделок.

В заключение стоит сказать, что каждый из базовых показателей формулы связан с определенными точками контакта.

Это значит, что компания должна управлять точками контакта, руководствуясь тем, какой показатель для нее в данный момент самый важный с точки зрения формулы прибыли.

ИСТОЧНИКИ

1. Туренко Б.Г., Туренко Т.А. Стратегические аспекты управления предприятиями малого бизнеса // Baikal Research Journal. — 2015. — Т. 6. — № 4. — DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(4).13.
2. Новикова Н.Г. Факторы, влияющие на результаты управления продажами в условиях конкуренции в сфере услуг (на примере услуг розничной торговли) // Baikal Research Journal. — 2017. — Т. 8. — № 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(2).19.
3. Федотов А.Н. Механизм реализации стратегии развития региона с использованием концепции бенчмаркинга // Baikal Research Journal. — 2016. — Т. 7. — № 4. — DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(4).12.
4. Антипина Н.В. Влияние инвестиционной составляющей на экономические показатели малых и средних фирм // Baikal Research Journal. — 2017. — Т. 8. — № 2. — DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(2).26.
5. Балахнин И.А. Формула прибыли 3.0 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://learning.sostac.ru/blog/461549> (дата обращения 25.10.2018).

6. Балахнин И.А. Битва за клиента: как победить федералов, не снижая цен [Электронный ресурс] Режим доступа: https://new-retail.ru/business/bitva_za_klienta_kak_pobedit_federalov_ne_snizhaya_tsen5383/ (дата обращения 25.10.2018).
 7. Элияху Г., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного улучшения. – Киев: ИД «Максимум», 2008. – 716 с.
 8. Хитрова Т.И. Черников Д.В. Модификация маркетинговой информационной системы на основе интеллектуальных компонент // *Baikal Research Journal*. – 2015. – Т. 6. – № 4. – DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(4).19.
 9. Даниленко Н.Н. Устойчивое развитие – устойчивые исследования // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. – 2015. – Т. 25. – № 2. – С. 298 – 302. – DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(2).298-302.
 10. Балахнин И.А. Цветочный маркетинг: секрет 5P и работа с данными. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fantazy.ru/biznes-tehnologii/tsvetochnyj-marketing-sekret-5p-i-rabota-s-dannymi-1.html> (дата обращения 25.10.2018).
-

Marketing Impact on Sales Revenue Based on Data

Tatarinov Konstantin Anatolyevich,

Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University; Lenina 11, Irkutsk, 664003, Russian Federation (tatarinov723@gmail.com)

The article is devoted to data-based marketing as one of the effective methods of business management. The article discusses the features and stages of «consumer travel» and their relationship with the basic indicators of the «profit formula». The author identified 17 indicators of the impact on turnover, their priority from the point of view of the theory of constraints and determined the measure of their influence on the integral indicator. The article highlights consistent and accurate methods of marketing impact on the main indicator of economic activity. The author proposed to abandon the linear expansion of the business, go to work on the five basic parameters at the same time and get the opportunity for simpler, faster and easier growth than competitors. The main objective of the article is to transfer the position of marketing in the company from the promotion function to the profit analysis function. This approach to marketing is very different from the “hysterical marketing” model and allows decomposing the business at the stage of its creation.

Keywords: primary customer acquisition; customer lifetime value; marketing investments; lead; average check; potential clients; purchase conversion; marginal profit; behavioral segmentation; loyalty.

REFERENCES

1. Turenko, B.G.; Turenko, T.A. (2015) Strategic Aspects of Small Business Management. *Baikal Research Journal*, 2015, Vol. 6, No. 4. DOI: 10.17150 / 2411-6262.2015.6 (4).13.
2. Novikova, N.G. (2017) Factors affecting the results of sales management in a competitive environment in the service sector (using retail services as an example). *Baikal Research Journal*, 2017, Vol. 8, No. 2. DOI: 10.17150 / 2411-6262.2017.8 (2).19.
3. Fedotov, A.N. (2016) Mechanism for implementing a regional development strategy using the concept of benchmarking. *Baikal Research Journal*, 2016, Vol. 7, No. 4. DOI: 10.17150 / 2411-6262.2016.7 (4).12.
4. Antipina, N.V. (2017) The influence of the investment component on the economic performance of small and medium-sized firms. *Baikal Research Journal*, 2017, Vol. 8, No. 2. DOI: 10.17150 / 2411-6262.2017.8 (2).26.
5. Balakhnin, I.A. *Profit formula 3.0* [Electronic resource] URL: <https://learning.sostac.ru/blog/461549> (accessed 2018.10.25).
6. Balakhnin, I.A. *Battle for the client: how to defeat the feds without lowering prices* [Electronic resource]. – URL: https://new-retail.ru/business/bitva_za_klienta_kak_pobedit_federalov_ne_snizhaya_tsen5383/ (accessed 2018.10.25).
7. Goldratt, E.; Cox, J. (2008) *Purpose. The process of continuous improvement*. Kiev, Publ. House “Maximum”, 2008, 716 p.
8. Khitrova, T.I.; Chernikov, D.V. (2015) Modification of a marketing information system based on intellectual components. *Baikal Research Journal*, 2015, Vol. 6, No. 4. DOI: 10.17150 / 2411-6262.2015.6 (4).19.
9. Danilenko, N.N. (2015) Sustainable Development – Sustainable Research. *News of the Irkutsk State Economic Academy*, 2015, V. 25, No. 2, pp. 298–302. DOI: 10.17150 / 1993-3541.2015.25 (2).298-302.
10. Balakhnin, I.A. *Flower marketing: the secret of 5P and work with data*. [Electronic resource] URL: <https://fantazy.ru/biznes-tehnologii/tsvetochnyj-marketing-sekret-5p-i-rabota-s-dannymi-1.html> (accessed 2018.10.25).

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ В КОММУНИКАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА



Шиловский Сергей Витальевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, коммерции и логистики, Дальневосточный федеральный университет; 690922, Россия, Приморский край, о. Русский, п. Аякс 10, кампус ДВФУ
shilovskii.sv@dvfu.ru

Статья посвящена описанию продвижения розничных сетей в социальных медиа с использованием лидеров мнений. В статье описаны существующие подходы к управлению продвижением бренда с помощью социальных лидеров мнений, теории, объясняющие влияние социальных лидеров мнений на потребителей, предлагается авторская концептуальная модель управления продвижением бренда розничной сети посредством социальных лидеров мнений микроуровня. Новизна авторского подхода заключается в том, что в нем предлагается производить анализ обсуждений в сообществах в социальных медиа с целью сегментации целевой аудитории не только на основе социально-демографических признаков, но и на основе географирования, разрабатывать коммуникационные сообщения для каждого из выделенных сегментов и передавать сообщения посредством социальных лидеров мнений. Использование данного подхода позволит маркетологам розничных сетей повысить эффективность продвижения бренда в социальных медиа.

Ключевые слова: социальные лидеры мнений; продвижение в социальных медиа; продвижение розничных сетей; стратегия продвижения в социальных медиа; управление продвижением бренда; Facebook; Youtube; Instagram.

В настоящее время розничные сети по всему миру и в России переживают кризис. Покупатели все меньше приобретают товары в магазинах «на земле», переходя к покупкам в Интернете, продажи падают, магазины «на земле» закрываются. В этой связи встает вопрос продвижения бренда розничной сети в Интернете, в том числе с использованием социальных медиа. Сети теперь конкурируют друг с другом за внимание покупателя в социальных медиа, создают и расширяют бренд-сообщества, ищут новые методы борьбы за потребителя.

Важную роль в коммуникациях компании в социальных медиа играют социальные лидеры мнений. Под социальным лидером мнения (далее СЛМ) обычно понимается «новый тип независимой третьей стороны, который влияет на отношение целевой аудитории к продукту и бренду посредством блогов и использования социальных медиа» [1]. Нижеперечисленные результаты исследования компании *Netnatives* показывают

рост популярности использования СЛМ американскими компаниями для продвижения своих брендов:

- ◆ 80% маркетологов признают СЛМ эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций;
- ◆ 60% маркетологов увеличат бюджет маркетинга на СЛМ в этом году, по сравнению с прошлым;
- ◆ 62% покупателей в возрасте от 18 до 24 лет готовы купить продукт по рекомендации СЛМ;
- ◆ 85% профессионалов в области маркетинга и коммуникаций готовы запустить как минимум одну кампанию по продвижению бренда с использованием СЛМ в течение года;
- ◆ 255 миллионов долларов тратится на СЛМ маркетинг каждый месяц в США [2].

СЛМ являются эффективным инструментом коммуникаций по следующим причинам. Во-первых, СЛМ оказывают влияние благодаря использованию электронного способа передачи информации «из уст в уста». Исследования традиционного способа передачи инфор-

мации из уст в уста показывают, что лидеры мнений существенным образом влияют на отношение покупателей и узнаваемость бренда. Было обнаружено, что передача информации от одного человека к другому имеет большее влияние на восприятие бренда, чем рекомендации экспертов или реклама, т. к. информация «из уст в уста» является источником, вызывающим большее доверие. Последние исследования передачи электронной информации «из уст в уста» показали, что передача опыта о бренде в социальных медиа имеет такой же эффект, как и передача информации «из уст в уста» традиционным методом. Но при этом основным отличием передачи информации в социальных медиа от традиционного способа является больший охват аудитории [3].

Во-вторых, СЛМ в социальных медиа имеют даже большее влияние, чем традиционные лидеры мнений, так как предоставляют информацию в социальных медиа в соответствии с конкретной тематикой, удовлетворяя, таким образом,

нужду покупателя в информации и эмоциях [4]. Появление социальных медиа привело к образованию онлайн сообществ вокруг определенных тематик, таких как мода, хобби, бренды. В этих группах большое значение имеют покупатели, которые часто дают советы. Такой тип поведения является типичным для СЛМ, который стремится лидировать в сообществе благодаря поиску, предоставлению, созданию связанной с тематикой группы важной информации. Взаимодействие покупателей с СЛМ происходит в референтной группе, которая создается на основе единства ценностей или отношения. Мнения членов таких групп, по мнению авторов, не только играют существенную роль в принятии решения о покупке, но и влияют на желание покупателей получить идеи с помощью брендов.

Феномен СЛМ является достаточно новым, мы находимся в самом начале появления академических исследований в этой области. Некоторые исследователи рассматривают СЛМ как цифрового лидера мнений, говоря о том, что они воспринимают СЛМ как члена онлайн сообщества с высокой способностью влиять на других по причине высокой квалификации в конкретной области. Другие исследователи рассматривают СЛМ как «микроселебрити» (известный человек в микро масштабе, перевод с английского), человека, который имеет желание стать популярным и привлечь внимание аудитории благодаря умению восхищать [5]. Ниже мы рассмотрим подходы к понятию СЛМ и роли СЛМ в коммуникациях компании в социальных медиа.

С приходом эпохи Интернет 2.0 покупатель стали все чаще выражать свое мнение в социальных

медиа в виде отзывов, блогов и других способов общения в социальных медиа, что привело к росту взаимного влияния покупателей друг на друга. Винтер и Неубаум констатировали, что влияние межличностных коммуникаций на покупательское поведение имеет больший эффект, чем прямое влияние средств массовой информации [6]. Исследователи утверждают, что внутри онлайн-сообществ существуют люди, которые оказывают большое влияние на мнение и решения остальных членов сообщества благодаря своему авторитету. Такой авторитетный тип носителя информации называют СЛМ. Авторитет СЛМ обычно основывается на комбинации знания и опыта по продуктовой категории, в которую они сильно вовлечены. Хотя такие эксперты могут иметь различные интересы и опыт, успех СЛМ связан с тем, что человек является экспертом в какой-то одной основной категории.

Микроселебрити, подобно СЛМ, занимаются продвижением самого себя и построением отношений с аудиторией для поддержания своего статуса. Микроселебрити имеют сравнительно небольшую аудиторию, которую они поддерживают благодаря постоянству коммуникаций. В общем, микроселебрити обычно описываются как успешные, талантливые и привлекательные люди, владеющие разными брендами, что важно для использования этих людей компаниями.

Стоит также отметить, что концепция СЛМ вытекает из концепций двухшагового и многошагового распространения информационного потока. Концепция двухшагового распространения информационного потока является одной из ранних теорий в области рекламы и коммуникаций. Как

двухшаговая концепция, так и многошаговая концепция распространения информационного потока находят свое отражение в теории, связанной с социальными медиа. Двухшаговая концепция распространения информации предполагает, что информация, которую распространяют средства массовой информации, в первую очередь доходит до лидеров мнений, которые затем передают ее менее активным членам сообщества. Лидеры мнений используют межличностные коммуникации для оказания влияния на неактивную или частично активную часть общества по ряду вопросов. Более поздние исследования показали, что, на самом деле, информация распространяется не двухшаговым, а многошаговым методом во многих направлениях и с участием разных людей. Данная теория затем подтвердилась посредством исследований передачи информации в социальных медиа. Интернет предоставляет людям большое количество информации, однако каждый пользователь информации выбирает себе источник информации, заслуживающий доверия. СЛМ и является таким источником информации для подписчиков СЛМ.

