

СОДЕРЖАНИЕ**А. Суходолов, И. Анохов**

Повышение гибкости фирмы как способ преодоления
понижительной фазы в модели жизненного цикла
(на примере ООО «Иркутская нефтяная компания») 3

А. Напалкова, М. Коваль

Влияние потребительских ценностей на устойчивое поведение и выбор
потребителями эко-товаров 15

З. Гусейнова

Сравнительный конкурентный анализ основных образовательных программ
магистратуры вуза (на примере РЭУ им. Г.В. Плеханова) 27

И. Красюк, Д. Хухлаев, А. Барбарук

Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании 33

К. Татаринцов

Маркетинговые манипуляции с ценой 39

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;

Драганов Михаил, PhD по маркетингу, доцент, Технический университет, факультет
менеджмента, София, Болгария;

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 Джуро, 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.ru>

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам
печати, телерадиовещания
и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)

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

Подписка через редакцию:
выслать заявку произвольной
формы с указанием требуемых
номеров или периода подписки.

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка (в том числе
публикация в Интернете)
материалов только
с разрешения редакции.

PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), No. 1, 2019**CONTENTS****A. Sukhodolov, I. Anokhov**

Increasing the Flexibility of the Company as a Way to Overcome the Downward Phase in the Life Cycle Model (on example of Irkutsk Oil Company LLC) 13

A. Napalkova, M. Koval

Impact of Consumption Values on Sustainable Behavior and Consumer Choice of Eco-Products 26

Z. Guseynova

Competitiveness of the Basic Education Programs of Master's Degree Course at University (Based on the Example of Plekhanov Russian University of Economics) 32

I. Krasnyuk, D. Khukhlaev, A. Barbaruk

Process Approach in Managing Business Processes of a Trading Company 38

K. Tatarinov

Marketing price manipulations 44

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

Suren Grigoryan (chief editor)
Tatyana Chudina (dep. chief ed.)
Valeria Mikhalkuk
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;

Draganov Mihail, PhD, Associate Professor at Technical University. Faculty of Management, Sofia, Bulgaria;

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.

ПОВЫШЕНИЕ ГИБКОСТИ ФИРМЫ КАК СПОСОБ ПРЕОДОЛЕНИЯ Понижательной фазы в модели жизненного цикла (на примере ООО «Иркутская нефтяная компания»)



Суходолов Александр Петрович,

доктор экономических наук, профессор, Байкальский государственный университет, г. Иркутск; 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11

rector@bgu.ru



Анохов Игорь Васильевич,

кандидат экономических наук, доцент, Байкальский государственный университет, г. Иркутск; 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11

i.v.anokhov@yandex.ru

Статья посвящена уточнению модели жизненного цикла применительно к организациям, находящимся на стадии «бюрократизации». Предполагается, что у каждой организации и ее подразделений есть собственная цикличность, отличная от цикличности основного производства, что позволяет классифицировать подразделения фирмы по степени корреляции их циклов с циклами основного производства.

Объектом исследования является деятельность ООО «Иркутская нефтяная компания». Данная организация является одним из лидеров в сегменте независимых нефтедобывающих компаний России. Исследовательский интерес представляет история ее успешного развития, которая хорошо вписывается в модель жизненного цикла, когда прежний кадровый состав перестает соответствовать современным вызовам и новым задачам ее развития*.

В S-образной кривой жизненного цикла организации можно выделить понижательную и повышательную фазы. Причиной понижательной фазы является несоответствие внутреннего динамизма фирмы новым требованиям изменившейся внешней среды и новым задачам развития. Недостаток динамизма и гибкости, в свою очередь, вызван подавляющим доминированием одного из функциональных подразделений, получившим административное преимущество и перераспределяющим в свою пользу права и ресурсы фирмы. В результате все процессы формализуются, бюрократизируются и «затвердевают», сверхспециализация подразделений постепенно блокирует внутренние мобилизационные возможности.

В статье предложены косвенные индикаторы, сигнализирующие о приближающемся кризисе, описываемом понижательной фазой в модели жизненного цикла организации. Часть этих индикаторов может быть выражена количественно, что открывает возможность проактивной политики для учредителей и совета директоров.

Выявленные с помощью индикаторов угрозы и риски могут быть преодолены с помощью инструмента, гарантированно обеспечивающего универсализацию подразделений и гармонизацию их интересов.

Ключевые слова: гибкость; адаптивность; жизненный цикл организации; стадии; эволюция; организационная структура; разделение труда; специализация; универсализация; нефтяная компания.

ВВЕДЕНИЕ

Модели, характеризующие стадии эволюционного развития, достаточно широко исследуются специалистами для исследования разнокачественных объектов и систем: предприятий и организаций, регионов и отраслей, экономики в целом. В данной статье мы рассмотрим модели жизненного цикла организаций, стадии развития которых определяются их возрастом и размером.

Одной из значимых работ по данной теме является статья Грейнера [1],

обозначившего пять эволюционных стадий развития организаций: 1) креативность, 2) директивное руководство, 3) делегирование, 4) координация, 5) сотрудничество. Филонович С.Р. справедливо обращает внимание на «незавершенность модели: сам автор задается вопросом, каким кризисом заканчивается пятый этап эволюции, но ответа на этот вопрос не дает» [2].

В отличие от модели Грейнера, описывающей развитие организации как линейный процесс, модель Адизеса [3] строится по подобию

эволюции живого организма и учитывает возможность естественного угасания, вызванного в первую очередь бюрократизацией системы, ее окостенением и формализмом. Если фирме удастся преодолеть этот кризис, то запускается следующий жизненный цикл, выводящий организацию на новый этап развития.

Модель Адизеса «описывает развитие не организации в целом, а ее системы управления» [2] и, на наш взгляд, не достаточно ясно раскрывает процессы, происходящие

* Нефть: большая игра для маленькой компании / Под ред. М. Седых. – Красноярск. 2015. 160 с. С. 146–147.

в структурных и функциональных подразделениях по мере перехода всей организации от одной стадии развития к другой. Складывается ошибочное впечатление, что борьба с внутренним бюрократизмом может преодолеть спад организации. Так, в публикациях ряда специалистов декларируется необходимость перехода от организационных структур иерархического (бюрократического) типа с высокоформализованными коммуникациями, направленными преимущественно сверху вниз, к органическим структурам, отличающимся минимальной формализацией, сокращением числа иерархических уровней при одновременном повышении горизонтальной интеграции между персоналом [4]. Обсуждаются и такие вариации органической структуры фирмы как сетевая [5, 6], виртуальная [7], адаптивная [8], с внутрирыночными отношениями [9] и др. Таким образом, общим для таких концепций является постулирование децентрализации компании и получения отдельными подразделениями все большей степени свободы.

А. Чандлер [10] установил, что до конца XIX в. в организационной структуре фирм доминировали промышленные цехи, а все прочие направления деятельности в них рассматривались как второстепенные. Сама их организационная структура была относительно проста, все подразделения возглавляли члены семьи. Однако по мере расширения рынка сбыта, развития и усложнения производства появляется и разрастается административный аппарат, имеющий не инженерно-техническую, а управленческую природу. К началу XX в. организационная структура крупных фирм стала мультидивизиональной, «состоящей из головного офиса и множества подразделений, сформирован-

ных по продуктовому или географическому принципу» [11].

Здесь необходимо отметить две «болевы точки» организации на стадии бюрократизации (в трактовке Адизеса):

1. Предельное внутреннее усложнение производственной, сбытовой и иных видов деятельности, что в свою очередь является следствием растущей специализации труда.

2. Перегруженность высшего руководства фирмы, неспособность эффективно справляться с информационными потоками и, как следствие, возрастающее непонимание сути технологических процессов в функциональных подразделениях.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Гибкость фирмы, с точки зрения Д. Норта, можно понимать как «эффективность в смысле восприимчивости фирм и общества в целом к новому, приобретению новых знаний, раскрытию творческих и предпринимательских способностей, поощрению инвестиций, а также к решению возникающих проблем, мешающих развитию» [12]. Целью повышения гибкости фирмы является снижение транзакционных издержек при неизменных трансформационных издержках. Это позволяет фирме адаптироваться к меняющейся внешней среде, оперативно и экономно изменять основные параметры своей деятельности (объем производства, объемы и номенклатуру продукции, скорость переналадки оборудования, численность персонала и др.).

На наш взгляд, потеря гибкости фирмы и увеличение транзакционных издержек тесно сопряжены с ростом разделения труда внутри фирмы: чем больше количество подразделений фирмы, тем сложнее обеспечить их слаженную работу и сгладить противоречие их интересов. При этом усложнение

структуры фирмы увеличивает транзакционные издержки, которые на определенном уровне становятся настолько высокими, что не позволяют фирме быстро адаптироваться к изменившейся внешней среде. Следствием этого и является S-образная кривая жизненного цикла организации.

Кризис в этой модели жизненного цикла становится явным в тот момент, когда объем производства устойчиво уменьшается, обнаруживая многие не замечаемые ранее проблемы и упущения в управлении. Также как обмелевшая река обнажает коряги и камни, которые были скрыты под водой во время половодья, так и спад спроса делает видимыми дублирующие и пересекающиеся функции у разных подразделений, избыточные складские запасы, раздутые штаты, некачественный персонал, нерациональные расходы, простои оборудования и т.д. С этой точки зрения причиной S-образной формы кривой жизненного цикла является несоответствие внутреннего содержания фирмы новым внешним условиям и новым вызовам.

Эту ситуацию прекрасно иллюстрирует кризис перепроизводства 1960-х гг. в западных странах, который был вызван достижением границ глобального рынка сбыта. Оказалось, что «бизнес больше не может процветать, используя традиционную американскую систему массового производства, которая так хорошо функционировала столь долгое время» [13]. Готовый массовый продукт все сложнее находил своего потребителя, загрузка производственного оборудования стала устойчиво падать, что и подорвало преимущества массового производства.

Рынок продавца со второй половины двадцатого века стал превращаться в рынок, на котором власть

принадлежит покупателям. Под их давлением производители вынуждены были перейти от продажи однотипного продукта к персонализации продаж, при которой продукт «затачивается» под ценности и запросы конкретных групп клиентов [14]. Принципиально более важной стала долгосрочная лояльность потребителей, нежели их удовлетворенность от конкретной покупки [15]. В результате производственники и инженеры уступили руководству компаниями тем специалистам, которые были способны выстраивать непрерывные коммуникации с клиентами, т.е. сбытовикам, маркетологам, финансистам, бывшим чиновникам и отставным военным.

Однако удачные решения управленцев из новой волны быстро копировались конкурентами с соответствующей потерей лидерства после чего эстафета переходила к представителям следующей специальности. Это можно оценивать, как свидетельство гибкости фирм. По мнению Пфеффера и Саланчика [14] именно в этом заключается роль менеджмента фирмы: определять окна возможностей во внешнем окружении, делегировать права соответствующему подразделению, перестраивать под новые запросы всю организацию фирмы.

Korlyay T., Mitchell B. [16] полагают, что каждая новая фаза цикла выносит на лидирующие позиции в фирме новое функциональное подразделение (рис. 1).

Примечательно, что в список фирмоориентирующих подразделений, выделенных *Korlyay T., Mitchell B.*, не входят такие службы, как бухгалтерия, служба снабжения, складское хозяйство, отдел управления трудовыми ресурсами, служба безопасности, хозяйственная часть, пресс-служба,

отдел автоматизации. Все эти подразделения можно обозначить как вспомогательные или тыловые, имеющие принципиальное отличие от фирмоориентирующих подразделений (или фронт-подразделений) (или фронт-подразделений), ориентированных вовне.

Исходя из вышесказанного, организационную структуру фирмы можно разбить на три блока: фирмоориентирующие подразделения, основное производство, тыловые подразделения.

Каждое из фронт-подразделений имеет свой собственный цикл, «нанизанный» на цикл основного производства (рис. 2).

На рисунке 2 цикл отдельного фронт-подразделения то опережает цикл основного производства, ведя его за собой, то запаздывает, подстраиваясь к его запросам.

Если обеспечение ресурсами тыловых частей относительно постоянно, то фронт-части находятся между собой в состоянии конкуренции за ресурсы, т.к. лидерство одного подразделения автоматически означает ослабление других (уменьшение бюджетов, прав, влияния на решения руководства и т.п.). В результате наблюдается смена доминирующих подразделений, которые образуют своего рода «гелиоцентрическую» систему вокруг основного производства. Если сделать фронтальный разрез этой системы, то мы увидим поток основного производства, имеющий восходящий или нисходящий тренд, вокруг которого выстраиваются орбиты фронт-подразделений, последовательно сменяющих друг друга (рис. 3).