Двухшаговая концепция объясняет феномен СЛМ, и причину передачи информации к менее активной аудитории Интернета. Многошаговая концепция объясняет распространение информации от СЛМ к другим участникам сообщества и группы. Как двухшаговая, так и многошаговая концепция объясняют происхождение феномена СЛМ, схему влияния СЛМ на аудиторию и распространения информации от СЛМ сообществу. На *рисунке 1* представлена принципиальная схема распространения информации от СЛМ сообществу в социальных медиа.

Также было введено новое понятие маркетинга СЛМ. Под маркетингом СЛМ понимается стратегия, которая концентрируется на использовании лидеров мнений для продвижения брендов более широкой группе потребителей в социальных медиа. На практике многие компании из области моды, такие как *H&M*, *Express*, *Frye* используют СЛМ в своих рекламных кампаниях для распространения информации о бренде и вовлечения потребителей во взаимодействие с брендом. СЛМ является важным элементом распространения информации от бренда покупателям на таких платформах, как *Facebook*, *Youtube* и *Instagram*.

Для того чтобы лучше понять влияние СЛМ на целевую аудиторию необходимо остановиться на теориях социального влияния. На поведение покупателей оказывают влияние социальные, личные и психологические факторы, которые необходимо учитывать с целью эффективного взаимодействия компании с целевой аудиторией. Применяя принципы социального и психологического влияния, маркетологи могут лучше понять, что подталкивает потребителя к совершению покупки и позитивному восприятию бренда в социальных медиа. Под социальным влиянием понимают «изменение мыслей, чувств, отношения и поведения индивидуума, которое явилось результатом его взаимодействия с другими индивидуумами или группой людей» [7]. Мотивы покупателя могут идти в одну линию с социальными нормами или вступать в конфликт с социальными нормами. Мнение большинства или одного из членов сообщества влияет на человека и заставляет его менять свое мнение. По этой причине покупатели ищут СЛМ в социальных ме-

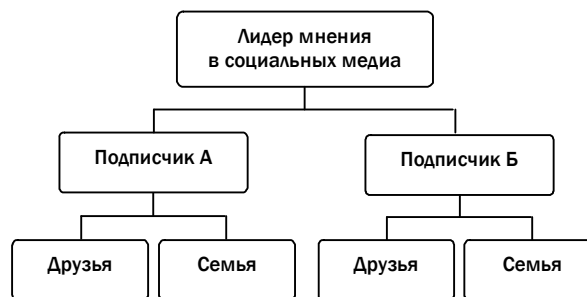


Рис. 1. Принципиальная схема передачи информации от лидера мнений в социальных медиа сообществу

диа и воспринимают его как эксперта в какой-либо области.

Пониманию влияния, которое оказывает сообщество на потребителя, способствует концепция социального значения. В рамках данной концепции продукты и услуги приобретаются не только из-за практической значимости, но и из-за их социального значения. Имидж, связанный с продуктом, часто является ценностью для покупателя. Социальная значимость присваивается брендам благодаря отношению людей, которые окружают покупателя, к брендам и их владельцам. Социальное влияние меняет определение и значение объекта.

Теория социального сравнения также помогает понять влияние СЛМ на членов сообщества. Впервые в 1954 году Фестингер предположил, что люди имеют естественное желание сравнивать себя с другими людьми, для того чтобы повысить свою самооценку [8]. Исследования показали, что индивидуумы сравнивают себя с другими также для того, чтобы оценить себя и совершенствоваться. Теория социального сравнения рассматривается как процесс отбора и сравнения выбранных стандартов. Стандарты сравнения могут быть спонтанными или заранее подготовленными. В процессе принятия решения о покупке потребитель часто сравнивает себя с похожими на него людьми, чтобы

подтвердить свой выбор и стабилизировать свою самооценку. Спонтанное социальное сравнение происходит неосознанно и влияет на самооценку покупателя.

Феномен социального сравнения существует потому, что люди беспокоятся о том, как другие члены сообщества будут реагировать или воспринимать их действия. В процессе сравнения покупатель выбирает человека или группу людей, которую воспринимает как группу, оказывающую на него влияние (референтную группу). Референтная группа может состоять из знакомых, коллег, или друзей и семьи. Референтной группой может быть и какой-либо известный человек, или СЛМ. Референтная группа рассматривается индивидуумом как пример, на который человек равняется, оценивая свое отношение, убеждения, способности.

Теория сообразности предполагает, что покупатель воспринимает бренд с точки зрения его практической ценности, а также с учетом символического значения, которое имеет бренд [9]. Теория сообразности сравнивает мнения, которые покупатель имеет о бренде, и делает вывод о том, как бренд поможет ему стать лучше. Приверженцы данной концепции считают, что предпочтения относительно тех или иных брендов связаны с символическими характеристиками бренда, которые сформированы в голове у потребителей.

Процессы социального сравнения можно увидеть как в физическом мире, так и в мире Интернета. В физическом мире индивидуумы сравнивают себя со своими знакомыми или друзьями, в социальных медиа индивидуумы сравнивают себя с членами онлайн-сообществ и СЛМ. Исследователями было введено такое понятие, как «тенденция к социальному сравнению онлайн» (далее ТССО), под которым понимают «степень, с которой индивидуумы склонны сравнивать себя с другими людьми, особенно в процессе совершения покупок в Интернете» [6]. ТССО происходит тогда, когда имеется связь между онлайн-источником информации и покупателем. Исследования показали, что мнения людей и взаимодействие с другими людьми в Интернете влияют на поведение потребителей.

Опыт компании *L'oreal* показывает эффективность использования так называемых микролидеров мнений в социальных медиа, имеющих сравнительно небольшое количество подписчиков. Компания *L'oreal* смогла увеличить продажи одного из своих продуктов — глиняной маски — на 51%. Кампания по продвижению имела следующие особенности:

- ◆ Было выбрано 2 тысячи потребителей из целевой группы.
- ◆ Более 500 историй было размещено покупателями на платформе *Snapchat* с использованием нового продукта.
- ◆ Кампания длилась 4 месяца.
- ◆ Кампания проводилась в шести социальных сетях одновременно.
- ◆ Кампания достигла 741 тысячи потребителей.
- ◆ Всего было размещено 5 800 информационных блоков в социальных медиа.

Данный пример успешного продвижения продукта показывает,

что использование микролидеров мнений в социальных медиа успешно влияет на продажи компании.

Существующий подход маркетинга СЛМ обычно ставит СЛМ в центре. Однако важно понимать, что в центре всегда должен стоять покупатель, т. к. покупатель принимает решение о покупке. Давайте рассмотрим оба этих подхода для понимания стратегии маркетинга СЛМ. В случае, если СЛМ стоит в центре стратегии, то маркетолог должен определить людей, которые имеют большой охват целевой аудитории. Затем маркетолог должен понять природу каждого сообщества и роль СЛМ в этом сообществе, а после определить сообщение бренда и тактику кампании по продвижению. СЛМ играет роль усилителя сообщения бренда. Такие кампании обычно являются не очень эффективными даже при хорошей подготовке и проведении. Такие кампании соответствуют модели «рыбака», которая имеет следующие этапы:

- ◆ Определи рыбу, которую ты хочешь поймать.
- ◆ Определи нужный водоем.
- ◆ Закинь самую широкую сеть, чтобы поймать как можно больше рыбы [10].

Однако с целью повышения эффективности коммуникаций компании в социальных медиа с помощью СЛМ модель «рыбака» должна являться только началом коммуникаций компании. Данная модель помогает определить СЛМ и их сообщества, которые являются базой для исследования и анализа взаимоотношений внутри сообщества. Однако подобные кампании основаны на неверном осознании — на СЛМ.

Давайте теперь попробуем поставить *покупателя в центре*. В этом случае маркетолог должен

сфокусироваться на повышении узнаваемости бренда и влиянии на принятие решения покупателем. В этом случае нам необходимо думать о том, что влияет на принятие решения покупателем, и тогда мы определим людей, которые могут повлиять на принятие решения о покупке. В данной модели фокус должен быть на понимании влияния различных членов сообщества на покупателя.

Для иллюстрации разницы вышеописанных подходов представим себе розничную сеть, которая выходит на новый рынок. Компания может выбрать модель «рыбака» и распространить коммуникационное сообщение через СЛМ среди целевого рынка. Первым шагом будет определение демографических характеристик целевой аудитории и выбор сообществ, в которых находятся представители целевой аудитории, включая онлайн и офлайн сообщества. Обычно опытные маркетологи также анализируют обсуждаемую в выбранных сообществах тематику и тональность обсуждения для понимания возможностей продвижения нового продукта. Компания определяет СЛМ, имеющих максимально большой охват аудитории. В настоящее время существует большое количество инструментов, позволяющих определить СЛМ с большим охватом целевой аудитории социальных медиа. Как только определено сообщество и СЛМ с большим охватом аудитории, маркетологи пытаются передавать знания о продукте и вдохновлять СЛМ, для того, чтобы СЛМ мог дальше передавать информацию своим подписчикам. А вдохновленные подписчики могут передавать информацию своему сообществу.

Результат кампании с использованием модели рыбака обычно

оценивается размером охваченной сообщением аудиторией. Эффективность обычно измеряется количеством посетивших страницу компании, количеством онлайн-обсуждений и количеством положительных отзывов в этих обсуждениях. Иногда компании пытаются оценить влияние своих действий на продажи, однако на практике это сделать достаточно сложно.

Если компания выбирает модель, в которой покупатель стоит в центре, то первый шаг будет точно такой же, как у предыдущей модели — определить демографические характеристики целевой аудитории и сообщества в социальных медиа, в которых представлена целевая аудитория. Затем компании необходимо проанализировать обсуждения в данных сообществах, для того чтобы понять, какие люди и какие категории людей влияют на членов сообщества при обсуждении определенных тем. Таким образом, компания получает информацию, помогающую сконструировать процесс принятия решения о покупке с учетом референтных групп.

С точки зрения Брауна и Фиорелла, самое сильное влияние оказывается на человека в отношениях, где присутствуют два человека (диада) [9; 258]. Диада — это самая маленькая социальная группа, в которой происходит обмен идеями, мыслями, идеалами и поведением. Авторы считают, что влияние общения двух человек друг на друга значительно превышает влияние других форматов на человека, например, чтение блога в Интернете. Именно межличностные отношения между коллегами по работе и друзьями оказывают влияние на людей намного больше, чем мнение какого-либо эксперта в конкретной области.

Сила данного влияния основана на отношениях между людьми, которые провели много времени вместе и получили высокую эмоциональную взаимосвязь друг с другом. Анализ тематик обсуждения и тональности между двумя членами сообщества, по мнению авторов, позволяет получить идеи для продвижения продукта. Также авторы предлагают учитывать профиль членов сообщества, т. е. именно профиль позволяет увидеть не только демографические признаки аудитории, но и социально-психологические и другие признаки. Нам важно понять не только имена членов сообщества, а их роли, понять, кем являются собеседники друг для друга. Например, являются ли собеседники коллегами по работе, знакомыми, друзьями, членами какого-то клуба, является ли собеседник экспертом в области нашего продукта и по какой причине. Нам также важно выявить связь между профилями собеседников.

С использованием технологий мониторинга социальных медиа, компания смотрит на тематику обсуждений в группах и тональность обсуждений. В нашем примере необходимо выбрать тематику по ключевым словам, имеющим отношения к розничным сетям.

Проведя такой анализ обсуждений в сообществах, компания получает информационную базу членов сообщества, которую может использовать для своих коммуникаций. Также компания может видеть, как влияют различные лидеры мнений на мнение членов сообщества, видеть тематику и тональность этих обсуждений. Компании важно определить социальные характеристики различных групп в рамках целевой аудитории, что позволит лучше выделить лидеров мнений, не только на

основе количества подписчиков, но и на основе качества их влияния на целевую аудиторию.

В настоящее время, чаще всего, компании используют известных людей, имеющих большое количество подписчиков, в качестве СЛМ, применяя модель рыбака. Данная модель легче в реализации и позволяет сделать большой охват аудитории, но она менее эффективна с точки зрения оказания влияния на потребителя и продажи компании.

Профессор политологии Аксельрод в своем исследовании обнаружил, что люди чаще всего взаимодействуют с теми, кто делится большим количеством «культурных атрибутов», и это взаимодействие ведет к росту количества культурных атрибутов, которыми делятся люди [11]. В теории СЛМ существует понятие СЛМ микроуровня, под СЛМ микроуровня понимается индивидуум, с которым покупатель имеет тесную взаимосвязь, помогающую принимать решения о покупке. СЛМ микроуровня и являются теми людьми, которые делятся культурными атрибутами с другими членами сообщества. Отношения между СЛМ микроуровня и покупателями являются отношениями между двумя людьми, и поэтому, как было уже описано выше, оказывают большее влияние на покупателей, по сравнению с его отношениями с СЛМ макроуровня (имеющим большое количество подписчиков).