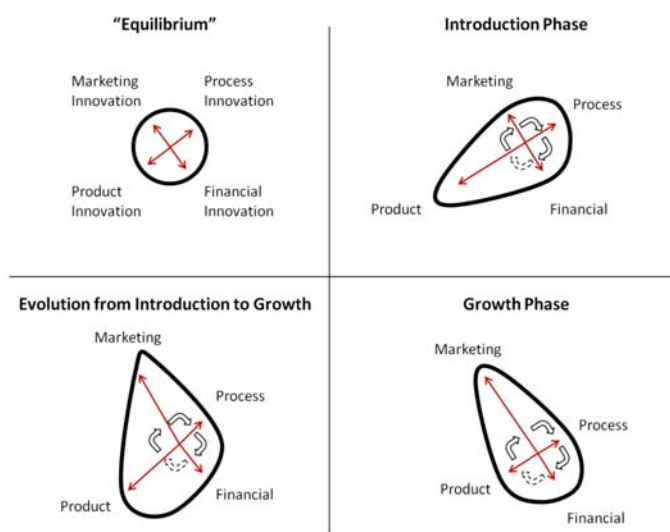


Рис. 1. Инновации и эволюция менеджмента по фазам жизненного цикла фирмы

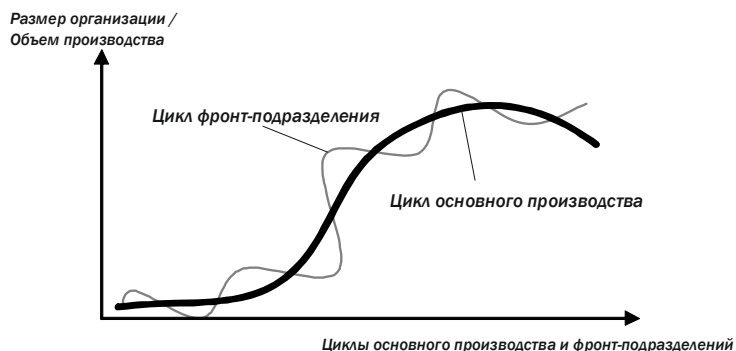


Рис. 2. Циклы основного производства и конкретного фронт-подразделения

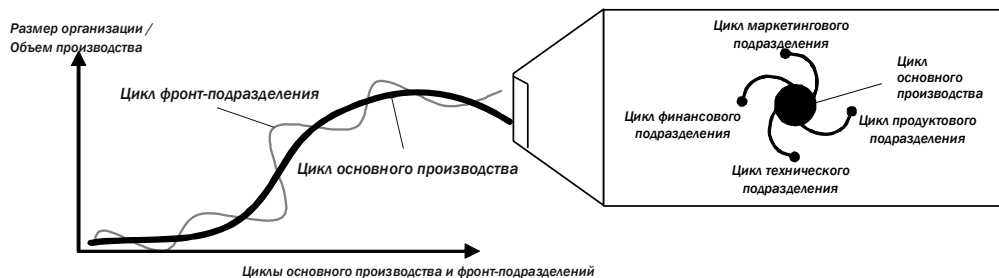


Рис. 3. Циклы основного производства и фронт-подразделений

Каждое новое подразделение, вставшее во главе фирмы, стремится усилить восходящий тренд основного производства, концентрируя на этом все ресурсы фирмы.

Тыловые части имеют собственную цикличность, часто никак не связанную с циклами основного производства. Например, интенсивность работы бухгалтерии определяется не объемом выпуска, а, в первую очередь, графиками подготовки квартальной и годовой отчетности, периодичностью проведения инвентаризации, регламентом сдачи документов в архив и т.п. Деятельность службы безопасности во многом подчиняется внешним импульсам, далеко не всегда имеющим отношение к интенсивности работы предприятия (смена технологий безопасности, появление новых подведомственных объектов или выбытия старых, профилактические мероприятия и т.п.). Служба снабжения может менять интенсивность своей деятельности при смене поставщика, освоения нового вида продукта, изменении нормативно-правовой базы и т.п. Цикличность таких подразделений как хозяйственная часть, пресс-служба, отдел автоматизации в целом слабо выражена и редко коррелирует с цикличностью основного производства. В результате тыловые части, имея асинхронные циклы, относительно безболезненно выделяются в отдельные фирмы или даже ликвидируются с передачей

соответствующих функций на аутсорсинг.

Деление подразделений фирмы на фронтальные, тыловые и основное производство базируется на разноуровневом внутрифирменном разделении труда.

УРОВНИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА

Система разделения труда, или специализация — это способ ведения хозяйственной деятельности, при котором в рамках одной организации отдельные подразделения и сотрудники выполняют более узкие виды деятельности. Предельным случаем разделения труда является физическое движение — однократное перемещение рабочего органа исполнителя (корпуса, ног, рук, кистей рук, пальцев) или простейшее действие (интеллектуальное, эмоциональное, коммуникационное и иное).

Файоль справедливо полагал, что «цель разделения труда — повысить количество и качество производства при затрате тех же усилий. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта» [17].

Рассмотрим уровни функционального разделения труда внутри корпорации:

1. *Физический*, включающий технологическое разделение труда на уровне физической деятельности

человека. Углубление разделения труда сопровождается переносом части функций на более высокий функциональный уровень.

2. Удлинение производственной цепочки на физическом уровне может повышать эффективность одновременно с переносом части функций на более высокий уровень, который мы можем обозначить как *коммуникативный*, направленный на организацию взаимодействия между отдельными рабочими зонами, снабженческо-транспортные операции, складское хозяйство, энергообеспечение, управление трудовыми ресурсами, включая систему обучения. К данному уровню следует отнести такие подразделения как отдел персонала, отдел планирования производства, отдел контроля качества, склад, транспортный цех и др.

3. Третий уровень функционального разделения труда — *экономический*, т.е. воздействие на процесс производства через деньги. К данному уровню следует отнести такие подразделения как отдел продаж, отдел снабжения, экономический отдел, бухгалтерию и др.

4. *Технологический* уровень. За данный уровень, как правило, отвечает первое лицо фирмы или организации. На данном уровне осуществляется конструкторская, технологическая и инженерная подготовка производства, организация охраны труда, разрабатывается система сбыта и т.п.

5. *Проектный* уровень. За данный уровень отвечает Совет директоров.

На данном уровне определяются содержательная модель фирмы, пути ее развития, линии поведения и взаимосвязи элементов окружающей среды, ответные реакции фирмы. В частности, здесь создается проект встраивания корпорации в экономическую систему региона, требуемый объем ресурсов и инвестиций, а также методы взаимодействия корпорации с обществом.

6. *Концептуальный* уровень. За данный уровень отвечает Собрание акционеров. На этом уровне определяются проблемы и возможность их решения с помощью создаваемой фирмы.

Применяя рассмотренную классификацию функционального разделения труда, можно прийти к выводу, что тыловые и фирмоориентирующие подразделения встроены в каждый из функциональных уровней разделения труда. Тыловые части придают жесткость структуре фирмы и выполняют функцию скелета. Фронт-подразделения по этой аналогии можно сравнить с мышцами, которые приводят все тело фирмы в движение.

УРОВНИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА ИРКУТСКОЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

По итогам 2016 года добычу нефти в РФ¹ осуществляли 146 независимых нефтегазодобывающих компаний. Одним из лидеров среди них является Иркутская нефтяная компания, которая имеет самые высокие темпы прироста добычи нефти в нефтяной отрасли РФ (49%). В 2016 году добыча в ИНК достигла рекордного для нее и сектора ННК в целом уровня в 7,8 млн т.² В то же время целый

ряд компаний из этого же сектора (ООО «ВостокИнвестНефть», ОАО «Нефтегазопромисловыетехнологии», ООО «Регион-Сириус», ОАО «Технефтьинвест», ООО «Ухтагеонепфть», ООО «Яр-Ойл» и др.) прекратили в 2016 году добычу нефти. В этой связи феномен Иркутской нефтяной компании интересен в качестве примера успешной эволюции фирмы.

Общество с ограниченной ответственностью «Иркутская нефтяная компания» (ИНК) было основано в 2000 году, объединив воедино три крупных нефтедобывающих структуры: ООО Нефтяная компания «Данилово» — специализируется на геологических работах и добыче нефти на Даниловском месторождении³. ОАО «УстьКутНефтегаз» — компания, владеющая участками с большими запасами углеводородов на Марковском и Ярактинском месторождениях.

Сегодня ИНК включает в себя группу компаний, занимающихся геологическим изучением, разведкой и добычей углеводородного сырья на месторождениях и лицензионных участках Восточной Сибири и в соседних регионах⁴.

В активе Группы ИНК насчитывается 20 лицензионных участков, нефтяных и газовых месторождений. ИНК осуществляет проекты по обратной закачке газа в пласт на Ярактинском НГКМ, занимается изучением возможности переработки газа. Большая часть сырьевых активов ИНК находится в непосредственной близости от трубопровода «Восточная Сибирь — Тихий Океан», что существенно облегчает реализацию нефти. Сотрудниками ИНК на сегодняшний день являются более 2 500 человек.

На внешний взгляд основные факторы успеха ИНК достаточно очевидны:

- ◆ сбалансированная структура продаж (60% — внутренний рынок, 40% — экспорт);
- ◆ монотоварность продукции;
- ◆ ориентация на собственные сервисные компании;
- ◆ гибкость организации по отношению ко всякого рода изменениям;
- ◆ оперативность принятия управленческих решений;
- ◆ привлечение финансирования и доступ к новым технологиям.

Учредители компании поставили перед собой задачу начать нефтедобычу в Иркутской области, располагая ограниченными финансовыми ресурсами. При этом восстановление и бурение скважин, строительство трубопроводов является очень дорогостоящей и высоко рискованной деятельностью. Тем не менее сегодня ее приводят в пример как бизнес-структуру, которая построила мощное производство практически с нулевого уровня, растет быстрыми темпами и имеет солидный запас прочности [18].

Проследим эволюцию этой компании с момента ее создания по функциональным уровням разделения труда. В момент создания ИНК все функциональные уровни были предельно свернуты и агрегированы, но в настоящий момент они максимально раскрыты.

1. Концептуальный уровень

Создание компании инициировали люди, успешные в смежных сферах предпринимательской деятельности. Идея создания компании кристаллизовалась вокруг идеи одного из учредителей о создании собственной нефтяной

¹ <http://www.cdu.ru>.

² Итоги производственной деятельности сектора ННК за 2016 г. http://www.ngv.ru/analytics/itogi_proizvodstvennoy_deyatelnosti_sektora_nnk_za_2016_g/.

³ <http://irkutskoil.ru/>.

⁴ <https://www.rbc.ru/companies/id/351>.

компании. В этой идее был вызов, оценка реальных условий и четкое видение желаемого будущего.

Идея создания нефтедобывающей компании получила поддержку потому, что она принципиально решала главную проблему учредителей — исчерпание перспектив развития прежней деятельности (нефтегазоразведочная деятельность и торговля нефтепродуктами) и необходимость перехода в новый сегмент экономики. Привлекательность идеи состояла в следующем:

- ◆ высокая добавленная стоимость, генерируемая при нефтедобыче;
- ◆ отсутствие конкуренции в этом сегменте рынка на момент создания фирмы;
- ◆ высокая вероятность масштабирования деятельности в пределах региона, страны и мира.

Сильное решение всегда базируется на некоем противоречии (техническом, финансовом, административном и ином). В данном случае оно состояло, с одной стороны, в наличии больших месторождений нефти в Иркутской области и отсутствии игроков на рынке, а с другой стороны, в постоянном растущей потребности региональной и национальной экономики в нефти. Именно эти факторы давали масштабный эффект и обеспечили переход компании в более «высокую лигу».

На данном этапе учредители должны были дать принципиальный ответ: «быть или не быть», «да или нет». Они приняли положительное решение, активировав тем самым следующий, проектный уровень.

2. Проектный уровень

На данном этапе нестандартная и рискованная идея должна была материализоваться в конкретный проект. Для этого определяется специфическая для компании

форма осуществления идеи и формулируются:

- ◆ цели проекта и оценивается их достижимость;
- ◆ временные, финансовые, людские и другие ограничения;
- ◆ допустимый уровень рисков;
- ◆ план реализации проекта;
- ◆ специфические формы контроля над реализацией проекта;
- ◆ корректировка проекта.

В частности, на этом уровне руководством ИНК были определены наиболее привлекательные месторождения нефти, объем располагаемого капитала, взносы учредителей, требования к специалистам и технологиям, рынки сбыта.

На данном этапе закладываются также некие базовые, нравственные принципы, которые определяют культуру компании. В ИНК можно выделить несколько таких принципов:

- ◆ прозрачность и строгое соответствие требованиям законодательства;
- ◆ социальная ответственность перед персоналом и жителями районов добычи и транспортировки;
- ◆ минимизация всех экологических рисков;
- ◆ ориентация в кадровой политике не на профильное образование и опыт работы, а на личностные качества претендентов. Требовались люди, добившиеся успеха в своей нынешней деятельности, образованные и интеллектуально развитые, способные к быстрому обучению и при этом склонные к разумному риску.

3. Технологический уровень

На этом уровне разрабатываются и применяются практические инструменты по получению желаемого эффекта, в т.ч. производственные технологии, системы управления кадрами, финансами и др.

Технологические решения ИНК осложнялись природными и географическими условиями. Ей пришлось последовательно решать вопросы транспортировки нефти, освоения новых скважин и экологические проблемы.

Первоначально компания начала работу на Даниловском месторождении, находившемся за 150 км от ближайшего населенного пункта. В 2001 году было принято решение использовать для транспортировки нефти наземный полевой трубопровод ПМТП-150. Это решение оказалось крайне эффективным из-за легкости сборки и эксплуатации. Позже компания освоила подземный трубопровод и другие высоко технологичные решения.