Знание профиля покупателей и тех, с кем они взаимодействуют, включая социальные характеристики, является только первым шагом в подходе «покупатель в центре». На взаимодействие между людьми в социальных медиа также влияют внешние факторы. Такие факторы называют факторами

ситуационного влияния, эти факторы влияют на принятие решения о покупке независимо от отношений между СЛМ и покупателем. Теория влияния со стороны ситуационных факторов уходит корнями в изучение психологии. Авторы этой теории считают, что люди подвержены влиянию внешних, ситуационных факторов, а также влиянию внутренних факторов, таких как мотивация человека.

Природа отношения между людьми проявляется в разных обществах по-разному. На отношении между двумя людьми большее влияние оказывает сообщество окружающих людей. Так, например, общение между лидером мнений и покупателем в социальных медиа на тему мобильных телефонов в группе, посвященной мобильным телефонам, происходит намного легче, чем общение на эту же тему между покупателем и коллегами в офисе.

Экономические факторы — это факторы, связанные с финансовыми причинами, которые оказывают влияние на принятие решения о покупке и межличностные отношения. К таким факторам можно отнести как долги человека перед кредитной организацией, так и международный кризис, т. е. все, что связано с финансовым благополучием человека. Например, под давлением со стороны долговых обязательств покупатель взвешивает свои желания, давление со стороны сообщества и мнение окружающих людей, и долговое бремя. В этом случае покупатель может принять решение, противоречащее мнению СЛМ. Экономическая нестабильность является силой, которую можно использовать, побуждая покупателей приобретать товары.

Также на принятие решения о покупке и отношения покупате-

ля с СЛМ влияют личные ситуационные факторы, которые, в свою очередь, делятся на факторы, связанные с окружением, эмоциями человека или эмоциональным состоянием человека.

После проведения анализа факторов, влияющих на покупателя, компании необходимо произвести сегментацию целевой аудитории на основе геозонирования. Под сегментацией на основе геозонирования мы будем понимать сегментацию покупателей на основе их социальных характеристик, а также специфики ситуаций, в которых находятся покупатели и ситуационных факторов, влияющих на покупателя. Сегментация на основе геозонирования позволяет выделить различные группы покупателей с целью точечного влияния на них посредством СЛМ.

Выше мы описали различные факторы, которые могут оказывать влияние на принятие решения о покупке и отношения СЛМ и покупателя. Компании необходимо определить, из кого будет состоять ее целевая аудитория, сегмен-

тировать целевую аудиторию и разделить ее на группы в зависимости от социальных характеристик и ситуаций, в которых находятся потребители, и определить людей, которые ближе всего находятся к покупателям и могут повлиять на принятие решения о покупке. Именно таких людей мы и называем СЛМ микроуровня. По нашему мнению, именно СЛМ микроуровня могут оказать необходимое влияние на покупателя, и этот инструмент могут использовать компании для продвижения своих брендов в социальных медиа. На *рисунке 2* представлена концептуальная модель управления продвижением бренда посредством СЛМ микроуровня, описанная выше.

С помощью модели, представленной на *рисунке 2*, компания может успешно управлять продвижением бренда в социальных медиа, благодаря верному выбору СЛМ, а также правильной сегментации потребителей не только на основе социально-демографических признаков, но и на основе геозонирования.



Рис. 2. Концептуальная модель управления продвижением бренда посредством СЛМ микроуровня.

ИСТОЧНИКИ

1. Freberg K., Graham K., McGaughey K. Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality // *Public Relations Review*. — 2011. — № 37. — С. 90–92.
2. Исследование Netnatives. URL: <https://netnatives.com/wp-content/uploads/2017/06/Social-Influencers-Whitepaper-сору.pdf> (дата обращения 10.08.2018 г.).
3. Riegner C. Word of Mouth on the Web: The Impact of Web 2.0 on Consumer Purchase Decisions // *Journal of Advertising Research*. — 2007. — Vol. December. — С. 436–447.
4. Pang A., Yingzhi Tan E., Song-Qi Lim R., Yue-Ming Kwan T., Bhardwaj Lakhanpal P. Building Effective Relations with Social Media Influencers in Singapore // *Media Asia*, e-journal. — 2016. — Vol. 43, № 1. — С. 56–68. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01296612.2016.1177962> (дата обращения 10.08.2018).
5. Kapitan S., Silvera D.H. From Digital Media Influencers to Celebrity Endorsers: Attributions Drive Endorser Effectiveness, *Marketing Letters* // e-journal. — 2016. — Vol. 27, № 3. — С. 553–567. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/s11002-015-9363-0> (дата обращения 06.09.2018).
6. Winter S., Neubaum G. Examining Characteristics of Opinion Leaders in Social Media: A Motivational Approach, *Social Media + Society* // e-journal. — 2016. — № July-September. — С. 1–12, Available Online: <http://sms.sagepub.com/lookup/doi/10.1177/2056305116665858>.
7. Shen J. Social comparison, social presence, and enjoyment in the acceptance of social shopping websites // *Journal of Electronic Commerce Research*. — 2012. — № 13. — С. 198–212.
8. Festinger L. A theory of social comparison processes // *Human Relations*. — 1954. — № 7. — С. 117–140.
9. Sirgy M.J. Self-concept in consumer behavior: a critical review // *Journal of Consumer Research*. — 1982. — № 9. — С. 287–300.
10. Brown D., Fiorella S. *Influence marketing*. — Que publishing, 2013. — С. 258.
11. Axelrod R. *The Complexity of Cooperation*. — Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1997. — С. 380.

Retail Chain Shop Communications Using Influencers in Social Media

Shilovskiy Sergey Vitalievich,

Candidate of Economics, Associate Professor of the Marketing, Logistics and Commerce Department, Far Eastern Federal University; 10 Aiax village, FEFU campus, 690922, Russian Federation (shilovskii.sv@dvfu.ru)

Retail chain shop promotion in social media using influencers is described in the article. The author propose analysis of existing approaches to a brand promotion using social influencers, theories that describe buyer behavior under influence of social influencer, conceptual framework of retail chain shop promotion management using micro celebrities. The originality of the author's approach is in market segmentation based not only on social and demographic characteristics but using also geographic and other characteristics, it is proposed to create communication messages for every of the above mentioned segments and send messages through social influencers. Information obtained in this analysis will allow retail chain shop marketing managers to increase efficiency of brand promotion in social media.

Keywords: social influencers; promotion in social media; retail chain shop promotion; social media promotion strategy; brand promotion management; Facebook; Youtube; Instagram.

REFERENCES

1. Freberg, K.; Graham, K.; McGaughey, K. (2011) Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 2011, No. 37, pp. 90–92.
2. *Netnatives* Research. URL: <https://netnatives.com/wp-content/uploads/2017/06/Social-Influencers-Whitepaper-сору.pdf> (accessed 2018.08.10).
3. Riegner, C. (2007) Word of Mouth on the Web: The Impact of Web 2.0 on Consumer Purchase Decisions. *Journal of Advertising Research*, 2007, Vol. December, pp. 436–447.
4. Pang, A.; Yingzhi, Tan E.; Song-Qi, Lim R.; Yue-Ming, Kwan T.; Bhardwaj, Lakhanpal P. (2016) Building Effective Relations with Social Media Influencers in Singapore. *Media Asia, e-journal*, 2016, Vol. 43, No. 1, pp. 56–68. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01296612.2016.1177962> (accessed 2018.08.10).
5. Kapitan, S.; Silvera, D.H. (2016) From Digital Media Influencers to Celebrity Endorsers: Attributions Drive Endorser Effectiveness, *Marketing Letters* // e-journal. — 2016. — Vol. 27, № 3. — С. 553–567. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/s11002-015-9363-0> (accessed 2018.09.06).
6. Winter S., Neubaum G. Examining Characteristics of Opinion Leaders in Social Media: A Motivational Approach, *Social Media + Society. E-journal*, 2016, No. July-September, pp. 1–12. URL: <http://sms.sagepub.com/lookup/doi/10.1177/2056305116665858>.
7. Shen, J. (2012) Social comparison, social presence, and enjoyment in the acceptance of social shopping websites. *Journal of Electronic Commerce Research*, 2012, No. 13, pp. 198–212.
8. Festinger, L. (1954) A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 1954, No. 7, pp. 117–140.
9. Sirgy, M.J. (1982) Self-concept in consumer behavior: a critical review. *Journal of Consumer Research*, 1982, No. 9, pp. 287–300.
10. Brown, D.; Fiorella, S. (2013) *Influence marketing*. Que publishing, 2013, p. 258.
11. Axelrod, R. (1997) *The Complexity of Cooperation*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1997, p. 380.

ИННОВАЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ



Красюк Ирина Анатольевна,

доктор экономических наук, профессор, зам. директора по НИР высшей школы сервиса и торговли, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, дом 29
iri-krasjuk@yandex.ru



Барбарук Анна Игоревна,

студент направления «Торговое дело», высшая школа сервиса и торговли, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, дом 29
annabarbaruk@mail.ru



Шейнина Марьяна Александровна,

исполнительный и медиа директор в full service digital agency Articul Media, старший преподаватель кафедры маркетинговых коммуникаций Московского Политеха; 107023, Москва, ул. Б. Семеновская, 38
maryana_sheynina@mail.ru

Инновации в торговле – конечный результат инновационной деятельности, реализуемый посредством трансформации торгово-технологического процесса. Использование инновационных инструментов маркетинга носит системный характер, поэтому в данной статье обобщаются знания о маркетинговых технологиях в розничной торговле. Авторская позиция заключается в обосновании целесообразности применения системного подхода в операционной деятельности торгового предприятия. Системный подход в розничной торговле предполагает взаимосвязь производства, торгово-технологического процесса и управленческой надстройки. Маркетинг и технологии торговли пересекаются в организационном процессе. Под маркетинговой технологией авторы понимают комплекс взаимосвязанных приемов, способов воздействия и принятия решения, которые формируют стратегию торговой компании по управлению своей позицией на рынке, по выбору и достижению поставленных целей. Методика оценки инновационных маркетинговых технологий позволяет оценить результативность их применения в торгово-технологическом процессе. Использование маркетинговых инноваций в торговле помогает принимать управленческие решения, формирует лояльность потребителя к предприятию, повышает его конкурентоспособность.

Ключевые слова: розничная торговля; маркетинг; инновации; маркетинговые технологии; торгово-технологический процесс.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время сложились условия для переориентации государственного развития, частного бизнеса, гражданского общества, для активизации инновационной деятельности и науки. Присутствие на российском рынке импортной продукции оказало влияние на стандарты потребления. Интеграционные процессы развития экономики и присоединение России к Всемирной торговой организации заставляют отечественный бизнес активизировать поиск перспективных технологий и нестандартных решений для

обеспечения конкурентных преимуществ. Развитие новых технологий, увеличение скорости диффузии инноваций приводят к тому, что потребительские предпочтения меняются с высокой скоростью.

Развитие розничной торговли, которая характеризуется высоким уровнем конкуренции в России, актуализировало вопросы применения инструментария маркетинговых инновационных технологий. Внедрение инноваций стимулирует продажи, способствует улучшению организации торгово-технологического процесса, глубокому исследованию потребительских

предпочтений, укреплению конкурентных позиций, развитию мультиформатности, повышению прибыльности торгового бизнеса.

Целью работы является оценка использования инновационных маркетинговых технологий в организации торговых процессов розничной сети.

Для достижения поставленной цели необходимо систематизировать содержание категорий: «маркетинг», «торговый маркетинг», «маркетинговые технологии»; сформулировать основные положения системного подхода к торговому процессу, установив

взаимосвязь между производственной системой, торгово-технологическим процессом и системой управления предприятием; оценить внедрение инновационных технологий в торгово-организационную деятельность предприятия.

По мнению основоположника маркетинга Ф. Котлера, «Маркетинг — это человеческая деятельность, имеющая отношение к рынку. Маркетинг — это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых — удовлетворение человеческих нужд и потребностей» [1]. Таким образом, маркетинг — вид человеческой деятельности, неразрывно связанный с рынком, направленный на удовлетворение потребностей клиента посредством товара и всего комплекса, связанного с его созданием, поставкой и конечным потреблением.

ИННОВАЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Традиционно маркетинг рассматривается в двух ракурсах, сферах применения. Маркетинг, согласно его широкому обществу пониманию — это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. Другими словами, маркетинг — такая философия управления, когда разрешение проблем потребителей (клиентов) путем эффективного удовлетворения их запросов ведет к успеху организации и приносит пользу обществу [2]. Маркетинг — это концепция управления предприятием, которая направлена на овладение рынком. Покупатель — вот основная составляющая рынка в мар-

кетинге. Есть покупатель — есть и рынок [3].

Систематизируя содержание приведенных выше категорий можно сделать вывод, что маркетинг — это набор инструментов, методов, переменных; направленных на реализацию рыночной концепции управления предприятием, посредством удовлетворения потребительских предпочтений.

В зависимости от вида деятельности маркетинг бывает производственный, торговый и др. Отраслевая специфика формирует специфическое содержание инструментария комплекса маркетинга, что позволяет реализовать поставленные цели, например, в рамках предприятия торговли. Торговый маркетинг — это маркетинг услуг в розничной торговле, который включает в себя закупку и формирование ассортиментной матрицы в соответствии с проведенными исследованиями спроса конечных потребителей, организацию торгово-технологического процесса и оказание дополнительных услуг покупателям [4].

Торговое предприятие работает в маркетинговой среде, поэтому важнейшей функцией торгового маркетинга является обеспечение бесперебойного процесса товародвижения.

Коммерческая деятельность предприятия торговли должна опираться на системное использование инструментов маркетинга, позволяющих торговому предприятию организовывать целостность технологии торговли [5].

Согласно ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения», технология торговли — это совокупность параллельно или последовательно выполняемых операций и процедур при продаже товаров и организации товаро-

движения с использованием определенных средств и методов*. В области розничной торговли применяются информационные, инновационные, организационные, маркетинговые и др. технологии.

Маркетинг и технология торговли тесно пересекаются в организационном процессе, поэтому стоит отметить, что маркетинговая технология — это комплекс взаимосвязанных приемов, способов воздействия и принятия решений, которые формируют стратегию торговой компании по управлению своей позицией на рынке, выбору и достижению поставленных целей.

Специфика организационной деятельности торгового предприятия заключается в применении системного подхода — важнейшего подхода в исследовании проблем организации производственного процесса. Системный подход в розничной торговле предполагает взаимосвязь производственной системы, торгово-технологического процесса и управленческой надстройки.

Производственная система розничной торговли — это торгово-технологическая система, в которой торговые единицы являются основными организационными и техническими звеньями, посредством которых удовлетворяются потребности клиента в разнообразных товарах и услугах [5]. Торгово-технологическая система — это система взаимосвязанных элементов, базирующихся на торгово-технологическом процессе [6]. Эффективность организации торговой и технологической системы достигается комплексными мерами по совершенствованию процедуры приемки, хранения, подготовки товаров к продаже, выкладка

* ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения. — М.: Стандартинформ, 2014. — 36 с.

продукции в торговом зале, обслуживание покупателей, предоставление дополнительных услуг, рекламная деятельность и др.

В розничной торговле создаются условия, способствующие бесперебойному выполнению плановых задач при минимальных объемах товарных запасов. Товарный запас устанавливается в соответствии с объемом однодневного товарооборота предприятия. Запас продукции необходимо пополнять и контролировать его перемещение на складе для предотвращения потерь. Работники логистического комплекса предприятий следят за необходимым размером товарного запаса и принимают меры по его регулированию.

Управление покупательскими потоками — важный стратегический аспект в торговле-технологическом процессе. От грамотного его прогнозирования и координации зависит пропускная способность магазина, скорость обслуживания покупателей. Управление потоками покупателей предусматривает анализ интенсивности их движения с учетом временного интервала, дней недели, месяца и др. Такой инструмент позволяет распределять поток клиентов в торговом зале, создавать условия для свободы перемещения и поиска информации, выбора способа оплаты за отобранные товары.

Маркетинговые технологии связаны с управленческими аспектами в силу направленности на обеспечение многогранности функциональных и структурных параметров объектов торговли и бизнес-модели, адаптируя их к постоянно изменяющимся условиям рыночной экономики посредством использования инновативности. Исследование инновационного потенциала, мониторинг применения

инновационных технологий и полученных результатов позволяют сформулировать и определить основные направления инновационных программ в торговле [7, 8].

Инновационные маркетинговые технологии — это направленные на удовлетворение потребностей клиента новые или улучшенные маркетинговые методы, базирующиеся на принципах модернизации торгово-технологического процесса (изменение упаковки, дизайна, внешнего вида, презентации товара, продвижение его на целевом рынке), обеспечивающие рост объема продаж. Использование и применение таких методов целесообразно в торговле, в первую очередь, благодаря влиянию внешних факторов (перспективное развитие инновационных технологий в торговлю России, активная конкуренция на международной арене), во-вторых, необходимостью развития комплекса маркетинга в целом.

Существует множество видов инновационных маркетинговых технологий, содержание и влияние которых на торгово-техно-

логический процесс представлено на рисунке.

Существует множество методов оценки инновационных маркетинговых технологий [9]:

1. *Методика ориентации на оценку рыночной привлекательности инновационной маркетинговой технологии.* Ключевым элементом в данном методе выступает этап формирования идеи (исследовательский). В качестве расчетно-аналитических действий выступает анализ обеспеченности предприятия интеллектуальной собственностью, анализ рынка маркетинговой инновационной технологии, оценка потенциала внедрения технологии. На исследовательском этапе задействованы отдел защиты интеллектуальной собственности и отдел маркетинговых исследований.

2. *Методика оценки возможностей предприятия и привлеченных дополнительных затрат к реализации и внедрению инновационной технологии.* На данном этапе анализируется и определяется объем направленных средств предприятия на НИОКР

Инновационные маркетинговые технологии		
Вид	Содержание	Влияние
Использование новых приемов продвижения товаров или услуг.	Интернет-реклама, вирусный маркетинг, аромамаркетинг, голосовые технологии.	Совершенствование торговых электронных операций; Улучшение выкладки товаров, их внешнего вида; Ускорение процессов подготовки товаров к продаже; Информирование покупателя; Формирование имиджа торгового предприятия.
Использование новых каналов продаж.	Интернет-торговля, интернет-витрина, мобильная торговля.	
Внедрение новейших концепций презентации.	VR-технологии, моделирование customer journey и др.	
Использование инновационных ценовых стратегий.	Стратегия ориентации на конкурента и рыночный спрос, стратегия компетенции компании.	Привлечение клиентов целевого рынка; Поддержание уровня конкурентоспособности.
Инновационные управленческие стратегии.	Бенчмаркинг, инжиниринг, реинжиниринг, мерджер, аутсорсинг.	
		Повышение эффективности деятельности торгового предприятия.

Рис. Виды, содержание и влияние на торгово-технологический процесс маркетинговых инновационных технологий

и расчет затрат на управленческие ресурсы. Рассчитывается бюджет рекламы, объем средств, направленных на реорганизацию системы управления предприятием, удельный вес персонала, занятого в научно-исследовательской работе и затраты, связанные с его привлечением. На конструктивном этапе инновационного проекта задействованы: отдел снабжения, маркетинга, логистики, отдел закупки и продаж, отдел кадров и др.

3. Методика оценки эффективности и целесообразности затрат. Применяется на коммерческом этапе внедрения инновационной маркетинговой технологии. В качестве расчетно-аналитических операций на данном этапе выступает оценка влияния инвестиций на увеличение нематериальных активов, выручки, прибыли от продаж, чистой прибыли и выработки на одного работника. В осу-

ществлении методики задействованы планово-экономический и финансовый отделы.

4. Методика оценки влияния маркетинговой технологии на предприятие в целом и отдельные его компоненты. Такая методика существенна на дистрибутивном этапе, т. е. на стадии запуска инновационной технологии на предприятии. Осуществляется анализ финансовых результатов от внедрения маркетинговой инновации (прирост выручки, прибыли от реализации, чистой прибыли, величины активов предприятия, выработки на одного работника). Задействованы такие структурные подразделения, как финансовый и планово-экономический отделы.

После применения каждой из методик, как правило, применяется сравнительный анализ альтернативных проектов и отбирается приоритетный.

В качестве примера совершенствования торгово-технологического процесса в комплексе с помощью внедрения инструментария маркетинговых инновационных технологий можно привести крупнейшую французскую торговую сеть *Leroy Merlin*. *Leroy Merlin* – международная торговая компания, часть группы компаний *Group Adeo*, которая специализируется на продаже строительных, монтажных, отделочных материалов, товаров для обустройства дома, сада и дачи. Комплекс маркетинговых инновационных технологий, реализуемых *Leroy Merlin* на территории России, приведен в *таблице*.

Применение инновационных маркетинговых технологий становится ключевым фактором успеха, направленным на совершенствование организации торгово-технологического процесса, укрепление конкурентных преимуществ,

Таблица

Комплекс маркетинговых инновационных технологий, реализуемых торговым предприятием Leroy Merlin на территории России

№ п/п	Характер технологии	Технология	Содержание технологии
1	2	3	4
1	Продвижение товаров или услуг	Передвижная реклама, расположенная в прозрачных кузовах грузовиков	Район реализации: Москва, Московская область. Содержание: смоделированные дизайнерами образцы кухонь в четырех стилистических композициях размещены внутри прозрачного кузова грузовика. Грузовики перемещаются по городу, информируя потенциальных покупателей о новинках и возможных конфигурациях реализуемых товаров.
2	Использование новых каналов продаж	«Интернет-торговля»	Район реализации: территория России с наличием возможности использования интернет-ресурсов. Содержание: расширение возможностей интернет-сайта (решение Oracle Commerce для повышения уровня торгового обслуживания через онлайн-каналы на омниканальной основе), привлечение перспективных блогеров в качестве канала продаж и др.
3	Внедрение новейших концепций презентации	Мобильное приложение с технологией дополненной реальности Apple ARKit SDK	Район реализации: Москва, Московская область. Содержание: приложение дает возможность «примерить» товары некоторых категорий в режиме online к интерьеру квартиры, офиса, дачи и др. Такая технология AR-реальности дает возможность осуществлять взаимодействие клиента с ассортиментом предприятия на интерактивном инновационном уровне.
		Деление торгового зала на зоны	Район реализации: Россия. Содержание: торговый зал магазина разделен на декоративную и утилитарную зону. Создается разграничение пространства строительства и дизайна, что позволяет увеличить частоту импульсных покупок.
4	Инновационные ценовые стратегии	«Every day low prices» («низкие цены каждый день»)	Район реализации: Россия. Содержание: данная ценовая стратегия основана на установлении самой низкой цены в городе на лучшие товары для ремонта и дома. При этом предприятие делает упор на товары собственной торговой марки, с каждым годом увеличивая ее долю в общем объеме ассортимента.

Таблица (Окончание)

1	2	3	4
5	Инновационные управленческие стратегии	Бенчмаркинг	Район реализации: Москва, Санкт-Петербург, Ростов, Уфа, Екатеринбург. Содержание: гарантия экологичности производства и связанная с этим акция «Экобудущее» создает предпосылки для установления стандартов качества и сохранения экологичности производства и реализации продукции.
		Аутсорсинг	Район реализации: Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Ростов-на-Дону, Екатеринбург. Содержание: передача функции осуществления доставки транспортной компании «ГрузовичкоФ», передача функции клининга компании «Авангард». Данная управленческая стратегия дает возможность для снижения рисков, связанных с предоставлением социальных гарантий, для высвобождения финансов, снижения издержек на ресурсы и др.
		Сорсинг	Район реализации: Россия. Содержание: поиск локальных поставщиков товаров по более низким ценам с условием сохранения стандартов качества предприятия.

формирование потребительской лояльности, повышение инновационной активности торговли. Применение инновационных маркетинговых технологий позволяет расширять территориальные границы бизнеса, что обусловлено с одной стороны стандартизацией бизнес-процессов сетевой торговли, а с другой стороны дифференциацией предлагаемого ассортимента товаров и торговых услуг, ориентированных на потребителей с разным уровнем доходов и потребительских предпочтений.

ВЫВОДЫ

1. Торговое предприятие функционирует в маркетинговой среде, поэтому использование инструментов маркетинга позволяет ему обеспечивать целостность организации торгово-технологического процесса. Взаимодействие маркетинга и технологий торговли осуществляется в организационном процессе, что обуславливает при-

менение системного подхода в розничной торговле посредством взаимосвязи производственной системы, торгово-технологического процесса и управленческой надстройки. Маркетинговые технологии направлены на обеспечение многовариантности функциональных и структурных параметров объектов торговли, стандартизацию бизнес-процессов.

2. Использование инноваций в организации торгово-технологического процесса позволяет решать тактические и стратегические задачи: оптимизировать процесс хранения запасов, способствует поиску целевого рынка, формирует лояльность потребителя к предприятию, повышает конкурентоспособность и устойчивость торговой компании на рынке. Инновационные маркетинговые технологии интегрированы в систему управления предприятий торговли, они адаптируют бизнес-процессы торговли к постоян-

но изменяющимся условиям рыночной экономики посредством применения инструментария инноватики.

3. Методика оценки инновационных маркетинговых технологий включает в себя множество методов, которые позволяют оценить результативность их применения в торгово-технологическом процессе. На примере торговой сети *Leroy Merlin* был рассмотрен комплексный подход внедрения инновационных маркетинговых технологий в сетевой розничной торговле.

4. Розничная торговля является высококонкурентной сферой деятельности, для нее характерно быстрое решение тактических задач. Инновационность торговли определяется адаптивностью и функциональностью содержания торгово-технологических процессов, качеством торгового обслуживания, мультиформатной моделью развития.

ИСТОЧНИКИ

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Вильямс. 2007. — 656 с.
2. Голубков Е.П. Теория и методология маркетинга: настоящее и будущее. — М.: Дело и Сервис, 2008. — 208 с.
3. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. — Москва: КНОРУС, 2018. — 676 с.
4. Брижашева О.В. Маркетинг торговли. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 170 с.
5. Красюк И.А., Дубищева Е.Е. Научно-прикладные рекомендации по организации маркетингового управления торгово-технологической системой в розничной торговле: монография. — Ростов н/Д.: ДГТУ, 2015. — 155 с.
6. Чкалова О.В. Торговое дело: организация, технология и проектирования торговых предприятий: — М.: ФОРУМ: [ИН-ФРА-М], 2013. — 384 с.
7. Крымов С.М., Кольган М.В. Анализ приоритетных функциональных составляющих инновационного потенциала предприятий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. — Экономические науки. — 2017. — Т. 10. — № 6. — С. 182—194.