Производственные технологии основывались на эксплуатации пробуренных еще в 1970-е гг. скважин, продуктивность которых имела вполне определенные пределы. Поэтому стратегия ИНК предусматривала расширение нефтедобычи и освоение новых скважин путем создания собственного подразделения для буровых работ. Позже был создан дорожно-строительный участок для строительства круглогодичного проезда от месторождений до транспортного узла.

Эколого-экономические и технологические решения ИНК ориентировались на необходимость утилизации попутного нефтяного газа, который нельзя было сжигать. Для этого ИНК впервые в России применила проект обратной закачки газа в пласт, что поддерживало давление нефти и не наносило ущерб природе.

Кадровые технологии в ИНК трансформировались по мере развития компании. Если в момент становления и развития выживание компании зависело от энтузиазма

сотрудников, их готовности идти на риск и работать на износ, то с наступлением зрелости эти же качества стали фактором дестабилизации. Ряд менеджеров высшего и среднего звена перестали соответствовать уровню, который достигла компания.

Перспективные технологии ИНК в настоящее время концентрируются вокруг переработки попутного газа. Для этого компания приступила к строительству Усть-Кутского завода полимеров. Новый продукт высокого передела открывает новые выгодные сегменты на мировом рынке.

4. Экономический уровень

Разрабатываемые и применяемые новые технологические решения в конечном счете выражаются в денежных потоках и капиталовложениях.

В поисках источника инвестиций ИНК начала сотрудничество с Японской государственной национальной корпорацией по нефти, газу и металлам (*JOGMEC*). Эта компания взяла на себя финансирование проекта ИНК, получив долю в уставном капитале. После перехода месторождения в стадию промышленной разработки, она продала свою долю частным японским компаниям.

От кредитования российскими банками ИНК перешла к кредитованию в Европейском банке реконструкции и развития, который не рассчитывал на быстрый возврат капитала, понимая трудности растущего бизнеса в непростых условиях Восточной Сибири. Со своей стороны, ЕБРР искал независимых предпринимателей, которые работают честно, прозрачно и эффективно. ИНК согласилась принять экологические требования ЕБРР, взяв на себя обязательства по повышению безопасности производства для людей и окру-

жающей среды до международных стандартов. В результате банк получил долю в уставном капитале в размере 8,15% за 85 млн долл. США и предоставил кредит на 90 млн евро.

5. Коммуникативный уровень

Благодаря верным решениям на более высоких функциональных уровнях, компании удалось наладить бесперебойный процесс обеспечения производства материалами, энергией, кадрами, транспортом, информацией.

6. Физический уровень

Производственная цепочка на данном уровне постоянно расширялась, превратившись в плотную решетку горизонтальных связей между производственными подразделениями ИНК. Непрерывный рост объема добываемой и транспортируемой нефти свидетельствует о том, что эта деятельность организована эффективно и гибко.

ПОВЫШАТЕЛЬНАЯ И ПОНИЖАТЕЛЬНАЯ ФАЗЫ ЦИКЛА ФИРМЫ

Один из вызовов, с которым столкнулась в настоящее время ИНК, состоит в несоответствии части персонала требованиям нового масштаба и сложности компании. Выстроенная сверху иерархическая структура оказалась недостаточно гибкой к современным требованиям.

Стремясь избежать нарастающего хаоса, ИНК вывела тыловые подразделения в дочерние и зависимые фирмы. Основное производственное подразделение не обнаруживает внешних признаков кризиса: объем производства растет, обеспечен выход на мировые рынки сбыта и кредитования, заключены долгосрочные контракты. Однако растущая глобальная нестабильность обостряет риски компании, делая ее уязвимой от

санкционной политики, уровня таможенных пошлин, доступа к трубопроводу, к изменению ставки процента по кредитам и др.

Такие растущие риски сигнализируют о возможном кризисе доминирующего подразделения ИНК, которое сделало ставку на иностранных потребителей сырой нефти. Способность выстраивать новые связи с внешним окружением может быть поставлено под сомнение.

Другими словами, обнаруживаются все признаки стадии бюрократизации из модели жизненного цикла Адизеса и компания может оказаться на пороге экзистенциального вызова. Однако блестящие финансовые результаты действуют успокаивающе на топ-менеджмент компании и лишают поиски новых путей всякой поддержки.

На наш взгляд, в жизненном цикле организации можно выделить две фазы: повышательная и понижательная. Повышательной фазе в жизненном цикле организации соответствуют такие признаки, как увеличивающиеся полномочия всех подразделений, неформализованные контакты и открытые внутрифирменные должностные лифты. Понижательная фаза в жизненном цикле организации начинается с нарастающей регламентации и бюрократизации, со сворачивания прав функциональных уровней и «окукливания» топ-менеджмента в своем собственном мире. Таким образом, повышательную фазу можно назвать фазой внутрифирменной либерализации, а понижательную фазу — фазой бюрократизации и принуждения.

Фаза принуждения в жизненном цикле любой растущей фирмы неизбежна, т.к. доминирующее подразделение накапливает такую административную силу, которая

гарантированно преодолевает сопротивление других подразделений, лишая их права голоса и полномочий. Однако, у внутрифирменных субъектов, обладающих концептуальными и проектными правами (советом директоров и учредителями ИНК), имеется возможность проводить проактивную политику, препятствуя тотальному принуждению. Для этого с их стороны требуются меры по ослаблению доминирующего подразделения, по проектированию в нем внутренних уязвимостей, которые могут быть купированы только в кооперации с иными подразделениями фирмы.

Другими словами, совет директоров ИНК должен проектировать управляемые кризисы, которые периодически уравнивают административную силу всех функциональных подразделений. К таким управляемым кризисам можно отнести:

- ◆ установление невыполнимых плановых заданий;
- ◆ принудительное разъединение или объединение с другими структурами (в т.ч. внешними по отношению к фирме);
- ◆ лишение существенной части ресурсов, урезание бюджетов;
- ◆ удаление наиболее сильных фигур из доминирующего подразделения;
- ◆ смена локализации фирмы, переезд головного офиса в другой регион;
- ◆ усиление специализации доминирующего подразделения на все более узких операциях, из-за чего оно вынуждено искать дополнительную опору в других подразделениях.

В результате действия такого спровоцированного кризиса права и властные полномочия перераспределяются между подразделениями более равномерно, за-

пуская тем самым фазу внутрифирменной либерализации.

На наш взгляд признаки наступающего кризиса в понижательной фазе могут быть зафиксированы с помощью ряда косвенных показателей:

1. Любые производственные связи персонала ИНК всегда выстраиваются иерархично. В случае кризиса линии управления оказываются неспособными справиться с текущими задачами. Снижение уровня организованности системы управления выражается в том, что интенсивность иерархически-вертикальных контактов становится устойчиво меньше интенсивности диагональных межподразделенческих контактов (когда начальник одного подразделения контактирует напрямую с рядовым сотрудником из другого подразделения). Такое соотношение контактов поддается количественному измерению и может служить важным индикатором для совета директоров.

2. Противоречащие друг другу приказы и распоряжения, частые и длительные совещания, отсутствие необходимой реакции на запросы других служб, саботаж — все это свидетельствует о большей или меньшей дезорганизованности.

3. Снижение среднегодовой загрузки оборудования — важнейший показатель, кроме всего прочего свидетельствующий о фундаментальных изменениях в системе отношений фирма — внешняя среда (разумеется, если снижение устойчиво). Нижним пороговым значением среднегодовой загрузки оборудования целесообразно считать 65—70% [19].

4. Процент распоряжений топ-менеджмента, выполненных в установленный срок.

5. Соотношение предельных затрат на содержание админи-

стративно-управляющего персонала и предельных затрат на выпуск основной продукции.

6. Вклад финансового, маркетингового, производственного и продуктового подразделений в добавленную стоимость продукта. Благодаря этому можно зафиксировать смену доминирующего подразделения.

7. Рентабельность и доходность предприятия в разрезе клиентов. В большинстве случаев у каждого предприятия есть как круг ключевых клиентов, так и перечень менее важных потребителей. При этом далеко не всегда ключевые клиенты обеспечивают наибольшую рентабельность, но их влияние на доходы как правило высоко. Зная разницу в рентабельности и доходности указанных двух групп клиентов, можно судить о степени зависимости предприятия от конкретных клиентов, о доминирующем подразделении в фирме, а также о рисках, которые могут возникнуть при утрате этих клиентов.

8. Длительность контрактов с ключевыми клиентами и «полнота» поставок им продукции. В данном случае оценивается, насколько успешно доминирующему подразделению удается сохранять отношения с ключевыми клиентами, востребован ли продукт заемщика у клиентов, закупают ли они этот продукт регулярно и в достаточном объеме.

9. Корреляция циклов подразделений фирмы с циклом основного производства.

10. О смене доминирующего подразделения сигнализирует и характер финансовой связи с ключевыми внешними игроками [20, 21]. При каждой такой смене меняется характер «поведения» фирмы в отношении выбора финансовых ресурсов [22]. Если на

стадии появления фирмы основным источником ресурсов являются прежде всего собственные средства [23] (а значит доминирующим является основное производственное подразделение), то на стадии роста таким источником будет кредиторская задолженность (доминирующее подразделение – отдел сбыта), а затем – кредитование и выпуск ценных бумаг [24] (доминирующее подразделение – экономическая служба) (рис. 4).

Такие этапы можно проследить в ИНК. В момент создания и становления компании денежные ресурсы были получены от учредителей и, несколько позднее, от банков в виде кредитов. После того, как производственники обеспечили стабильность нефтедобычи, на первый план стали выдвигаться финансисты, которые сопровождали финансовые потоки от Японской государственной национальной корпорации по нефти, газу и металлам (JOGMEC), а затем контакты с ЕБРР, который стало соучредителем ИНК.

**ПРЕОДОЛЕНИЕ
ПОНИЖАТЕЛЬНОЙ ФАЗЫ ЦИКЛА
В ООО «ИНК»**

Исходя из всего вышесказанного, мы можем сформулировать следующие тезисы:

1. Необходимым условием жизнеспособности фирмы является сквозной проход энергии и ресурсов по всем подразделениям в необходимом объеме.

2. Необходимым условием жизнеспособности фирмы является согласование цикличности и ритмики (частоты колебаний, периодичности) всех подразделений и приведение их в соответствие с частотой колебаний во внешних по отношению к фирме системах.

3. На каждом из этапов в модели жизненного цикла фирмы на-

блюдается опережающее развитие одного из подразделений, которое начинает задавать ритм всей системе, перетягивая на себя ресурсы, энергию и полномочия. В результате возникает рассогласование циклов этого подразделения с циклами других подразделений. Усиливается бюрократизация, растут транзакционные издержки, тыловые подразделения подавляют фронт-подразделения. Фирма теряет динамизм и «окостенеет».

4. В нестабильных внешних условиях фирма должна переходить к более гибкой, быстро меняющейся структуре и к режиму работы, подстраивающемуся под изменения окружающей среды. Это в свою очередь предполагает определенную свободу и ресурсообеспеченность всех фронтальных и тыловых подразделений.

Именно фактор свободы и ресурсообеспеченности может иметь важнейшее значение.

В привычной производственной практике считается нормой, чтобы рабочие трудились, не разгибаясь и не задавая лишних вопросов. Никакой диалог с ними не предполагается. Между тем каждый квалифицированный работник обладает неявным знанием своего узкого производственного участка, которое он чаще всего не может передать разработчикам и технологам, даже если бы и хотел этого. Однако он потенциально способен оптимизировать работу на своем участке при условии наде-

ления его правом на выбор предмета и объекта труда, на планирование собственной деятельности и на распоряжение собственным временем.

Право выбора предмета и объекта труда и право на получение справедливой отплаты за свой труд в совокупности создают предпосылки для добровольной универсализации работника. Опыт показывает, что практически каждый работник в состоянии оперативно выработать новые производственные навыки. Это, с одной стороны, позволяет полностью использовать весь потенциал каждого человека, особенно в периоды изменения курса компании.

Такая универсализация вкупе с правом на разработку и применение новых технологий имеет следствием появление кайдзен-команд (выделенных команд), которые переосмысливают весь производственный процесс. В нее входят представители всех основных отделов (плановик, инженер-инструментальщик, инженер-технолог, маркетолог и др.), а также представитель покупателя. Тем самым стираются границы не только между профессиями и отделами завода, но и между фирмами. Параллельно с разработкой продукта проектируются и сбытовые технологии, выстраиваются снабженческие связи. Этим самым ликвидируется профессиональная дискриминация, т.е. преследование узких интересов отдельного подразделения, невзирая на потребности

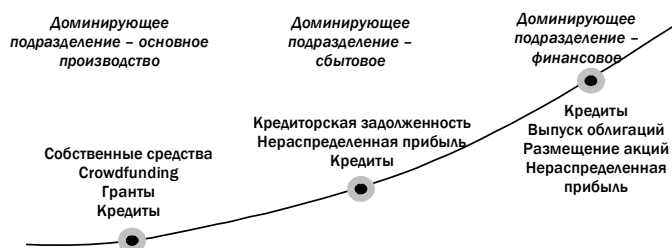


Рис. 4. Источники финансирования и смена доминирующего подразделения

других служб (например, отдел качества по факту может превращаться в класс надсмотрщиков).

Крайне важна информированность работников, т.к. чем в большей степени «все обо всем знают, тем быстрее работает группа» [25]. При этом надделение рабочих правами все более высокого порядка автоматически ведет к росту информационной прозрачности каждого производственного этапа. Главный ущерб свободному циркулированию информации наносит специализация, из-за которой специалисты склонны удерживать и утаивать информацию.