8. Медведева Ю.Ю. Место инноваций в управлении торговым предприятием // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – Серия: Экономика и право. – 2016. – № 4. – С. 68–73.
 9. Секерин В.Д. Инновационный маркетинг. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 237 с.
-

Innovative Marketing Technologies in Retail Trade

Krasyuk Irina Anatolievna,

Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of research of the Higher School of service and trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; Polytechnic st 29, St. Petersburg, 195251, Russian Federation (iri-krasjuk@yandex.ru)

Barbaruk Anna Igorevna,

Student of «Trade Business» direction, Higher School of service and trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; Polytechnic st 29, St. Petersburg, 195251, Russian Federation (annabarbaruk@mail.ru)

Sheinina Maryana Aleksandrovna,

Executive and media director in the full service digital agency Articul Media, senior lecturer in the Department of Marketing Communications of the Moscow Polytechnic Institute; Bol. Semenovskaya str. 38, Moscow, 107023, Russian Federation (maryana_sheynina@mail.ru)

Innovations in trade – the end result of innovation activity, implemented through the transformation of the trade and technological process. The use of innovative marketing tools is systemic, so this article summarizes the knowledge of marketing technologies in retail. The author's position is to justify the feasibility of a systemic approach to the operational activities of the commercial enterprise. Marketing and trading technologies intersect in the organizational process. Under the marketing technology, the authors understand a set of interrelated techniques, methods of influence and decision-making, which form the strategy of a trading company to manage its position in the market, to choose and achieve its goals. The method of evaluation of innovative marketing technologies allows to evaluate the effectiveness of their application in the trade and technological process. Use of marketing innovations in trade helps to make management decisions, forms loyalty of the consumer to the enterprise, increases its competitiveness.

Keywords: retail trade; marketing; innovations; marketing technologies; trade and technological process.

REFERENCES

1. Kotler, Ph. (2007) *The basics of marketing*. In Russian. Moscow, Publishing house 'William', 2007, 656 p.
2. Golubkov, E.P. (2008) *Theory and methodology of marketing: present and future*. Moscow, Business and Service Publ., 2008, 208 p.
3. Belyaev, V.I. (2018) *Marketing: fundamentals of theory and practice*. Moscow, KNORUS Publ., 2018, 676 p.
4. Brigasheva, O.V. (2007) *Trade marketing*. Ulyanovsk, UISTU Publ., 2007, 170 p.
5. Krasyuk, I.A.; Dobysheva, E.E. (2015) *Scientific recommendations on the organization of marketing management of trading-technological system in the retail trade: monograph*. Rostov on Don, DGTU Publ., 2015, 155 p.
6. Chkalova, O.V. (2013) *Business: the organization, technology and designing of trade companies*. Moscow, FORUM: [INFRA-M] Publ., 2013, 384 p.
7. Krymov, S.M.; Kolgan, M.V. (2017). Analysis of priority functional components of innovative potential of enterprises. *Scientific and technical sheets of St. Petersburg state Polytechnic University. Economics*, 2017, Vol. 10, No. 6, pp. 182–194.
8. Medvedeva, Yu.Yu. (2016) The place of innovation in the management of trade enterprises. *Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and law*, 2016, No. 4, pp. 68–73.
9. Sekerin, V.D. (2017) *Innovative marketing*. Moscow, INFRA-M Publ., 2017, 237 p.

ИНТЕГРАТИВНЫЙ ПОДХОД В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ



Табашникова Ольга Львовна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и бизнес-технологий, Кемеровский институт (филиал) Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова; 650992, г. Кемерово, пр. Кузнецкий, 39
tabashnikova.ol@kemerovorea.ru

Статья посвящена обоснованию необходимости применения интегративного подхода в образовательном процессе высшей школы по таким направлениям подготовки, как «Менеджмент», «Маркетинг», и др. Выпускники этих направлений должны быть подготовлены к принятию нетривиальных решений в условиях ограниченной информации, высокой степени неопределенности и постоянно возрастающей динамики внешней и внутренней среды социальных организаций (в том числе, предприятий бизнес-среды, административных учреждений, общественных организаций и т. д.) как объектов управления. Проанализированы причины, сдерживающие инновационные тенденции в образовательном процессе. Предлагается авторский алгоритм трансформации существующих подходов к организации образовательного процесса, с целью формирования у обучаемых результата дуалистического характера, а именно: с одной стороны – наличие у выпускников целостного знания, основанного на междисциплинарном и постдисциплинарном анализе и синтезе, т. е. полного комплексного представления о соответствующей сфере деятельности; а с другой – владение интегративным стилем познания. Новизна авторского подхода заключается в том, что в образовательном процессе должно быть обеспечено единство содержательных и процессуальных аспектов интегративного подхода, причем как на уровне образовательной программы в целом, так и на уровне отдельной изучаемой дисциплины.

Ключевые слова: интегративный подход; содержательный аспект интегративного подхода; процессуальный аспект интегративного подхода; интегративный стиль познания; синтетическое знание; междисциплинарный и постдисциплинарный анализ и синтез; целостное знание.

Доминантной тенденцией сегодняшнего дня является усиление глобализации всех сфер социальной реальности, а также возникновение в них проблем, решение которых невозможно без применения знаний, основанных на междисциплинарном и постдисциплинарном [1] анализе и синтезе. Однако овладение такого рода «целостным», синтетическим знанием предполагает использование в образовательном процессе адекватных инструментов. Подобным инструментом, на наш взгляд, является интегративный подход.

Однако, как отмечают многие исследователи, в настоящее время имеет место несоответствие между «поступательным нарастанием инновационных процессов в экономике и промышленности и замедленным переходом ... образовательного процесса, на инновационный путь развития» [2]. В этих условиях именно инте-

гративному подходу отводится роль «модернизатора учебного процесса в вузах» [3].

Особую актуальность приобретает применение интегративного подхода к обучению по таким направлениям подготовки, как «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом», «Экономика и управление» и др., выпускники которых должны быть подготовлены к принятию нетривиальных решений в условиях ограниченности информации, высокой степени неопределенности и постоянно возрастающей динамики внешней и внутренней среды социальных организаций (в том числе, предприятий бизнес-среды, административных учреждений, общественных организаций и т. д.) как объектов управления.

Однако (и это уже отмечалось автором в ранее опубликованных статьях), несмотря на расширение масштабов и углубление научных познаний, что отражается в со-

временных учебных программах, на практике можно наблюдать усиление разобщенности и ослабление связей между дисциплинами, предназначенными для изучения [4]. Это неизбежно приводит к снижению эффективности образовательного процесса в целом и, соответственно, к снижению качества подготовки обучающихся.

С точки зрения подготовки будущих специалистов и руководителей любого уровня отсутствие у них целостного представления о предстоящей деятельности потенциально значительно снижает эффективность их интеллектуального труда по принятию управленческих решений. Заметим, что целостность представления предполагает не только наличие комплекса знаний в сфере экономики, социологии, производственных, финансовых, торговых и других процессов, но и понимание сути процессов управления, а также

осознание необходимости систематизации и интегрированности этих знаний.

Среди причин, препятствующих формированию требуемого комплекса знаний, умений и навыков, отметим следующее:

- ◆ отсутствие единства, а порой и противоречивость отдельных элементов знаний (в трактовке различных дисциплин) по отношению к конкретному вопросу. В подобном случае велик риск возникновения отрицательного синергического эффекта;
- ◆ проблема поиска необходимой информации в памяти, поскольку она наполнена избыточными ассоциативными связями;
- ◆ сложность определения целесообразности использования имеющейся информации для какой-либо конкретной ситуации и т. д.

В данном случае, на наш взгляд, трудно сформировать у обучающихся целостное научное представление, поскольку обучение в высшей школе в первую очередь ориентировано на предметное изучение и блочное построение дисциплин.

Однако следует отметить, что уже на сегодняшний день имеют место инновационные тенденции развития высшего образования, которые в большей или меньшей степени основываются на интегративных процессах. Наиболее очевидна реализация такого рода процессов в российских вузах университетского типа, в которых сформированы серьезные научные школы на базе как физико-математических, так и гуманитарных факультетов.

Содержательный аспект интегративного подхода диктует необходимость включения в учебный процесс такого перечня дисциплин, изучение которых направле-

но на создание у обучающегося целостного представления о науке и искусстве управления, а также об управлении как особом виде профессиональной деятельности в современном обществе.

Под интеграцией принято понимать процесс и результат формирования некоей целостности из разнородных и разобщенных элементов. При этом интеграция проявляется в единстве с противоположным ей процессом расчленения, разделения целого на части, то есть с дифференциацией [4].

В качестве методологической базы интеграции образования оправданно выделить философскую идею о целостности самого человека, а также целесообразность применения интегративного подхода для изучения ее становления.

Важным элементом содержательного аспекта интегративного подхода в образовательном процессе является комплекс соответствующих тестов, ситуационных задач, практических заданий, деловых игр, упражнений, выполнение которых потребует от обучаемых «применения системных знаний, обобщенных навыков, а также комплексного типа мышления» [4].

Стоит отметить, что проблема использования интегративного подхода в образовательном процессе будущих менеджеров, маркетологов, *hr*-ов актуальна не только в содержательном аспекте, но и в процессуальном. Это обусловлено тем, что деятельность руководителя любого уровня априори имеет сложный характер, а по мере карьерного роста предполагает качественное усложнение обязанностей, что, собственно, и определяет необходимость их адекватной профессиональной подготовки, периодической переподготовки и повышения квалификации.

При реализации процессуального аспекта необходимо использование форм организации учебного процесса, способствующих формированию интегративного типа познания. Важно отметить, что формирование у обучающегося интегративного стиля познания происходит на основе сочетания жизненного опыта, системного мышления, интуиции и нетривиального подхода к решению поставленной задачи.

Результатом освоения интегративного курса, в котором органично объединены содержательный и процессуальный аспекты, должно стать формирование целостного знания, представляющего из себя нечто большее, чем любая изучаемая теория в отдельности. Это достигается посредством формирования у обучающихся системного мышления на основе осознанного усвоения новых и актуализации полученных ранее знаний, диалектического осмысления комплексных связей между ними и сегментированного хранения знаний в памяти. Наряду с этим, при изучении интегративных курсов студенты приобретают способность мыслить системно, диалектически осмысливать и анализировать полученные знания по образцу известных структур научных теорий, развивают когнитивные навыки.

Кроме того, итогом организованного подобным образом обучения будущих руководителей станет приобретение ими соответствующих знаний и практических навыков, необходимых для руководства организацией, как с точки зрения общего менеджмента (в частности: целеполагание, планирование, осуществление процедуры мониторинга на стратегическом и на операционном уровнях, принятие управленческих решений и т. д.),

так и в соответствующих функциональных областях управления.

Именно поэтому обеспечение единства содержательных и процессуальных аспектов в программе подготовки менеджеров, маркетологов, экономистов на основе интегративного подхода является условием достижения ее целей.

В первую очередь необходимо обеспечить выполнение ряда требований к содержательному аспекту программы подготовки, т. е. к составлению перечня изучаемых дисциплин, а именно:

- ◆ изучение дисциплин, связанных с основными функциональными сферами менеджмента;
- ◆ обеспечение высокой степени интеграции отдельных дисциплин с точки зрения общего управления организацией;
- ◆ включение в программу так называемых «интегративных» дисциплин, то есть дисциплин междисциплинарного и постдисциплинарного характера [4], например: «Анализ и синтез управленческих решений в инновационной экономике», «Теория организации и организационное поведение», «Деловые и научные коммуникации в условиях информатизации», «Управление офисом» и др.

Кроме того, в программе должно быть предусмотрено применение интегративных форм организации учебной работы (процессуальный аспект), в частности:

- ◆ работа студентов над прикладными проектами, осуществляемая как индивидуально, так и в группах;
- ◆ проведение научных консультаций ведущими преподавателями, академическими руководителями образовательных про-

грамм, а также представителями бизнес-среды;

- ◆ практика на профильных предприятиях, в том числе зарубежных;
- ◆ участие в работе базовых кафедр на производственных и торговых предприятиях;
- ◆ деловые игры, анализ деловых ситуаций, тренинговые упражнения, решение задач, предполагающее использования комплекса знаний, творческие лаборатории и др.

Одним из примеров применения в образовательном процессе интегративного подхода можно считать программу «Мастер делового администрирования – *Master of business administration (MBA)*» по направлению «Стратегический менеджмент», успешно реализуемую Центром дополнительного профессионального образования Кемеровского института (филиала) РЭУ им. Г.В.Плеханова для подготовки и переподготовки руководителей высшего и среднего уровня (*top- и middle-management*).

Цель Программы *MBA* «Стратегический менеджмент» состоит в формировании профессиональных управляющих на основе*:

- ◆ получения комплекса знаний об организациях, действующих в современной деловой среде, на принципиально новом уровне обобщения и интерпретации социального опыта; усиления и развития уже приобретенного ими ранее практического опыта в бизнесе и управлении;
- ◆ усиления и развития уже приобретенного ими ранее практического опыта в бизнесе и управлении;
- ◆ выработки навыков по использованию имеющихся и приоб-

ретаемых (развиваемых) знаний и умений в нетипичных ситуациях;

- ◆ формирования способности к управлению в условиях постоянных изменений и нарастающей неопределенности.

Принимая во внимание тот факт, что профессиональной сферой деятельности обладателей квалификации *MBA* является управление организациями или их структурными подразделениями, причем в любых отраслях бизнеса, наличие навыков принятия самостоятельных управленческих решений в рамках выполнения комплексных и межфункциональных стратегических задач организации выступает в качестве одной из наиболее важных компетенций, формируемых (развиваемых) в процессе обучения. Поэтому в результате изучения программы *MBA* по направлению «Стратегический менеджмент» обучающийся приобретает такой комплекс знаний, умений и практических навыков, который необходим и достаточен для организации общего управления предприятием. Следует уточнить, что в данный комплекс включены дисциплины, обеспечивающие формирование и развитие компетенций как по общему менеджменту, так и по управлению функциональными сферами организационной деятельности, его дополняющими, в том числе по маркетингу, управлению персоналом, управлению изменениями и др.

Для достижения перечисленных выше целей комплекс включенных в данную программу дисциплин должен отвечать следующим требованиям:

- ◆ наличие дисциплин, охватывающих базовые функциональные сферы менеджмента;

* Государственные требования к подготовке менеджеров высшей квалификации по программам «Мастер делового администрирования». Приказ Министерства образования и науки РФ от 8 февраля 2008 г. № 40 «О государственных требованиях к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования – *Master of Business Administration (MBA)*».

- ◆ наличие дисциплин, обеспечивающих высокую степень интеграции отдельных изучаемых предметов с точки зрения управления организацией в целом;
- ◆ наличие в комплексе интегративных дисциплин, особенно в сфере политики и стратегии бизнеса, инноваций и т. д.

Основной особенностью данной методики обучения является наличие четко сформулированных результатов, которые получают обучающиеся по окончании прохождения курса. Особенно важным является то, что ожидаемые результаты представлены по каждой дисциплине в увязке с освоенными знаниями и практическими навыками. Именно таким образом все полученные теоретические и практические знания, в конечном счете, должны приводить обучающегося к формированию у него необходимых компетенций менеджера, маркетолога, *hr*-а и др.

Следуя логике интегративного подхода, все дисциплины, изучаемые по программе *MBA* для направления «Стратегический менеджмент», объединены в четыре блока (цикла), которые содержат научно-практический материал по каждой дисциплине в согласовании с освоенными знаниями и практическими навыками.

Первый блок в соответствии с Государственными требованиями к подготовке менеджеров высшей квалификации по программам «Мастер делового администрирования»* носит название «Научные основы бизнеса и менеджмента». В него включены такие учебные курсы, как «Экономика и право», «Финансы и статистика», «Информатика и информационные технологии», «Теория организации и организационное поведение» и т.д. Их назначение — сформиро-

вать базовые представления о сущности бизнеса и его взаимодействии с внешней средой.

Второй блок «Базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента» ориентирован на стратегическое развитие организации и формирование профессиональной основы для решения проблем, возникающих при этом в управлении организацией, и включает дисциплины, обеспечивающие формирование необходимых для этого навыков, например: «Производственный и операционный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями», «Управление человеческими ресурсами», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» и др. Изучение учебных курсов, включенных в данный блок программы *MBA* по направлению «Стратегический менеджмент», обеспечивает создание основы профессионального подхода к решению проблем управления организацией с позиций как функционального, так и общего менеджмента с учетом стратегической перспективы.

В третий блок «Специальные дисциплины» (обязательные и по выбору) включены дисциплины функциональной, отраслевой и иной специализации, например: «Информационные технологии в менеджменте», «Эконометрика и моделирование в менеджменте», «Управление конкурентоспособностью организаций» и др. В рамках специфики программы данные дисциплины предполагают более глубокое исследование наиболее значимых аспектов менеджмента и бизнеса в целом. Кроме того, в этом цикле реализуется возможность учесть индивидуальные предпочтения

обучающихся с точки зрения как организационных, так и личных (в том числе карьерных) интересов.

Четвертый блок «Профессиональные навыки руководителя» содержит дисциплины, направленные на создание фундамента для личностного развития, например: «Персональный менеджмент», «Моделирование делового имиджа», «Планирование карьеры», «Риторика лидера» и др.

На наш взгляд, именно такое формирование комплекса дисциплин, как в приведенном выше примере, позволяет реализовать содержательный аспект интегративного подхода к подготовке руководителей, обеспечивающий приобретение в процессе обучения соответствующих знаний и практических навыков, необходимых для руководства организацией.

Процессуальный аспект интегративного подхода, реализованный в программе *MBA* по направлению «Стратегический менеджмент», предусматривает широкое использование различного рода интерактивных форм проведения обучающих занятий, в частности, интерактивные лекции, семинары в режиме диалога, трансформацию деловых ситуаций из практической деятельности слушателей программы в кейсы для группового анализа и обсуждения, а также дискуссии, ролевые и деловые игры, психологические тренинги и т. д.

Особо стоит отметить, что структура программы *MBA* по направлению «Стратегический менеджмент» помимо тематических блоков общепринятой концепции подготовки менеджеров-дженералистов, включает специфический блок «Интегративы». Под интегративами принято

* Там же.

понимать такие формы обучения действием, которые имеют выраженную межфункциональную и междисциплинарную направленность и являются важным инструментом реализации процессуального аспекта интегративного подхода. Подчеркнем, что именно интегративы обеспечивают формирование междисциплинарного и постдисциплинарного знания, чем вносят существенный вклад в достижение целей разных блоков дисциплин и образовательной программы в целом.

На наш взгляд [4], прогнозируемый результат применения интегративных форм обучения ориентирован на получение следующих навыков:

- ◆ выработка комплексных межфункциональных решений;
- ◆ формирование способности интегрировать отдельные аспекты менеджмента и бизнеса в процессе разработки политики и стратегии общего развития организации;
- ◆ принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях.

К числу интегративных форм обучения относятся:

- ◆ прикладные проекты, предполагающие в процессе разработки и выполнения использование знаний и навыков, полученных при изучении двух, трех и более дисциплин;
- ◆ бизнес-консультирование: в рамках образовательного процесса данная форма интегративного взаимодействия может быть реализована в виде симуляции или ролевой игры;
- ◆ деловые игры, построенные на использовании знаний междисциплинарного и постдисциплинарного уровня и др.

Кроме того, такие формы учеб-

ной работы, как практика, стажировка, выпускная квалификационная работа (аттестационный проект), априори являются интегративами.

Выполнение прикладных проектов в рамках программы *MBA* по направлению «Стратегический менеджмент» формирует целый ряд *компетенций*, необходимых руководителю, а именно:

- ◆ способность проанализировать ситуацию, структурировать ее, выявить проблему и представить ее в виде проекта, предполагающего дальнейшую реализацию;
- ◆ умение использовать различные инструменты и методы управления проектами, в том числе программное обеспечение;
- ◆ знание и умение применять на практике формы управления проектами, адекватные сложившейся ситуации, а также готовность инициировать и осуществлять руководство практическим применением проекта;
- ◆ владение базовыми теоретическими и практическими знаниями в сфере финансирования, материально-технического, а также кадрового обеспечения проектов, начиная с планирования и заканчивая их реализацией.

Включение в образовательный процесс профессиональных консультаций в формате семинаров научной и профессиональной направленности позволило, с одной стороны, сформировать у обучающихся понимание целесообразности использования консалтинга для решения управленческих задач и умение взаимодействовать с квалифицированными консультантами, а с другой — овладеть базовыми приемами консалтинга, чтобы в дальнейшем использовать их для повышения эффективности своей работы.

Применение такой интерактивной формы обучения, как междисциплинарные деловые игры позволяет сформировать следующие *способности*:

- ◆ понимание роли деловой игры, как комплексного инструмента изучения и решения проблем бизнеса и управления;
- ◆ выработка навыков участия в деловых играх, в частности на базе компьютерных симуляционных программ;
- ◆ эффективное использование деловых игр для собственного развития и для решения управленческих проблем и задач.

Зарубежная стажировка, которая стала частью программы *MBA* по направлению «Стратегический менеджмент», позволила сформировать основы понимания кросс-культурных различий и взаимоотношений, а также осознание культурного разнообразия управленческой среды, проблем, в ней возникающих, а также умение проявлять гибкость и адаптационные навыки по отношению к специфике данных аспектов; обеспечила формирование способности обучаться в международной среде.

Аттестация по итогам образовательного курса предполагает публичную защиту выпускной квалификационной работы (проекта).

В результате работы над выпускной квалификационной работой у обучающихся формируются следующие *компетенции*:

- ◆ способность формулирования и анализа серьезной организационной проблемы стратегического характера;
- ◆ обладание теоретическими познаниями в области концептуальных методов проведения исследования, навыками работы с научной литературой, применение статистических методов исследования и баз, знание

и умение использовать методы сбора релевантной информации, ее анализа и синтеза для разработки обоснованных вариантов решения проблем управления, а также использования их в конкретной ситуации;

- ◆ умение подготовить письменную работу, а также ее презентация в рамках итоговой квалификационной работы по результатам обучения по программе *MBA*.

Таким образом, применение в рамках программы *MBA* по направлению «Стратегический менеджмент» интегративного подхода позволило обеспечить подготовку слушателей к роли лидеров,

готовых использовать в своей деятельности разнообразные управленческие инструменты. Кроме того, интегративный подход обеспечивает развитие у обучающихся стратегического образа мышления, навыков предпринимательской деятельности, способности генерировать и применять инновационные идеи, умение использовать свои знания применительно к конкретным проблемам менеджмента в неоднозначных ситуациях, а также умение работать в группе, способность осуществлять самоменеджмент, готовность к непрерывному обучению, которое способствует личностному росту.

На наш взгляд, опыт реализации интегративного подхода подготовки руководителей в рамках программы *MBA* по направлению «Стратегический менеджмент», может быть использован в учебном процессе при подготовке бакалавров и магистров по различным направлениям, в том числе «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом» и др. При этом важно обеспечить единство содержательных и процессуальных аспектов интегративного подхода, как на уровне образовательной программы в целом, так и на уровне каждой изучаемой дисциплины.

ИСТОЧНИКИ

1. Пригожин А.И. Современная социология организаций. — М., 1995. — 296 с.
2. Гурье Л.И., Кирсанов А.А., Кондратьев В.В., Ярмакеев И.Э. Интегративные основы инновационного образовательного процесса в высшей профессиональной школе: монография под редакцией В.В.Кондратьева. — М.: ВИНТИ, 2006. — 288 с. — С. 3.
3. Ермакова Л.А. Интегративный подход к обучению: прошлое и настоящее // Современная педагогика. — 2016. — № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogika.snauka.ru/2016/07/5815> (дата обращения: 07.06.2018).
4. Табашникова О.Л., Матвиенко В.А. Программа MBA: интегративный подход к обучению менеджеров высшего звена. // Профессиональное образование в России и за рубежом/2014 — КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru/article/n/programma-mba-integrativnyy-podhod-k-obucheniyu-menedzherov-vysshego-zvena>. (дата обращения: 26.09.2018).

Integrative Approach in the Educational Process: Problems and Prospects

Tabashnikova Olga Lvovna,

Candidate in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Business Technologies, Kemerovo Institute (branch) of the Plekhanov Russian Economic University; Kuznetsky Ave 39, Kemerovo, 650992, Russian Federation (tabashnikova.ol@kemerovorea.ru)

The article is devoted to justifying the need to use an integrative approach in the educational process of higher education in such areas of training as "Management", "Marketing", etc. Graduates of these areas should be prepared to make non-trivial decisions in conditions of limited information, a high degree of uncertainty and the ever-increasing dynamics of the external and internal environment of social organizations (including enterprises of the business environment, administrative institutions, public organizations, etc.) as objects of management. The reasons constraining innovative tendencies in educational process are analyzed. The author's algorithm of transformation of existing approaches to the organization of educational process is offered. As a result of this transformation, students, on the one hand, will receive a holistic knowledge in the relevant field of activity, based on interdisciplinary and post-disciplinary analysis and synthesis, and on the other hand, will master the integrative style of knowledge. The novelty of the author's approach lies in the fact that in the educational process should be ensured the unity of substantive and procedural aspects of the integrative approach, both at the level of the educational program as a whole and at the level of a separate discipline.

Keywords: integrative approach; the informative aspect of an integrative approach; the procedural aspect of an integrative approach; an integrative style knowledge and synthetic knowledge; interdisciplinary and post-disciplinary analysis and synthesis; holistic knowledge.