Право на разработку технологии и получение справедливого вознаграждения означает, что любой работник вправе предложить рационализаторское предложение и получить премию. Это высвобождает его созидательную энергию.

Для противостояния угрожающей сверхспециализации и рискам распада компании на изолированные подразделения требуется инструмент, гарантированно обеспечивающий универсализацию подразделений и гармонизацию их интересов. На наш взгляд, сделать это можно только через создание нового органа – собрания работников ИНК, наделенного правами всех функциональных уровней (рис. 5).

В настоящее время права подразделений ограничиваются только физическим уровнем. Однако, лишив их других прав, невозможно требовать инициативы, гибкости, чувствительности к нуждам других подразделений и фирмы в целом. Результатом может быть только пассивность и перекалывание ответственности друг на друга. Ответственность дается только одновременно с правами.



Рис. 5. Вертикаль внутрифирменных прав подразделений, увеличивающих универсализацию и уменьшающих сверхспециализацию

Наделение подразделения ИНК экономическими правами из рисунка, трансформирует его роль от просителя и потребителя ресурсов к одному из создателей богатства фирмы. Переход от пассивности к активности сам по себе заставляет пересмотреть продуктивность своей работы, найти и устранить потери, оценить трудовой вклад каждого сотрудника.

Естественным образом экономические права активизируют технологические права. Это устраняет необходимость руководства фирмы непрерывно держать руку на пульсе новых технологий, в которых оно чаще всего некомпетентно.

Проектные права помогают подразделениям покинуть свою «раковину» и иметь как минимум совещательные полномочия по важнейшим общефирменным вопросам. Тем самым подразделениям возвращается субъектность, которую они имели на заре компании. Одновременно возвращается и ответственность за судьбу фирмы.

Концептуальные права в виде права на разработку этики являются, пожалуй, важнейшими, т.к. обладают высшим нравственным приоритетом. Нельзя ожидать от

сотрудника преданности фирме, если он не разделяет ее моральных принципов. В этом смысле он должен иметь право ясно выразить свое волеу в плебисците по одобрению/неодобрению экологической политики фирмы, социальной и гражданской позиции руководства фирмы. Достигнутое на этом уровне согласие способно гармонизировать все нижестоящие функциональные уровни. Тем самым решается задача построения глубоких доверительных отношений руководства фирмы со своими подразделениями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИНК, которая в любой момент может внезапно столкнуться с изменением своего окружения (осложнение доступа к трубопроводу, рост экспортных пошлин, политические санкции и др.), окажется в неустойчивом положении из-за потери значимости основных производственных подразделений. Структура неформальной власти в фирме будет поколеблена. Должны будут последовать изменения в руководстве, связанные с поиском новых ресурсов. В противном случае ИНК может погибнуть вслед за многими другими региональными нефтяными компаниями.

Падение объема производства, скорее всего, приведет к смене доминирующего подразделения ИНК. Однако это не устраняет проблему цикличности фирмы, преодоление которой возможно только путем принципиально иного способа адаптивности. В отличие от внешних причин, вызывающих S-образную кривую жизненного цикла, гибкость и адаптивность фирмы полностью определяется внутренними факторами.

Повышающаяся волна в S-образной кривой жизненного цикла,

основана на предельном разделении труда и максимальной регламентации всех процессов, что позволило полностью реализовать выгоды положительного эффекта масштаба. Но падение объема производства может мгновенно превратить преимущества в недостатки, преодоление которых возможно через универсализацию труда и договорным отношениям с подразделениями фирмы.

Уже сейчас фокус внимания подразделений должен быть переориентирован на внешнюю среду.

Должны быть привлечены специалисты, имеющие опыт работы в других сферах. Большой стаж работы в ИНК в этом случае становится минусом, т.к. не позволяет привлечь внешние ресурсы, полученные из прошлых мест работы, в т.ч. в госорганах.

Таким образом, умение определить свое окружение, выстроить правильные отношения с ним и привлечь жизненно важные ресурсы — этим определяется долговременная выживаемость фирмы.

ИСТОЧНИКИ

1. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review, 1972. Vol. 50. N 4. P. 37–46. (Русский перевод: Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 8 «Менеджмент». — Вып. 4. — С. 76–92.)
2. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социологические исследования. — 2005. — № 4. — С. 57.
3. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Paramus. — NJ: Prentice Hall, 1999.
4. Байкалов М.С. Совершенствование организационной структуры предприятия в современных экономических условиях // Управление экономическими системами. — 2014. — № 6. — С. 24–31.
5. Тагаров Б.Ж. Информационная экономика: сущность и методические основы оценки развития. — Иркутск: Издательство БГУЭП, 2010.
6. Тагаров Б.Ж. Современные подходы к определению критериев информационной экономики // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2012. — № 4. — С. 3.
7. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Развитие подходов к проектированию организационных структур управления // Terra Economicus. — 2013. — Том 11. — № 3. — С. 40–45.
8. Рудяков В.А. Адаптивная эффективность фирмы в условиях современной экономики. — Иркутск: Издательство БГУЭП, 2009.
9. Современные информационно-телекоммуникационные технологии в управлении социально-экономическими системами / Под общ. ред. А. П. Суходолова. — Иркутск, 2013. — 196 с.
10. Chandler A. Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise, 19th edition, 1995.
11. Большаков А.В. Эволюция иерархических систем управления промышленными корпорациями: концепция А. Чандлера // Экономический анализ: теория и практика. — 2012. — № 9. — С. 59–64. — С. 62.
12. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Начала, 1997. — 180 с. — С. 106.
13. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. — М.: Ин-т комплексных стратегических исслед., 2006. — 196 с. — С. 31.
14. Pfeffer J., Salancik G. The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective. Stanford.
15. Юдашева О.У., Багиев Г.Л., Боброва Е.А. Как купить душу покупателя? // Креативная экономика. — 2008. — № 8. — С. 70–80.
16. Kopyay T., Mitchell B. Corporate lifecycles: modelling the dynamics of innovation and its support infrastructure // Technology Innovation Management Review. — 2013. — 3(10): 22–29. <http://doi.org/10.22215/timreview/733>.
17. Файоль А. Общее и промышленное управление. — М.: Контроллинг. 1992. — 111 с. — С. 89.
18. Нефть: большая игра для маленькой компании / Под ред. М. Седых. — Красноярск. 2015. 160 с.
19. Волков О.И. Эффективность механизации и автоматизации производств в машиностроении / М.: Машиностроение. 1968. — С. 61.
20. Аксеньюшкина Е.В. Построение оптимальной инвестиционной политики фирмы // Известия Байкальского государственного университета. 2017. Т. 27. № 2. С. 274–280.
21. Бисикало Е.Э. Организационные факторы конкурентоспособности фирмы // Известия Байкальского государственного университета. — 2017. — Т. 27. — № 4. — С. 488–496.
22. Horvatinovic T., Orsag S. Crowdfunding in a Context of Financing Firms Through Their Life Cycle // Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. 21, No. 1, pp. 105–118, 2018. (p. 105)
23. Bhaired C., Lucey B. (2007) The Financial Growth Life Cycle: An Empirical Examination of Irish SMEs. Retrieved February 19, 2017, from Social Science Research Network: <https://ssrn.com/abstract=991296> DOI: 10.2139/ssrn.991296.
24. La Rocca M., La Rocca T., Cariola A. (2009). Capital Structure Decisions During a Firm's Life.
25. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / // М.: Манн, Иванов и Фербер. 2016. С. 102.

Increasing the Flexibility of the Company as a Way to Overcome the Downward Phase in the Life Cycle Model (on example of Irkutsk Oil Company LLC)

Sukhodolov Alexander Petrovich,

Doctor of Economics, Professor, Baikal State University, Lenin str. 11, Irkutsk 664003, Russian Federation (rector@bgu.ru)

Anokhov Igor Vasilyevich,

Candidate of Economics, Associate Professor, Baikal State University, Lenin str. 11, Irkutsk 664003, Russian Federation (v.anokhov@yandex.ru)

The article is devoted to clarifying the life cycle model in relation to organizations that are at the stage of bureaucratization. It is assumed that each division of the company has its own cycle, which is different from the cycle of the main production. This approach allows us to classify the divisions of the company according to the degree of correlation of their cycles with the cycles of the main production.

The object of the research is the activity of Irkutsk Oil Company LLC, which is the leader in the segment of independent oil producing companies in Russia. Research interest is the story of its successful development, which fits well with the model of the life cycle. The current difficulties associated with the clear threat of degradation of its existing management system require new non-standard measures.

In the S-shaped curve of the life cycle of the organization can be distinguished downward and upward phase. The reason for the downward phase is the inconsistency of the firm's internal dynamism with the requirements of the changing external environment. The lack of dynamism and flexibility, in turn, is caused by the domination of one of the functional divisions, which gained administrative advantage and redistributes the rights and resources of the company in its favor. As a result, all processes are bureaucratized and «solidified», the overspecialization of units gradually blocks internal mobilization opportunities.

The article proposes indirect indicators that may signal an approaching crisis, described by the downward phase in the organization's life cycle model. Some of these indicators can be quantified, which opens up the possibility of a proactive policy for the founders and the board of directors.

Keywords: flexibility; adaptability; organization life cycle; stages; evolution; organizational structure; division of labor; specialization; universalization; oil company.

REFERENCES

- Greiner, L. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1972, Vol. 50, No. 4, pp. 37–46.
- Filonovich, S.R. (2005) Use of life cycle models in organizational diagnostics. *Sociological research*, 2005, No. 4, p. 57.
- Adizes, I. (1999) *Managing Corporate Lifecycles*. Paramus, NJ: Prentice Hall, 1999.
- Baykalov, M.S. (2014) Improvement of organizational structure of the enterprise in modern economic conditions. *Management of economic systems*, 2014, No. 6, pp. 24–31.
- Tagarov, B.Zh. (2010) *Information Economics: essence and methodological framework for the assessment of development*. Irkutsk, Publishing house BGUEP, 2010.
- Tagarov, B.Zh. (2012) Modern approaches to definition of criteria for the information economy. *Bulletin of Irkutsk state economic Academy*, 2012, No. 4, p. 3.
- Kuznetsov, V.V.; Melyakova, E.V. (2013) Development of approaches to the design of organizational structures of management. *Terra Economicus*, 2013, Volume 11, No. 3, pp. 40–45.
- Rudyakov, V. (2009) *Adaptive efficiency of the company in the modern economy*. Irkutsk, Publishing house BGUEP, 2009.
- Modern information and telecommunication technologies in the management of socio-economic systems*. Under the General editorship of P.A. Sukhodolova. Irkutsk, 2013, 196 p.
- Chandler, A. (1995) *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, 19th edition, 1995.
- Bolshakov, A.V. (2012) The Evolution of hierarchical systems of management of industrial corporations: the concept of Chandler. *Economic analysis: theory and practice*, 2012, No. 9, pp. 59–64.
- North, D. (1997) *Institutions, institutional changes and functioning of the economy*. [In Russian] Moscow, Beginnings Publ., 1997, 180 p.
- Ono, T. (2006) *Production system of Toyota. Moving away from mass production*. [In Russian] Moscow, Institute of complex strategic research Publ., 2006, 196 p.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*. Stanford.
- Yuldasheva, O.U.; Bagiev, G.L.; Bobrova, E.A. (2008) How to buy the soul of the buyer? *Journal of creative economy*, 2008, No. 8, pp. 70–80.
- Koplyay, T.; Mitchell, B. (2013) Corporate lifecycles: modelling the dynamics of innovation and its support infrastructure. *Technology Innovation Management Review*, 2013, 3(10): 22–29. <http://doi.org/10.22215/timreview/733>.
- Fayol, A. (1992) *General and industrial management*. [In Russian] Moscow, Controlling Publ., 1992, 111 p.
- Oil: a great game for a small company. Ed. M. Sedykh. Krasnoyarsk, 2015, 160 p.
- Volkov, O.I. (1968) *Efficiency of mechanization and automation of production in mechanical engineering*. Moscow, Mashinostroenie Publ., 1968.
- Aksenyushkina, E.V. (2017) Building the optimal investment policy of the company. *Bulletin of Baikal State University*, 2017, Vol. 27, No. 2, pp. 274–280.
- Bisikalo, E.E. (2017) Organizational factors of competitiveness of the company. *Bulletin of Baikal State University*, 2017, Vol. 27, No. 4, pp. 488–496.
- Horvatinovic, T.; Orsag, S. (2018) Crowdfunding in a Context of Financing Firms Through Their Life Cycle. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 2018, Vol. 21, No. 1, pp. 105–118.
- Bhaird, C.; Lucey, B. (2007) The Financial Growth Life Cycle: An Empirical Examination of Irish SMEs. Retrieved February 19, 2017, from *Social Science Research Network*: <https://ssrn.com/abstract=991296> DOI: 10.2139/ssrn.991296.
- La Rocca, M.; La Rocca, T.; Cariola, A. (2009). *Capital Structure Decisions During a Firm's Life*.
- Sutherland, J. (2016) *Scrum. A revolutionary project management method*. [In Russian] Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2016.

ВЛИЯНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕННОСТЕЙ НА УСТОЙЧИВОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ВЫБОР ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ЭКО-ТОВАРОВ



Напалкова Анастасия Алексеевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, коммерции и логистики, Дальневосточный Федеральный Университет; 690050, г. Владивосток, ул. Суханова, 8
napalkova.a.a@dvvfu.ru



Коваль Маргарита Керимовна,

маркетолог-аналитик ООО «Стратегия Успеха»; 690068, Владивосток, ул. Магнитогорская, 4, оф. 803
margaritka-95@mail.ru

В настоящее время отмечается рост интереса потребителей к экологически чистой продукции в различных странах. С одной стороны потребность в таких товарах и услугах уникальна, а, следовательно, уникальным должен быть и способ ее адекватного удовлетворения. С другой стороны, потребительское поведение «зеленых» покупателей определяют настоящее и будущее «зеленой экономики». Потребители могут выбирать различные типы поведения, для того чтобы защитить окружающую среду, и покупка экологически чистых продуктов является одним из проявлений такого поведения. Компании должны понимать не только, кто такие «зеленые» потребители, но и что их мотивирует к «зеленому» покупательскому поведению, какими потребительскими ценностями они руководствуются, что позволит создавать и продвигать продукты, которые отвечают их потребностям.

В данной работе представлены результаты исследования осведомленности, восприятия и отношения потребителей к эко-товарам, которые позволили провести сегментирование и оценить влияние потребительских ценностей на выбор эко-товаров различными сегментами рынка. Методом сбора данных являлся количественный опрос (опрошено 362 человека). Результаты, представленные в работе, доказывают влияние функциональных, социальных, экологических, ситуационных, эмоциональных, экономических, понятийных ценностей на потребительское поведение выделенных сегментов при выборе эко-товаров. Изучение влияния ценностей потребителей в рамках каждого сегмента позволило сформулировать модели эко-товаров, основанные на пересечении 5-уровневой модели Ф. Котлера и модели ценностей Шета–Ньюмана–Гросса. Предложенная методика исследования нацелена установить взаимосвязь уровней эко-товаров по замыслу и в реализации, а также ценностей потребителей. Адресные рекомендации, ориентированные на операторов рынка эко-товаров, могут позволить производителям по новому взглянуть на разработку и продвижение собственных эко-товаров, в первую очередь, с точки зрения ценностей потребителя и установок, которые движут ими в процессе принятия решения о покупке, а также помогут правильно позиционировать свой эко-бренд и завоевать лояльность потребителей различных сегментов.

Ключевые слова: потребительские ценности; эко-товары; «зеленые» потребители; устойчивое потребление; поведение потребителей; факторный анализ.

ВВЕДЕНИЕ

Изучение ценностей потребителей — это путь к пониманию того, почему потребители отличаются с точки зрения принятия решений. С одной стороны, потребительская ценность — это разность между тем, от чего потребители отказываются ради товара (затраты финансовые, временные и т.п.), и выгодой, которую они получают [1]. С другой стороны — ценности являются представлениями потребителя о жизни и приемлемом поведении [2]. В них выражены мотивирующие потребителей цели и приемлемые средства для их достижения [3].

Компания должна перенести характеристики своих товаров или услуг в иерархию выгод и ценностей, которые будут согласовываться с потребностями потребителя (рис. 1). Фирмы часто предлагают психологические и функциональные выгоды совместно. В дорогих ресторанах — это изысканная еда и уютная обстановка (функциональные выгоды), а также повышение престижа (психологические выгоды).

Теории потребительских ценностей делят на два направления, включающие исследования культурных ценностей (например, мо-

дели Рокича, Шварца) и ценности потребления (Шета–Ньюмана–Гросса). В модели Шета, Ньюмана и Гросса [4], которая подчеркивает важность ценностей в принятии решений о покупке товаров, задействованы пять групп ценностей: функциональные, социальные, эмоциональные, понятийные и условные (табл. 1).

Данные пять ценностей дифференцированно вносят свой вклад при принятии решений, т.е. одни ценности могут влиять сильнее других. Кроме того, каждая из потребительских ценностей является независимой. Авторы модели отмечают, что,

несмотря на то, что в идеальной ситуации потребитель стремится максимизировать все пять ценностей, на практике возможны компромиссы. По этой причине покупатели готовы пожертвовать менее очевидными ценностями ради тех, которые являются более очевидными.

На самом деле модель Шета—Ньюмана—Гросса применяется исследователями разных стран для изучения специфики потребления, как услуг, так и товаров, в том числе и эко-товаров. К примеру, модель позволяет выявить потребительские предпочтения при выборе эко-продукции, восприятие цены

и качества (функциональные ценности), заинтересованность в поиске информации (познавательные ценности), отражение беспокойства, коллегиального мнения (социальные ценности), влияние рекламной деятельности и субсидий (условные ценности), желание проявлять защитную роль по отношению к окружающей среде (экологические ценности) [5]. Такие исследования могут быть использованы для прогнозирования устойчивого или экологичного потребления.

Экологические проблемы и их негативное влияние на здоровье всего населения становятся акту-

альными вопросами среди ученых, правительств и организаций. Соответственно растет актуальность изучения различных аспектов отношения потребителей к экологичным товарам. В настоящее время во всем мире все больше и больше потребителей принимают устойчивый образ жизни и устойчивое поведение потребления. Потребители могут выбирать различные типы поведения для того чтобы защитить окружающую среду, и покупка экологически чистых товаров является одним из проявлений такого поведения [6]. К экотоварам или «товарам, дружественным

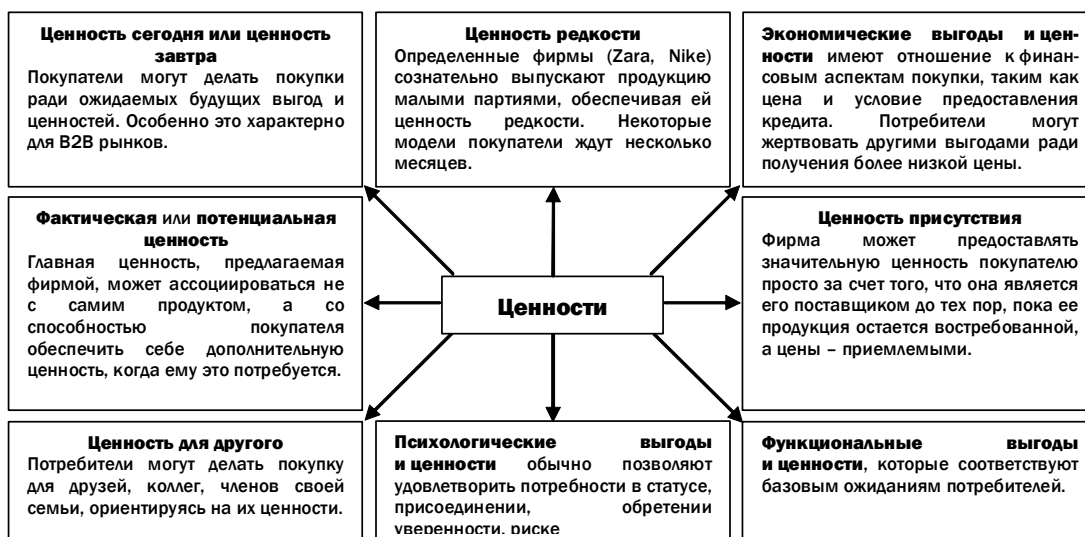


Рис. 1. Типы ценностей

Таблица 1

Виды потребительских ценностей по модели «Ценностей потребления Шета-Ньюмана-Гросса»

Ценности	Характеристика
Функциональные	Воспринимаемая полезность, присущая товару вследствие его способности служить функциональному или физическому предназначению. Товары приобретают функциональную ценность благодаря наличию очевидных функциональных или физических свойств.
Социальные	Воспринимаемая полезность, присущая товару вследствие его ассоциации с одной или несколькими социальными группами. Товары приобретают социальную ценность благодаря ассоциированию с положительными или отрицательными стереотипами, приписываемыми демографическим, социально-экономическим и культурным группам.
Эмоциональные	Воспринимаемая полезность, присущая товару вследствие его способности вызывать чувства или эффективные состояния. Товары приобретают эмоциональную ценность, когда ассоциируются с определенными чувствами или когда вызывают определенные ощущения.
Познавательные	Воспринимаемая полезность, присущая товару вследствие его способности вызывать любопытство, создавать новизну и (или) удовлетворять тягу к знаниям. Товары приобретают понятийную ценность благодаря способности представлять нечто новое, отличное от существующего.
Условные	Воспринимаемая полезность, присущая товару вследствие конкретной ситуации или контекста, в котором оказывается принимающее решение лицо. Товары приобретают условную ценность в результате сложившихся физических или социальных обстоятельств, увеличивающих функциональную или социальную ценность. Сами по себе товары этой ценностью не обладают.

окружающей среде» (*environmental friendly foods*) относятся товары, которые производятся без токсичных химических веществ или подлежат вторичной переработке, а именно многоразовые, биоразлагаемые или имеющие эко-упаковку, т.е. товары с низким вредным воздействием на окружающую среду на всех этапах их жизненного цикла с учетом долгосрочной цели сохранения природной среды. Они направлены на сохранение и улучшение среды обитания.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Целью исследования в рамках данной работы является понимание и определение ценностей потребителей, влияющих на выбор эко-товаров. В основу данного исследования была положена теория потребительских ценностей Шета—Ньюмана—Гросса, а в набор ценностей, которые в той или иной мере влияют на отношение и выбор эко-товаров потребителями, мы включили: функциональные ценности (приобретение продуктов из соображения безопасности, а также желание приобрести качественный продукт), социальные ценности (значимость приобретения потребителями данных товаров для общества), ситуационные ценности (выбор потребителями товаров при определенных обстоятельствах), эпистимические или понятийные ценности (желание получения знаний потребителями), эмоциональные ценности (ощущение гордости, важности и других чувств), монетарные или экономические ценности (желание или готовность потребителей купить эко-товар за более высокую цену, чем его неэкологичный аналог), а также ценности, связанные с заботой об окружающей среде (экологические ценности).

2. *Определение задач исследования.* В соответствии с целью ис-

следования были поставлены следующие задачи:

- ◆ разработать инструментарий изучения влияния ценностей потребителей на выбор эко-товаров;
- ◆ провести сбор и анализ данных, используя метод онлайн и офлайн опроса;
- ◆ определить уровень осведомленности и восприятие потребителями эко-товаров;
- ◆ определить ценности, влияющие на выбор потребителями эко-товаров;
- ◆ провести сегментирование на основе ценностей потребителей;
- ◆ разработать рекомендации операторам рынка на основе модели ценностей потребителей.

3. Основные гипотезы исследования.

H1: Потребление эко-товаров и ведение здорового образа жизни воспринимается потребителями как модная тенденция, которая в свою очередь определяет совершение покупок эко-товаров для поддержания имиджа, статуса, основанных на демонстративном поведении.

H2: Преимущественно потребители при выборе эко-товаров руководствуются функциональными, социальными, ситуационными (условными) ценностями.

H3: Потребители не воспринимают ценность эко-товаров как то условие, за которое необходимо платить более высокую сумму, по сравнению с обычными товарами. Вследствие этого потребителей,

на которых влияют экологические ценности, незначительное количество.

Исследование проводилось среди населения Приморского края. Объем выборки составил 362 человека. В исследовании приняли участие респонденты в возрасте от 18 до 65 лет, включая 30% мужчин и 70% женщин.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ данных показал, что 72% респондентов оценивают собственную заботу о здоровье (правильное питание, потребление витаминов, регулярные занятия физическими упражнениями, рациональный отдых) больше, чем на 50%, в т.ч. высокий уровень заботы (80% и более) отметила четверть респондентов (рис. 2), что может говорить о потенциальной заинтересованности в потреблении эко-товаров. К тому же 49% опрошенных считают, что потребление эко-товаров и ведение здорового образа жизни в настоящее время — это модная тенденция, остальные 42% респондентов, в т.ч. 28% женщин, лишь отчасти разделяют это мнение.

Мы выявили, что порядка 44% опрошенных не всегда замечают экологическую маркировку на упаковке товара и, кроме того, подвергают сомнению увеличенную ценность продукта с эко-знаками и соответствующими надписями (рис. 3). К тому же 9% респондентов

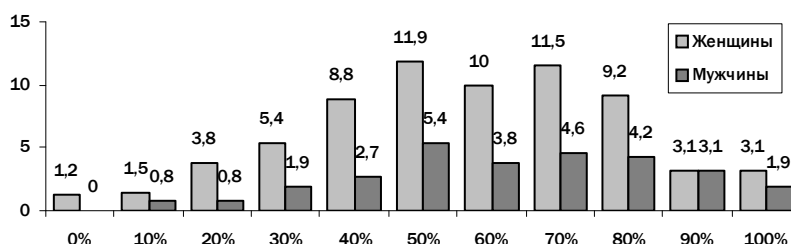


Рис. 2. Оценка респондентами уровня заботы о своем здоровье, %

не доверяют наличию эко-маркировки на товаре. Такое мнение могло сложиться вследствие недобросовестного применения некоторыми производителями эко-маркировки. Важно отметить, что зачастую товары выпускаются с пометкой «эко-» вне зависимости от того, нанесена ли на них соответствующая эко-маркировка. Рост спроса или интереса к эко-товарам и услугам, вызванный порой только обеспокоенностью здоровьем близких или своим собственным, привел к возникновению таких заявлений производителей, как «дружественный окружающей среде», «эко», «чистый», «экологичный», «био», «потребляет меньше энергии», «содержит вторично переработанное сырье», «можно переработать вторично», а также «green» или «Eco». Хотя далеко не каждая продукция соответствует данной маркировке и в ряде случаев является маркетинговым ходом. Поэтому информированные и «умные» потребители стали серьезнее подходить к выбору маркированных товаров.

Половина респондентов (51%) не видит отличий эко-товаров от аналогичной продукции, в то же время 45% опрошенных уверены в пользу товаров с надписью «эко-» и подобными ярлыками. При этом 62% респондентов готовы заплатить более высокую цену за экологически чистые продукты питания, 46% — за косметические товары. Это обосновано тем, что данные категории товаров напрямую влияют на здоровье и физическое состояние человека. На втором месте оказались одежда, обувь, аксессуары (23,8%) и чистящие/моющие средства (22,3%), а также товары для дома и домашнего интерьера (15,4%). И только 20% респондентов не готовы переплачивать за эко-товары.

Респонденты относят к экологичной следующие виды упаковки: биоразлагаемая (69,9%), пакеты из бумаги (68,7%), упаковка из крафтовой бумаги (60,0%) и сумки из холщевой ткани (56,2%). Основой для большинства из них выступает крафт-бумага из естественного материала или экологичного вторсырья. Сумки из холщевой ткани считаются достойной и важной альтернативой целлофановым пакетам в точках продаж. Важно отметить, что только 32% респондентов воспринимают экологичность джутовой упаковки и 29% потребителей — из вторичного переработанного сырья. При этом более экологичной считают упаковку из стекла (35%) и картона, как, например, картонная одноразовая посуда (42,7%).

В данном исследовании мы попросили респондентов указать ассоциации, связанные с экологически чистыми товарами, выражающие эмоциональное отношение к такой группе товаров (рис. 4). На первом месте стоит логичная для эко-товаров ассоциация — «экологичная» (75% респондентов), «полезная» (66%) и «безопасная» (53%). На втором месте находятся ассоциации «качественный» (46%) и «дорогой» (43%). Отрицательные ассоциации (неизвестный, подозрительный, обманчивый) набрали небольшое количество ответов. Выявленные ассоциации могут быть использованы в качестве ключевых слов или образов в коммуникационном контенте.

Не только бренды продовольственных товаров, но и одежды,



Рис. 3. Отношение респондентов к экологическим знакам на упаковке товара, %

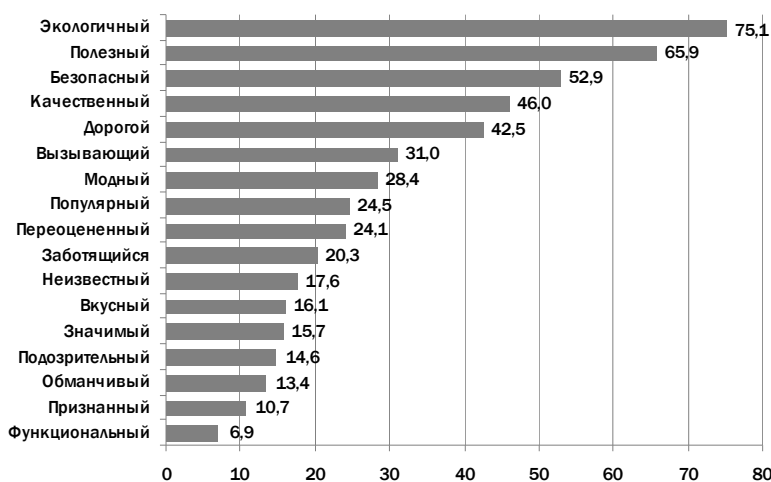


Рис. 4. Ассоциации, вызываемые эко-товарами, %

и бытовой химии и т.д. позиционируют себя, как экологичные. Например, в ТОП-100, согласно отчету компании *Newsweek «Green Rankings 2017»*, на основе показателей устойчивости 500 компаний вошли такие бренды, как *Ecolab, H&M, Nike* и другие.

Мы посчитали интересным выявить восприятие потребителями не только глобальных, но российских, а также региональных брендов. Не все из предложенных брендов ассоциируются у респондентов с экологическими товарами. На мнение потребителей об экологичности бренда может повлиять не только его состав и функциональные свойства, но и правильно подобранное название бренда, и его позиционирование. Так, например, местный бренд продовольственных товаров «ГринАгро» считают эко-брендом 51% респондентов, хотя это нетипичный эко-бренд (рис. 5). Меньше всего с эко-брендом у потребителей ассоциируются бренды *Weleda* (8,8%), *Lush* (11,9%), *Ecover* (14,9%), *Centro* (15,3%) и «Компас здоровья» (15,7%). Среди группы косметических товаров к эко-брендам относят преимущественно *Yves Rocher* (47%), *Organic shop* (45%), *Natura Siberica* (43%) и *Amway* (34%).

Для выделения ценностей, влияющих на выбор эко-товаров, мы адаптировали переменные в шкале, предложенные в работах А. Бисваса и М. Рой [7], Х.М. Гонсалвес, Т.Ф. Лоуренсо и Г.М. Сильва [5], и предложили отметить по пятибалльной шкале Лайкерта уровень своего согласия с 28-ю утверждениями (переменными). Оценку надежности шкалы мы провели, используя статистику пригодности Альфа Кронбаха: $\alpha = 0,82$, что является показателем высокой внутренней согласованности данного вопроса в анкете. Оценка значимости по-

казала отсутствие нулевой гипотезы, согласно которой не существует различия между группами и факторами.

Далее был проведен эксплораторный факторный анализ, позволяющий сгруппировать переменные ценностных установок потребителей, тесно коррелирующие между собой, в один фактор. Степень применимости факторного анализа к данной выборке отражается мерой выборочной адекватности Кайзера-Мейера-Олкина, значение которого превышает предельное значение $\geq 0,5$ и равно 0,800, т.е. обладает удовлетворительной адекватностью, позволяющей проведение дальнейшего анализа. Значимость критерия сферичности Бартлетта равна 0,00 (ниже 0,05), что является основанием для вывода о статистической достоверности различий. Полученные данные позволяют судить о том, что отклоняется нулевая гипотеза об отсутствии корреляции между переменными. Распределение переменных по факто-

рам осуществлялось методом главных компонент, метод вращения факторов – Варимакс с нормализацией Кайзера. В целом было получено 8-факторное решение, которое объясняет 60,35% дисперсии по совокупности вопросов. При проведении факторного анализа важно, чтобы один фактор включал не менее двух переменных, поэтому некоторые вопросы не были сгруппированы и исключались из дальнейшего анализа.

В таблице 2 при описании набора факторов в скобках отражены корреляционные нагрузки на фактор. Преимущественно в состав каждого фактора вошло порядка трех переменных, и в результате проведения факторного анализа число переменных было сокращено до 20. Каждому из полученных факторов было дано название, отражающее включенные в него переменные, имеющие наибольшее влияние.

Полученные факторы были использованы для проведения

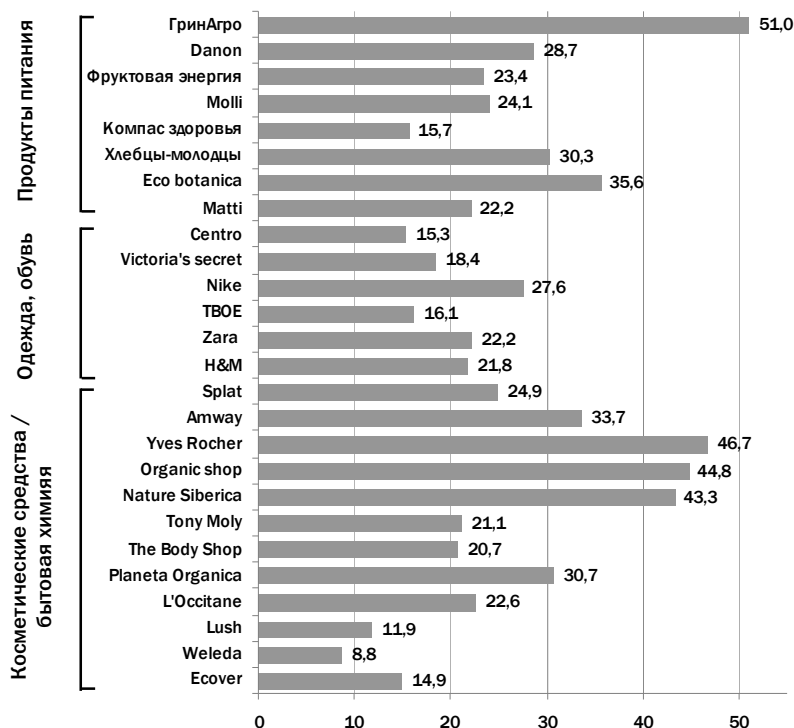


Рис. 5. Восприятие потребителями бренда, как «зеленого», или экологического, %

кластерного анализа методом *k*-средних с целью выделения групп потребителей (сегментов) в рамках выборки, отличающихся уровнем влияния фактора (ценностей). Предварительный иерархический кластерный анализ позволил выделить оптимальное число кластеров, что подтверждается размерами кластеров (сегментов) и распределением факторов, полученных в результате анализа методом *k*-средних (табл. 3).

Можно отметить, что применение комбинации факторного и кластерного анализа нашло отражение в научно-практических исследованиях в целях сегментирования потребителей [8]. Полученные сегменты с учетом их особенностей в зависимости от влияния потребительской ценности можно интерпретировать следующим образом.

Сегмент 1 «Ориентированные на имидж» (27,5%) — опирают-

ся в своих решениях на эмоциональные ценности, для них выбор эко-товаров — это соответствие модным трендам, важную роль играет ценность собственного имиджа, хотят получать одобрение круга своего общения и считают, что приобретение эко-товаров говорит об обеспеченности человека. Хотя отчасти на решения данных потребителей могут влиять и экологические ценности, а также познавательные ценности.

Таблица 2

Группировка потребителей на основе ценностей, влияющих на их выбор эко-товаров

Ценности	Характеристика влияния фактора на поведение потребителей
Функциональные ценности (22,38% дисперсии)	На потребителей при выборе эко-товаров оказывает влияние упаковка, информация о товаре (0,712), они совершают свой выбор, ориентируясь на его состав (0,687). Выбирая между двумя товарами, потребитель остановится на том варианте, в состав которого входят менее опасные вещества для здоровья (0,783). Выбор эко-товаров основывается на заботе о своем здоровье и здоровье своей семьи (0,426).
Экологические ценности (8,3% дисперсии)	Потребители обеспокоены растратами ресурсов планеты и ее загрязнением (0,756), поэтому им важно, чтобы используемые ими продукты не наносили вред окружающей среде (0,706), готовы платить больше за эко-товары в обычное время и в особенности при катастрофичном ухудшении экологии (0,630).
Эмоциональные ценности (6,3 % дисперсии)	Для потребителей эко-товары – это стильно и модно (0,685), потребители часто интересуются информацией о новых эко-товарах, моделях и брендах (0,642), не доверяют составу эко-товаров (0,614).
Экономические ценности (5,2%)	Потребители готовы приобретать эко товары, если на них будут предлагаться скидки или проводиться какие-либо акции (0,657). На данный момент стоимость такой продукции слишком высокая для потребителей (0,742). В вопросах полезности товара потребители доверяют местным производителям продуктов питания (0,499).
Ситуационные ценности (4,42%)	Потребители высказали свое мнение относительно продукции из вторичного сырья: они готовы их приобретать, если качество таких товаров будет хорошим, а цена ниже или равна аналогичной продукции (0,767); готовы отдать предпочтение продукту, изготовленному из вторичного сырья, только если он будет равен по стоимости или дешевле (0,804).
Социальные ценности (3,929%)	Потребители готовы приобретать эко-товары, если друзья, коллеги его рекомендуют (0,611), при условии улучшения своего имиджа (0,629). Потребители не являются сторонниками умеренного потребления и готовы приобретать эко-товары только при катастрофичном ухудшении экологии (0,526).
Познавательные ценности (3,929%)	Потребители хотели бы получать больше информации о видах эко-товаров (0,541), их устройстве и влиянии на здоровье и экологию (0,448).

Таблица 3

Распределение факторов по уровню влияния на сегменты

	Кластеры (сегменты)			
	1 сегмент	2 сегмент	3 сегмент	4 сегмент
F1: Функциональные ценности	0,18775*	-0,59612	0,09262	0,29459
F2: Экологические ценности	0,39123	0,53543	-0,75500	-0,02753
F3: Эмоциональные ценности	0,78490	0,15898	-0,46204	-0,58849
F4: Экономические ценности	-0,08438	0,34745	0,55047	-1,13154
F5: Ситуационные ценности	0,36631	-0,57889	0,31638	-0,31998
F6: Социальные ценности	0,50737	-0,33862	0,15853	-0,56037
F7: Познавательные ценности	0,43994	-0,73749	-0,04179	0,31045
Интерпретация кластеров: определение значимых факторов, влияющих на каждый сегмент	F2, F3 и F6, F7	F2, F4	F4 и F5	F1 и F7
Размер сегмента, %	27,5	23,0	29,9	19,5

* Конечные центры кластеров, выявленные в результате проведения кластерного анализа методом *k*-средних при помощи пакета SPSS 19.0

Сегмент 2 «Ориентированные на экологию» (23,0%) — данная группа руководствуется ценностями по сохранению окружающей среды, включает потребителей, для которых особую ценность составляет состояние экологии и, как следствие, покупающие эко-товары из-за заботы об окружающей среде и своем здоровье. Но в то же время у них может проявляться рациональность и стремление сэкономить.