REFERENCES

1. Prigozhin, A.I. (1995) *Modern sociology of organizations*. Moscow, 1995, 296 p.
2. Gurie, L.I.; Kirsanov, A.A.; Kondratiev, V.V.; Yarmakeev, I.E. (2006) *Integrative foundations of the innovative educational process in higher vocational school: a monograph* edited by V.V. Kondratyev. Moscow, VINITI Publ., 2006, 288 p.
3. Ermakova, L.A. (2016) Integrative approach to learning: past and present. *Sovremennaya pedagogika* [Modern pedagogy], 2016, No 7. URL: <http://pedagogika.snauka.ru/2016/07/5815> (accessed: 2018.06.07).
4. Tabashnikova, O.L.; Matvienko, V.A. (2014) MBA program: an integrative approach to training senior managers. *Professionalное образование в России и за рубежом* [Professional education in Russia and abroad], 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programma-mba-integrativnyy-podhod-k-obucheniyu-menedzherov-vysshego-zvena>. (accessed: 2018.09.26).

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОСНОВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ МАГИСТРАТУРЫ ВУЗА



Гусейнова Залина Аслановна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова; 115054, г. Москва, ул. Стремянный переулок д. 36
zalina-ram@yandex.ru

Статья посвящена методике анализа конкурентных преимуществ магистерских образовательных программ вуза. Предлагается авторский алгоритм исследования, включающий четыре блока: разработка факторов конкурентных преимуществ образовательных программ магистратуры вуза; разработка методики оценки факторов конкурентных преимуществ образовательных программ магистратуры вуза; оценка факторов конкурентных преимуществ вуза и ключевых конкурентов, сравнительный анализ; выводы и рекомендации, мероприятия по усилению конкурентоспособности образовательных программ магистратуры вуза. Новизна авторского подхода заключается в определении факторов конкурентных преимуществ магистерских программ и систематизации их в четыре группы факторов: образование, интернационализация, трудоустройство и наука, а также в разработке системы оценки факторов конкурентоспособности во взаимосвязи с их ранжированием. Предлагается два критерия оценки факторов конкурентоспособности магистерских программ: «наличие» и «представление в рекламно-информационных материалах». Результаты исследования предлагается вносить в матрицу конкурентоспособности образовательных программ магистратуры вуза, что создает условия для изучения стратегических подходов к обеспечению конкурентоспособности отдельных магистерских программ и магистратуры вуза в целом. Использование предлагаемой методики позволит гибко корректировать портфель образовательных программ магистратуры вуза и усилить его конкурентоспособность, а диагностика ключевых конкурентов согласно представленной методике создает возможность сравнительного конкурентного анализа и использования тактики бенчмаркинга.

Ключевые слова: рынок образования; магистерские программы; статус фактора конкурентного преимущества; бенчмаркинг; критерии оценки конкурентоспособности; матрица сопоставления факторов конкурентных преимуществ.

Сегодня ведущие вузы Москвы отмечают увеличение конкурса на программы магистратуры, в том числе и на платное обучение. Среди пользующихся наибольшим спросом направлений по-прежнему «Менеджмент» и «Экономика», но при этом растет спрос на узкие, специализированные программы, или на программы, имеющие дополнительные опции, например, по иностранному языку.

Среди популярных в вузах Москвы магистерских программ — программы двойного магистерского диплома с ведущими университетами Европы. Растет количество полностью англоязычных магистерских программ и в российских вузах. Многие курсы, входящие в программы, читаются на английском языке. Появились так называемые «целевые программы»,

то есть реализующиеся в партнерстве с ведущими российскими компаниями, например, ГК «Ростехнологии», ОАО НК «Роснефть», ОАО «Газпромбанк» [1].

В этой связи особую практическую значимость приобретает мониторинг основных образовательных программ (ООП) магистратуры организаций высшего образования, проведение которого является условием для анализа и распространения лучших практик и механизмов использования открытых данных по мероприятиям, проводимым на федеральном уровне для поддержки и внедрения инноваций в системе высшего образования.

Для возможности реализации мониторинга ООП магистратуры организаций высшего образова-

ния автор предлагает алгоритм исследования конкурентоспособности ООП, в основу которого положены принципы бенчмаркинга. Представленный алгоритм исследования включает четыре блока:

1. Определение факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза.
2. Разработка методики оценки факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза.
3. Оценка факторов конкурентных преимуществ вуза и ключевых конкурентов. Сравнительный анализ.
4. Выводы и рекомендации. Мероприятия по усилению конкурентоспособности ООП магистратуры вуза.

В данной статье мы рассматриваем первые два блока.

1. Определение факторов конкурентных преимуществ вуза

В ходе обзора рейтингов вузов в России, автором выделены вузы Москвы, имеющие программы экономической направленности*:

1. МГУ им. М.В. Ломоносова;
2. НИИ «ВШЭ»;
3. МГИМО;
4. Финансовый Университет;
5. РАНХиГС;
6. РЭУ им. Г.В. Плеханова;
7. РУДН;
8. ВАВТ.

В основу определения факторов конкурентных преимуществ вуза положена информация интернет-сайтов перечисленных вузов по магистерским программам [2].

На основе заявленной вузами информации по ООП магистратуры в открытых информационных источниках (официальные сайты образовательных организаций в сети Интернет), выделено 33 фактора конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза.

Выявленные факторы конкурентных преимуществ систематизированы в четыре группы факторов:

♦ **Образование**, включает 10 факторов конкурентных преимуществ:

1. Долговременность присутствия на рынке.
2. Наличие большого количества бюджетных мест.

3. Наличие возможности предоставления гранта на обучение.

4. Наличие возможностей индивидуализации обучения.

5. Гибкая система элективных курсов.

6. Наличие подготовительных курсов на бюджетной основе.

7. Доучебная подготовка (вариативные формы на договорной основе).

8. Наличие эксклюзивных программ.

9. Наличие дополнительных образовательных услуг.

10. Использование в обучении ведущих программных продуктов.

♦ **Интернационализация** — 14 факторов конкурентных преимуществ:

1. Наличие иностранных преподавателей.

2. Наличие обязательных дисциплин на английском языке.

3. Наличие возможности получения международных сертификатов в процессе обучения.

4. Наличие программ «*двух дипломов*».

5. Наличие возможности усиленного изучения иностранного языка.

6. Международные стажировки. Встроенные зарубежные модули.

7. Наличие полностью англоязычных программ.

8. Международная интеграция ряда программ.

9. Наличие международной аккредитации программ.

10. Иностраный язык с учетом профессиональной направленности.

11. Международная англоязычная магистратура.

12. Совместные программы с международными бизнес-школами.

13. *Diploma Supplement*.

14. Возможность прохождения учебной и преддипломной практики на английском языке.

♦ **Трудоустройство** — 6 факторов конкурентных преимуществ:

1. Наличие выпускников с высоким управленческим имиджем.

2. Широкие возможности для трудоустройства.

3. Наличие преподавателей-практиков.

4. Наличие совместных магистерских программ и исследовательских студий с бизнес-структурами.

5. Наличие общественно-профессиональной аккредитации.

6. Возможность совмещения учебной деятельности с работой.

♦ **Наука** — 3 фактора конкурентных преимуществ:

1. Возможность получения магистрами гранта на научные исследования

2. Возможность публикации магистров в журналах *Web of Science* и списка ВАК РФ**.

3. Регулярные научно-исследовательские семинары (НИС).

* «Эксперт РА» «100 лучших вузов России 2016» URL: https://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2016#3 (дата обращения 08.10.2018)
 Рейтинг вузов Благотворительного фонда В. Потанина 2016-2017. URL: <http://www.fondpotanin.ru/ranking> (дата обращения 08.10.2018)
 Список лучших экономических вузов России 2016 URL: <http://vuzinfo.ru/gosudarstvennye/spisok-luchshix-ekonomicheskix-vuzov-rossii.html> (дата обращения 08.10.2018)

Комсомольская правда. « Минобрнауки составило собственный рейтинг вузов» URL: <http://www.kp.ru/daily/26301/3179665/> (дата обращения 08.10.2018)

Рейтинг компании Quacquarelli Symonds (QS) « Рейтинг лучших университетов мира в 2016 году» URL: https://ria.ru/abitura_world/20160905/1475519112.html (дата обращения 08.10.2018)

** Речь идёт о возможности наставничества со стороны преподавателей магистратуры, о возможности участия в написании статей магистрантов, что повышает вероятность публикации в известных журналах. Использована формулировка, наиболее часто встречающаяся на сайтах вузов. — Авт.

2. Методика конкурентного анализа ООП магистратуры вуза

Конкурентный анализ ОПП магистратуры вуза рекомендуется проводить в три этапа:

Этап 1. Оценка факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза;

Этап 2. Оценка факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вузов-конкурентов;

Этап 3. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ ООП магистратуры вузов.

Для возможности оценки факторов конкурентных преимуществ вузов в ходе настоящей работы были произведены следующие действия:

♦ *Разработаны критерии оценки факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза:*

♦ «Наличие» — насыщенность, степень присутствия оцениваемого фактора;

♦ «Представление в рекламно-информационных материалах» (далее «Представленность») — степень раскрытия информации об оцениваемых факторах конкурентоспособности ООП магистратуры вуза в открытых информационных источниках: интернет-сайтах, рекламных буклетах и пр.

♦ *Разработана система оценки факторов конкурентных пре-*

имуществ ООП магистратуры вуза.

♦ Критерий «Наличие» предполагает балльную оценку «0» или «1». Оценка «0» — демонстрирует отсутствие фактора, либо низкую степень насыщенности. Оценка «1» — показывает высокую степень насыщенности фактора.

♦ Критерий «Представление в рекламно-информационных материалах» предполагает качественную оценку по шкале Лайкерта: «Не представлено» / «Слабо представлено» / «Представлено».

«Не представлено» — фактор не имеет представления в рекламно-информационных материалах вуза; «Слабо представлено» — представлен частично, очень сжато; «Представлено» — фактор полностью информационно раскрыт. Система оценки факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза представлена в таблице 1.

♦ Для возможности объективной оценки по критерию «Наличие» разработана система ранжирования и оценки статусов факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза.

По критерию «Наличие» факторы конкурентных преимуществ вуза предложено ранжировать по статусам:

♦ *стандартный,*

♦ *редкий,*

♦ *эксклюзивный.*

К каждому рангу (статусу) факторов применяется собственная система оценки:

1. *Стандартные* (имеются в большинстве программ многих вузов).

При оценке этого типа факторов 1 балл присваивается за наличие отдельного фактора в случае его присутствия не менее чем в 50% магистерских программ отдельного вуза.

2. *Редкие* (встречаются не во всех вузах, в пропорциональном соотношении в рамках отдельного вуза, в силу различных обстоятельств, встречаются обычно не более чем на одну пятую).

При оценке этого типа факторов 1 балл присваивается за наличие отдельного фактора, в случае его присутствия не менее, чем в 20% магистерских программ отдельного вуза.

3. *Эксклюзивные* (факторы, свойственные отдельным вузам и встречающиеся максимум в 1–5 программах).

При оценке этого типа факторов 1 балл присваивается за наличие отдельного фактора в случае его присутствия хотя бы в одной магистерской программе отдельного вуза. Система оценки ранжированных факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза представлена в таблице 2.

Таблица 1

Система оценки факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза

Критерий	Оценка		Описание
Наличие (насыщенность)	балльная	«0»	отсутствие фактора, либо низкая степень насыщенности
		«1»	высокая степень насыщенности фактора*
Представление в рекламно-информационных материалах	качественная	«не представлено»	фактор не имеет отражения в рекламно-информационных материалах вуза
		«слабо представлено»	представлен частично, очень сжато
		«представлено»	полностью информационно раскрыт

Детализация и распределение статусов факторов произведено с привлечением экспертов в лице сотрудников кафедр, приемной комиссии РЭУ им. Г.В. Плеханова и представлено в *таблице 3*. После проведения оценки «Наличия» и «Представления» в рекламно-информационных

Таблица 2

Система оценки ранжированных факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза

Статус (ранг) фактора	Критерий оценки	балл	Описание	балл	Описание
Стандартный	«Наличие»	«1»	50% и более ООП магистратуры вуза имеют в наличии оцениваемый фактор	«0»	Менее 50% ООП магистратуры вуза имеют в наличии оцениваемый фактор
Редкий			20% и более ООП магистратуры вуза имеют в наличии оцениваемый фактор		Менее 20% ООП магистратуры вуза имеют в наличии оцениваемый фактор
Эксклюзивный			Хотя бы 1 программа		нет программ, поддерживающих оцениваемый фактор

Таблица 3

Система ранжирования статусов факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза

№	Факторы конкурентных преимуществ вуза	Статус фактора
	Образование	
1.	Долговременность присутствия на рынке	редкий
2.	Наличие большого количества бюджетных мест	стандартный
3.	Наличие возможности предоставления гранта на обучение	эксклюзивный
4.	Наличие возможностей индивидуализации обучения	стандартный
5.	Гибкая система элективных курсов	стандартный
6.	Наличие подготовительных курсов на бюджетной основе	редкий
7.	Доучебная подготовка (вариативные формы на договорной основе)	редкий
8.	Наличие эксклюзивных программ	эксклюзивный
9.	Наличие дополнительных образовательных услуг в рамках магистерской программы.	эксклюзивный
10.	Использование в обучении ведущих программных продуктов.	редкий
	Интернационализация	
11.	Наличие иностранных преподавателей	редкий
12.	Наличие обязательных дисциплин на английском языке.	стандартный
13.	Наличие возможности получения международных сертификатов в процессе обучения	эксклюзивный
14.	Наличие программ «двух дипломов»	редкий
15.	Наличие возможности усиленного изучения иностранного языка	эксклюзивный
16.	Международные стажировки. Встроенные зарубежные модули.	редкий
17.	Наличие полностью англоязычных программ	эксклюзивный
18.	Международная интеграция ряда программ	редкий
19.	Наличие международной аккредитации программ	редкий
20.	Иностранный язык с учетом профессиональной направленности	эксклюзивный
21.	Международная англоязычная магистратура	эксклюзивный
22.	Совместные программы с международными бизнес-школами	редкий
23.	Diploma Supplement	редкий
24.	Возможность прохождения учебной и преддипломной практики на английском языке	эксклюзивный
	Трудоустройство	
25.	Наличие выпускников с высоким управленческим имиджем	редкий
26.	Широкие возможности для трудоустройства.	стандартный
27.	Наличие преподавателей - практиков	стандартный
28.	Наличие совместных магистерских программ и исследовательских студий с бизнес-структурами.	эксклюзивный
29.	Наличие общественно-профессиональной аккредитации	эксклюзивный
30.	Возможность совмещение учебной деятельности с работой	редкий
	Наука	
31.	Возможность получения магистрами гранта на научные исследования	редкий
32.	Возможность публикации магистров в журналах Web of Science и списка ВАК РФ	редкий
33.	Регулярные научно-исследовательские семинары (НИС)	стандартный

материалах вуза» факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вузов выполняется расчет показателей (промежуточных и итоговых баллов), позволяющих ранжировать группы факторов конкурентных преимуществ магистратуры отдельного вуза и ранжировать образовательные организации соответственно.