Сегмент 3 «Ориентированные на экономию» (29,9%) — потребители, которые совершают покупки под действием доминирующей ценности — рациональность и соответственно готовы приобретать эко-товары при определенных условиях, например, при скидках или сезонных акциях.

Сегмент 4 «Ориентированные на знания» (19,5%) потребители, опирающиеся на информационные ценности, желающие знать как можно больше об эко-товарах, подробно изучающие состав и следящие за своим здоровьем. Они не полагаются ни на чье мнение при покупке эко товаров; им важны точные характеристики и подробная информация о продукции, чтобы принять верное решение.

Таким образом, только на первые два сегмента действительно влияют экологические ценности. Далее были изучены поведенческие характеристики сегментов. Мы оценили уровень доверия сегментов к экологическим надписям на продовольственных и непродовольственных товарах по пятибалльной шкале, где 5 — «доверяю полностью», 1 — «не доверяю полностью» и 3 — «безразличен» (рис. 6).

Первый сегмент среди надписей на непродовольственных товарах склонен доверять следующим: «Без отдушек» (4,5 балла), *Organic* (3,9), *Nature* (3,8), *Green* (3,7). Второй сегмент доверяет надписям: «100% натурально» (4,3), *Organic* (4,0), *Life* (3,7), «Полезный» (3,7); четвертый сегмент — «100% натурально» (3,8), *Organic* (3,5), «Содержит витамины» (3,5%). Меньше всего доверяет надписям третий сегмент, подтверждающий свою рациональность и стремление к экономии. Относительно продовольственных товаров меньше всего доверия у всех сегментов вызывают надписи «живой» и *fitness*, но больше доверяют: «без ГМО», «ГОСТ», «Натуральный». К тому же первый сегмент доверяет словам *Natural* (3,9) и *Eco* (3,8); вто-

рой сегмент — «Полезный» (4,3), «БИО» (3,7).

В целом, нет таких надписей, которые категорично бы вызывали недоверие у респондентов, но при этом и нельзя сказать о 100% доверии потребителей к такого типа маркировкам, так как они в разной степени сомневаются в достоверности нанесенных символов на упаковку эко-товаров. На это указывают два фактора: во-первых, на сегодняшний день практически каждый производитель хочет отметить свой товар как натуральный и полезный, из-за чего потребители не уверены в достоверности информации, и, во-вторых, в последнее время разнообразие надписей на эко-товарах увеличивается и покупателям с трудом удается закрепить на них свое внимание.

Кроме этого мы пытались определить отличительное поведение сегментов при выборе различных групп товаров. Практически все сегменты стремятся выбирать известные бренды косметических товаров (рис. 7), у которых хорошая репутация качества (3,9–4,7 ср. балл). Первый сегмент, ориентированный на имидж, больше предпочитает бренды класса люкс (4,3), но в то же время данная группа потребителей, как и третий сегмент,

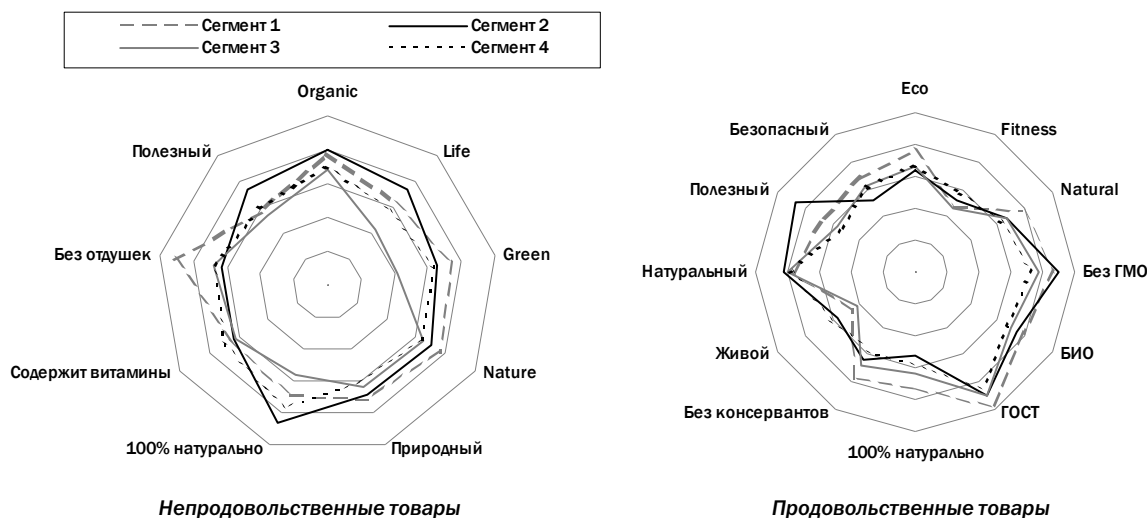


Рис. 6. Доверие респондентов надписям на упаковке, ср. балл

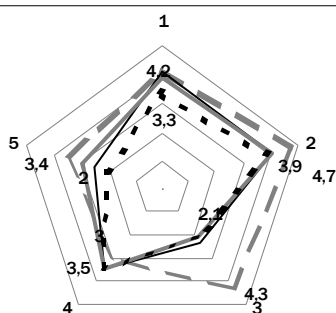
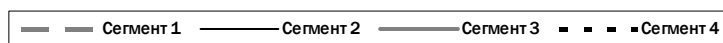
ориентируется на доступную цену (4,2), хотя это понятие довольно относительное. При этом косметика с натуральными компонентами больше интересует второй, третий и четвертый сегменты (3,5 балла).

Потребители всех сегментов стараются приобретать проверенную продукцию бытовой химии и чистящие средства (4,4–4,6), ориентированы на доступные цены (4–4,8). Народные средства и рецепты для уборки отходят на

второй план, однако третий сегмент потребителей, руководствующиеся рациональными ценностями, им отдает предпочтение (3,6). И только первый сегмент в большей мере обращает внимание на то, чтобы химические средства не портили кожу (4,2).

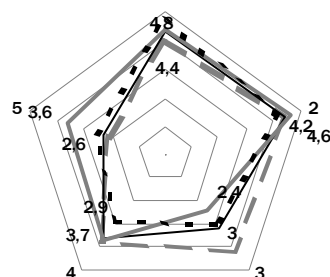
При выборе продуктов питания (рис. 8) потребители каждого из четырех сегментов стараются выбирать товары местных производителей (3,9–4,7 ср. балл), а также

доступную по цене продукцию (4–4,4 ср. балл). Больше всех за высокое качество продуктов готовы переплатить потребители первого сегмента (4,7), следом идет второй сегмент (4,2). Фермерские продукты по сезону предпочитают приобретать все сегменты, кроме четвертого. Полуфабрикаты и готовую еду предпочитают потребители первого сегмента (3,8), что может быть связано с их активным образом жизни.



- 1 – Выбираю доступную по цене косметику
- 2 – Выбираю известные бренды, у которых хорошая репутация качества
- 3 – Выбираю известные бренды класса люкс, считая их наиболее эффективными
- 4 – Выбираю косметику с натуральными компонентами
- 5 – Выбираю гипоаллергенную косметику, даже если она не 100% натуральная

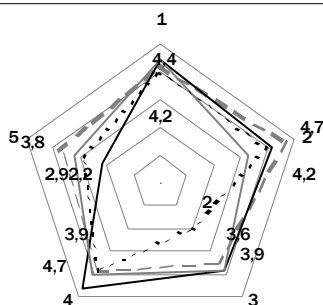
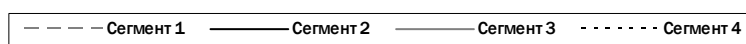
Косметические товары



- 1 – Выбираю доступные по цене химические средства
- 2 – Выбираю проверенную продукцию
- 3 – Выбираю средства для уборки дома и мытья посуды, не портящие кожу
- 4 – Выбираю порошки и средства без хлорных отбеливателей
- 5 – Пользуюсь народными рецептами и средствами для уборки

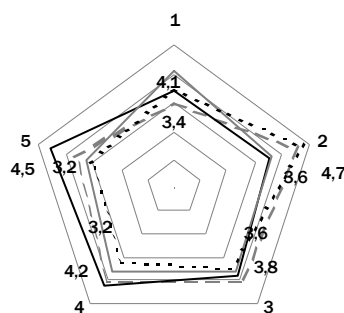
Бытовая химия

Рис. 7. Предпочтения сегментов при выборе косметических товаров и бытовой химии, ср. балл



- 1 – Выбираю доступную по цене продукцию
- 2 – Предпочитаю переплатить за высокое качество продуктов
- 3 – Покупаю фермерские продукты только по сезону
- 4 – Покупаю продукты питания местных производителей
- 5 – Часто покупаю полуфабрикаты и готовую еду

Продукты питания



- 1 – Стараюсь не переплачивать за бытовую технику и мебель
- 2 – Предпочитаю товары высокого качества, пусть даже они не натуральные
- 3 – Покупаю бытовую технику, создающую комфортный микроклимат в доме
- 4 – Стараюсь не покупать отделочные материалы, токсичные вещества
- 5 – Стараюсь приобретать предметы интерьера из натуральных материалов, отделочные материалы

Товары для дома и мебель

Рис. 8. Предпочтения сегментов при выборе продуктов питания и товаров для дома, ср. балл

При выборе товаров для дома и мебели первый и четвертый сегменты отдают предпочтение товарам высокого качества, но не всегда натуральным (4,5 и 4,7 баллов соответственно). Первый и второй сегменты склонны использовать отделочные материалы без формальдегида и токсичных растворителей (4,2), второй сегмент выбирает предметы интерьера из натуральных материалов (4,5). Меньше всего склонен к таким приобретениям четвертый сегмент.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Таким образом, на основе анализа результатов полевых и кабинетных исследований, позволяющих оценить влияние потребительских ценностей на выбор эко-товаров, были разработаны рекомендации для операторов сферы производства и продвижения эко-товаров. Рекомендации представлены по различным категориям эко-товаров (в данной работе представлены только операторам рынка продуктов питания и косметических средств) и основаны на взаимосвязи ценностей модели «Шета—Ньюмана—Гросса» с уровнями товара по модели Ф. Котлера (ключевая ценность, основной товар, ожидаемый товар, улучшенный товар, потенциальный товар). Мы привели рекомендации для первых двух сегментов, которые больше других выбирают товары под влиянием экологических ценностей.

Для операторов рынка *Molli*, «ГринАгро», *Eco botanica*, «Фруктовая энергия», *Matti*, «Хлебцы-молдцы» и «Компас здоровья», производящих продукты питания мы предлагаем использовать в ассортиментной политике следующие модели в зависимости от сегмента. Для сегмента потребителей ориентированных на ценность собственного имиджа важно, чтобы

товар был готовым к употреблению или не требовал больших усилий в приготовлении, продукция должна быть по доступной для покупателя цене, но при этом может быть дороже, чем аналогичная. Поэтому на *рисунке 9* мы предложили схематичную пятиуровневую модель товара, основанную на ценностях потребителей, которые в эмоциональном плане ожидают появления у себя чувства гордости (возможно, превосходства) от приобретения и пользования данным товаром.

Изображение зеленого листа на упаковке данные потребители ассоциируют с экологичностью продукции. Ограниченная серия товаров в крафтовой упаковке послужила бы для потребителей новым стимулом к приобретению данного продукта.

Относительно сегмента потребителей, для которых важна ценность экологии, продукты питания долж-

ны состоять полностью из натуральных компонентов без использования консервантов (*рис. 10*). Приобретая продукты, потребители хотели бы чувствовать вклад в здоровый образ жизни, что можно транслировать с помощью различных маркетинговых коммуникаций.

Обратить внимание именно на данный товар поможет упаковка с изображением деревенских пейзажей, русских народных узоров. Это актуально для всех вышеуказанных брендов, т.к. ни один из них не изображал на своей упаковке (этикетке) данные образы. Для поддержания информации об экологичности производства, компании могут проводить экскурсии на свои заводы, которые напрямую предоставили бы потребителям, ориентированным на ценности экологии, полную информацию о создании товара и входящих в него компонентов.

1. Ключевая ценность: минимальные затраты времени на еду, высокие полезные свойства для здоровья, модный продукт
2. Основной товар: эко-продукция быстрого приготовления / готовая продукция / сезонная продукция
3. Ожидаемый товар: чувство гордости от приобретения товара, соответствие имиджу, одобрение знакомых
4. Улучшенный товар: изображение зеленого листа на упаковке, знак ГОСТ
5. Потенциальный товар: ограниченная серия в крафтовой упаковке.