По результатам ранжирования итоговых баллов выявляются ведущие конкуренты.

По результатам ранжирования групп факторов в рамках отдельно взятых вузов выявляются наиболее «сильные» и «слабые» группы факторов самого вуза и его конкурентов. Таким образом определяются конкуренты по отдельным группам факторов.

Далее проводится анализ сопоставления значений, полученных по критерию «Наличие» и критерию «Представление в рекламно-информационных материалах» ООП магистратуры вуза. Для удобства представления данные анализа рекомендовано внести в матрицу, представленную в *таблице 4*.

Таблица 4

Матрица сопоставления оцененных факторов конкурентоспособности ООП магистратуры вуза

Оценка «наличие» фактора конкурентоспособности	1	Поле «1/ не представлено» - включает факторы с высокой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, но не представленных в рекламно-информационных материалах.	Поле «1/ слабо представлено» - включает факторы с высокой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, но недостаточно (слабо) представленные в рекламно-информационных материалах вуза.	Поле «1/ представлено» - демонстрирует наиболее сильные факторы конкурентоспособности ООП магистратуры вуза.
	0	Поле «0 / не представлено» - включает факторы с низкой или нулевой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, и не представленные в рекламно-информационных материалах.	Поле «0 / слабо представлено» - включает факторы с низкой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, и недостаточно представленные в рекламно-информационных материалах вуза.	Поле «0 / представлено» - включает факторы с низкой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, но представленные в рекламно-информационных материалах вуза.
		не представлено	слабо представлено	представлено
Представление в рекламно-информационных материалах				

Результаты матричного представления создают условия для изучения стратегических подходов к обеспечению усиления и поддержания конкурентоспособности отдельных магистерских программ и магистратуры вуза в целом.

После проведения внутренней диагностики конкурентоспособ-

ности магистерских программ и внешнего анализа конкурентов по данной методике, представляется возможным проведение сравнительного анализа с возможностью применения тактики бенчмаркинга для заимствования лучшего из опыта конкурентов.

В дальнейших публикациях мы планируем продемонстрировать апробацию данной методики на примере выбранного вуза путем сравнения его магистерских программ с программами ключевых конкурентов.

ИСТОЧНИКИ

1. Востребованность образовательных программ вузов в соответствии с тенденциями на рынке труда: монография / С.Н. Андреев, З.А. Гусейнова, Н.И. Ивашкова, С.Ю. Казанцева, С.В. Панасенко, Е.А. Панова, И.И. Скоробогатых, А.А. Стукалова, Т.А. Тультаев, Д.А.Штырно; под общей редакцией Н.И.Ивашковой, Т.А.Тультаева. — М.: Креативная экономика, 2017. — 196 с.
2. Внешние источники информации как критерий выбора вузов и оценки ее конкурентоспособности абитуриентами. Тультаев Т.А., Стукалова А.А., Панова Е.А., Гусейнова З.А. В сборнике: Актуальные вопросы экономики и маркетинга. Сборник статей. — М., 2017. — С.19–25.

Development of Evaluation Method of the Competitive Advantages of the Basic Education Programs of Master's Degree Course at University

Guseynova Zalina Aslanovna,

Candidate of Economics, Associate Professor of the Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane 36, Moscow, 117997, Russian Federation (zalina-ram@yandex.ru)

This article describes the method of the competitive advantages analysis of master's degree educational programs in a University. The author offers her algorithm of research which includes four main blocks: the development the factors of competitive advantages of master's degree educational programs in a University; development the procedure of the competitive advantages indicators evaluation of master's degree educational programs in a University; the assessment of the indicators of the competitive advantages of a University and its key competitors, comparative analysis; conclusions and recommendations, measures for increasing the competitiveness of master's degree educational programs in a University. The novelty is in identifying the factors of competitive advantages of master's degree courses. There are four groups of the factors: education; internationalization; employment; science. The novelty is also in development of the system of evaluation of the competitiveness factors in conjunction with their ranking. To assess the master's degree programs competitiveness factors, two criteria are proposed: "presence" and "representation in the infomercials". The research results are proposed to be included in the matrix of competitiveness of educational programs of master's degree of the University, which creates conditions for the study of strategic approaches to ensure the competitiveness of individual master's programs and master's degree of the University as a whole. The use of the proposed method will allow to flexibly adjust the portfolio of educational programs of the University master's degree and strengthen its competitiveness, and diagnostics of key competitors according to the presented method creates the possibility of comparative competitive analysis and the use of benchmarking tactics.

Keywords: education market; master programs; status of a competitive advantage factor; benchmarking; criteria for assessing competitiveness; competitive advantage factor comparison matrix.

REFERENCES

1. *Demand for Universities' Education Programs in Accordance with Labour Market Trends: Monograph* / S.N. Andreev, Z.A. Guseynova, N.I. Ivashkova, S.Y. Kazantseva, S.V. Panasenko, E.A. Panova, I.I. Scorobogatykh, A.A. Stukalova, T.A. Tultaev, D.A. Shtyhno; Under the general editorship of N.I. Ivashkova, T.A. Tultaev. Moscow, Creative economy Publ., 2017, 196 p.
2. *External Sources of Information as a Criterion for Selecting Universities and Assessing its Competitiveness by applicants*. T.A. Tultaev, A.A. Stukalova, E.A. Panova, Z.A. Guseynova. In the Collection: Current Issues of Economics and Marketing. Collection of articles. Moscow, 2017, pp. 19–25.

РАПСОДИЯ БРЕНДИНГА

Книга Брайана Смита «Бренд-терапия. 15 методов для создания стратегии бренда в фармацевтике и отрасли медицинских технологий», вышедшая в издательстве «Библос»*, представляет собой описание уникальных подходов и методик разработки стратегии бренда, которые позволяют выявить факторы успеха для компаний, работающих на таких непростых для маркетолога направлениях, как медицинские технологии и производство лекарственных препаратов, так называемом рынке «вынужденных мер».

Когда производство носило индивидуализированный характер и имело целью удовлетворять потребности и нужды конкретных потребителей, оно работало практически в режиме реального заказа. Формирование массового производства привело к возникновению объективного противоречия между массово производимыми товарами и индивидуальным потреблением. Развитие производства и конкуренции приводит к тому, что физические характеристики продуктов быстро копируются, и возникает необходимость выделиться среди товаров с аналогичными параметрами. Поэтому у бизнеса возникает потребность в какой-то устойчивой опоре, которую сложно воспроизводить.

Необходимую опору компании находят в сознании потребителя, в его восприятии и отношении к товару. Отсюда возникает необходимость выхода за пределы товара и его потребления и вовлечения потребителя в этот процесс идентификации. В этих условиях формирование брендов становится в определенной степени возвратом к индивидуализации потребления на новом уровне. Бренд становится важнейшим фактором успешной деятельности на рынке, помогает дифференцировать товар, участвует в формировании нематериальных активов и становится сравнимым по значимости с материальными ресурсами компании.

В современных условиях для успешной работы на высоко конкурентных рынках требуются более эффективные приемы разработки стратегии бренда компании. Автор рассматривает технологии брендинга на примере предприятий, работающих на рынках товаров медтехники и фармацевтики, где

особенно актуальна потребность в более конкурентоспособных стратегиях формирования бренда.

Важной спецификой данных рынков, диктующей необходимость отказаться от традиционных подходов, является ориентация компаний-производителей сразу на три аудитории, на которые должен работать бренд фирмы: это конечные клиенты (пациенты), медицинское сообщество (медицинский персонал) и страховые компании. Мотивационные потребности этих трех групп, влияющие на окончательное принятие решений, существенно различаются и постоянно усложняются. Руководствуясь разными потребностями, эти аудитории по-разному воспринимают ценность предлагаемого продукта. Для страховых компаний важна экономическая целесообразность, для медицинского персонала — реальные возможности решения проблемы клиента, а сами пациенты зачастую вовсе не думают о товаре, как таковом, т. к. их нужда заключается в решении своей проблемы наиболее эффективным способом. Клиент готов купить любой товар, который решает проблему дешевле, чем продукция фармацевтики, или медтехники. Поэтому сложность брендинга на данном рынке и заключена в том, что необходимо соединить разные ценности для всех аудиторий в едином образе компании и ее продукта. Стратегия бренда должна охватывать несколько контекстных сегментов. Ранее в схожей литературе в основном исследовались рынки, где клиентами являлись отдельные потребители, а не сложные конгломераты страховых компаний, пациентов и специалистов.

Автором разработан практичный пошаговый алгоритм формирования бренд-стратегии на основе механизма ранжирования и учета множества факторов. В ходе анализа автор показывает, как провести всестороннюю оценку внешних и внутренних факторов. Предложенные подходы позволяют четко структурировать и выделить более значимые из них.

Интересно, что данный механизм позволяет изменить укоренившиеся приемы в брендинге компаний медтехники и фармацевтики, начинающих построение стратегии бренда с самого товара и описания его качественных характеристик. Профессор Смит показывает, что в основе стратегических решений

* http://ibyblos.ru/coming_soon/1457

должна лежать точная расшифровка истинных потребностей клиентов, а не интенсивность, с которой маркетологи формируют искусственные потребности. Очевидно, что в будущем именно брендинг, основанный на сотрудничестве потребителей и компаний станет нормой.

Автор убедительно доказывает, что стратегия бренда не будет успешной, если вы не определяете свой рынок так, как его определяют ваши клиенты. Важно определить: какая фундаментальная потребность приводит клиента на рынок. Ясная стратегия бренда должна предусматривать распределение ресурсов с учетом выделенных сегментов рынка, на которых предполагается сосредоточить свои усилия по доведению конкретных ценностных предложений. Успешные стратегии бренда имеют целью обеспечить на вашем целевом сегменте предложение клиентам ценности, которая существенно превосходит предложения конкурентов. Обязательное условие успешности бренд-стратегии — учет предполагаемых изменений на целевом рынке.

Надо отметить, что у автора получилась сугубо практическая книга, содержащая советы, которые могут быть использованы для реорганизации внутрифирменной работы. Предлагаемая им последовательность шагов позволяет получить конкретные результаты. Автор совершенствует и развивает клас-

сический *SWOT*-анализ для его использования при разработке стратегии бренда. Разработанное *SWOT*-сопоставление — инструмент поиска путей эффективной гармонизации взаимодействия компании с внешней средой. В книге также представлено множество различных инструментов, позволяющих вывести брендинг на новый уровень. Это фокус-матрица, сравнение цепочки ценностей, контекстная сегментация, петля гипотезы и др. При этом автор не просто описывает данные инструменты, а показывает, как использовать их наиболее корректно для достижения поставленной цели.

Важно и то, что подход, рассмотренный на примере разработки бренд-стратегии, возможно применить и в других направлениях бизнес-деятельности, повысив в целом эффективность работы компании на рынке. Нужно особо отметить, что несмотря на узкую отраслевую направленность книги, советы и методики, предложенные автором, можно достаточно быстро адаптировать и к другим рынкам за счет универсальности предложенных решений.

Книга будет полезна маркетологам, работающим в сфере фармацевтики и медицинских технологий, маркетологам промышленных компаний, преподавателям и студентам, обучающимся по направлениям маркетинг и реклама.

Профессор кафедры маркетинга и заведующий
Учебно-научной лабораторией профессиональной
подготовки работников образовательных организаций
ФБДО РЭУ им. Г.В. Плеханова,
почетный член Гильдии маркетологов
д.э.н., проф.,
В.В. Никишкин