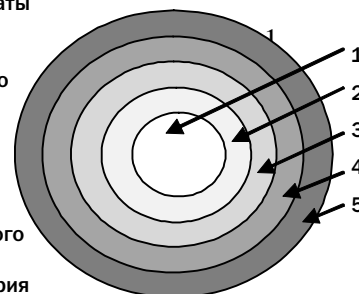


Рис. 9. Разработанная 5-уровневая модель товара (продукты питания) для сегмента потребителей, ориентированных на ценность собственного имиджа

1. Ключевая ценность: полностью натуральные компоненты
2. Основной товар: короткий срок годности, говорящий о натуральности продукции
3. Ожидаемый товар: поддержание здорового образа жизни
4. Улучшенный товар: упаковка с деревенскими, русскими народными мотивами
5. Потенциальный товар: экскурсии на производство

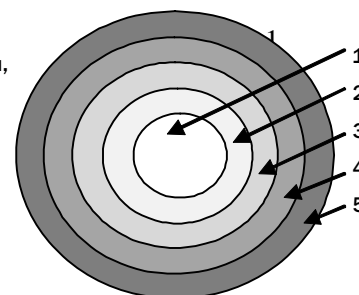


Рис. 10. Разработанная 5-уровневая модель товара (продукты питания) для сегмента потребителей, ориентированных на ценность экологии

Позиционирование эко-товара выстраивается как с помощью маркетинговых коммуникаций, так и через успешную упаковку. На рисунке 11 представлены изображения и виды упаковки, которые респонденты ассоциируют с эко-товарами, и предпочитаемые типы упаковки косметических товаров по каждому сегменту.

Товарная модель косметических средств для первого сегмента основана на предпочтениях потребителей, которые ищут гипоаллерген-

ную косметику без отдушек и выбирают косметические средства класса «люкс» со стоимостью выше среднерыночной, т.к. готовы переплатить за бренд (рис. 12).

У бренда должна быть проверенная репутация на рынке, однако товар должен транслировать новые возможности в решении задач потребителя (так, например, производители могут говорить о разработке новейшей формулы и т.д.). Данным сегментом будет востребована профессиональная

косметика, которая может привлечь внимание сегмента за счет названия со словами *organic* и *nature*.

Продукцию для сегмента рекомендовано размещать в упаковку (баночки, тюбики), изготовленную из вторичного сырья, тем самым потребители смогли бы почувствовать свою причастность не только к статусному бренду, но и к защите окружающей среды.

Товарная модель для второго сегмента, ориентированного на

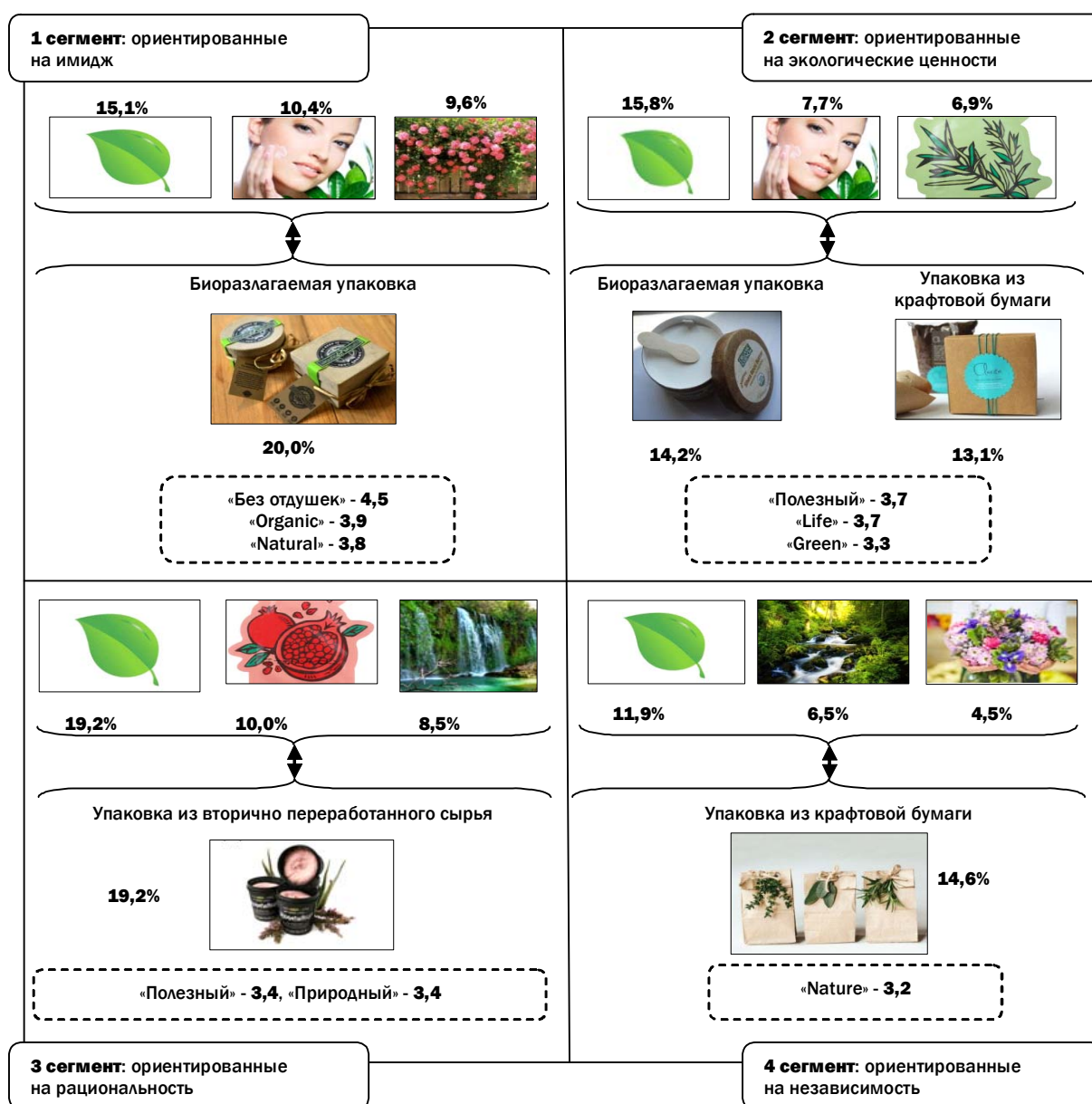


Рис. 11. Инфографика упаковки эко-товара, основанная на предпочтениях сегментов

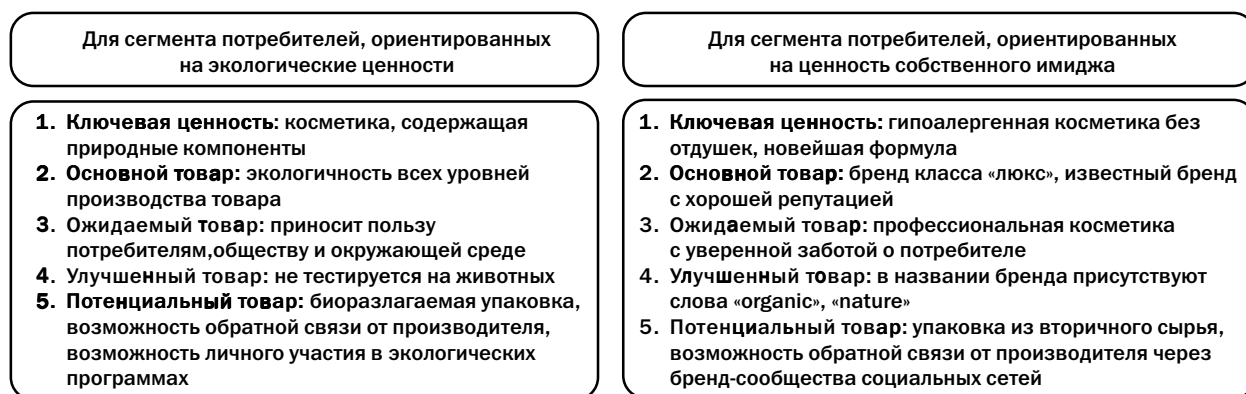


Рис. 12. 5-уровневая модель товара (косметические средства) для сегментов потребителей

ценность экологии, основана на желании потребителей поддерживать здоровый, естественный внешний вид за счет выбора косметических средств. Потребители хотят быть уверены в экологичности всех этапов производства косметики и присутствующих в ней компонентов.

Покупатели ожидают, что товар будет приносить пользу не только собственному внешнему виду, но и окружающей среде, или хотя бы не наносить вред. Следуя этому ожиданию, потребители всегда в поиске соответствующей эко-маркировки на упаковках товара. Например, экологический знак «*Not tested on animals*», говорящий о том, что данное средство не тестируется на животных, может помочь производителю повысить свою репутацию в глазах данного сегмента потребителей. Биоразлагаемая упаковка и дополнительная информация на упаковке о влиянии товара на окружающую среду также привлекают внимание потребителей, ориентированных на ценности экологии.

Таким образом, в рамках настоящего исследования проведен опрос потребителей, который позволил раскрыть психологические

аспекты выбора эко-товаров и провести анализ влияния ценностей потребителей на выбор эко-товаров, что позволило предложить комбинированную пятиуровневую модель товара, основанную на потребительских ценностях.

В ходе проведенного исследования были подтверждены следующие гипотезы:

Потребление эко-товаров и ведение здорового образа жизни воспринимается большей частью потребителей как модная тенденция. Причем для первого сегмента, размером 27,5% от выборки, характерно сильное влияние именно эмоциональных (именно восприятие эко-товаров как стильных и модных) и социальных ценностей (влияние на имидж). Именно для первого сегмента характерно демонстративное поведение, в т.ч. и при выборе эко-товаров.

Мы выявили, что эко-маркировка влияет на увеличение ценности товара в глазах части потребителей и на уровень доверия к эко-бренду.

Мы частично доказали вторую гипотезу. Сегменты отличаются своим потребительским поведением при выборе эко-товаров. Функциональные ценности наряду с познавательными ценностями боль-

ше влияют на сегмент № 4 и № 1. Социальные ценности и условные ценности влияют на потребителей сегмента № 1 и № 3.

Частично была опровергнута третья гипотеза о том, что потребители не воспринимают ценность эко-товаров как тот фактор, за который нужно платить более высокую сумму по сравнению с обычными товарами. Следуя такой логике, в настоящее время потребители не готовы платить больше лишь за экологичную бытовую технику и электротовары, а также за товары для дома и домашнего интерьера. При этом экологические ценности влияют на суждения потребителей второго (23% от выборки) и первого (27,5%) сегментов, что в сумме составляет около половины опрошенных респондентов.

В целом, можно сделать вывод, что ценности потребителя играют важную роль не только в его социальной жизни, но и при выборе эко-товаров, что должно быть принято к сведению операторами рынка. Предприятиям следует придерживаться принципа добросовестности, правильного использования зеленых знаков, решать вопросы экологичности упаковки, объективной рекламы зеленых продуктов, улучшения спрос на эко-товары.

ИСТОЧНИКИ

1. Zeithaml V.A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence // Journal of Marketing. — № 52 (2). — Pp. 2–22
2. Блекуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с.

3. Holbrook M.B. (2006) Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay // *Journal of Business Research*, 6, 714–725. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.01.008.
4. Sheth J., Newman B., Gross B. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values // *Journal of Business Research*, 22 (2), 159–170. DOI: 10.1016/0148-2963(91)90050-8.
5. Goncalves H.M., Silva G. M., Lourenco T.F. (2016) Green buying behavior and the theory of consumption values: A fuzzy-set approach // *Journal of Business Research*, 69 (4), 1484–1491. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.129 0148-2963.
6. Laroche M., Bergeron J., Forleo G.B. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products // *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503–520.
7. Biswas A., Roy M. (2015) Green products: an exploratory study on the consumer behavior in emerging economies of the East // *Journal of Cleaner Production*, 87, 463 – 468. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.09.075
8. Юлдашева О.У., Соловьева Ю.Н., Погребова О.А., Халина Е.В., Ширшова О.И. Устойчивый маркетинг: теория и практика устойчивого потребления. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 113 с.

Impact of Consumption Values on Sustainable Behavior and Consumer Choice of Eco-Products

Napalkova Anastasiia Alekseevna,

Candidate in Economic Science, Associated Professor of Marketing, Commerce and Logistics Department, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University; Suhanova Street 8, Vladivostok, 690950, Russian Federation (napalkova.aa@dvfu.ru)

Koval Margarita Kerimovna,

Marketing analyst at «Success Strategy»; Magnitogorskaya Street 4, off. 803, Vladivostok, 690068 Russian Federation (margaritka-95@mail.ru)

There is a growing interest of consumers in environmentally friendly products currently in different countries. On the one hand, the demand for such products and services are unique and therefore should be unique the method of its adequate satisfaction. On the other hand, the green consumer behaviour determines the present and the future of «green economy». Consumers can choose different types of behaviour to protect the environment, and buying organic products is one manifestation of this behaviour. Companies need to understand both the green consumers and what motivates them to green buying behavior, what consumption values they are guided by. It will let them create and promote products that meet green consumers needs.

This paper presents the study results of awareness, perception and consumer attitudes to eco-products, that allowed to make market segmentation and evaluate the impact of consumption values on the choice eco-products by different market segments. The method of data collection was a quantitative survey (362 people were interviewed). The results presented in the paper prove the influence of functional, social, conditional, emotional, economic, environmental, knowledge values on the behavior of the selected segments when choosing eco-products. The study of the consumption values impact within each segment allowed to develop models of eco-products, based on combination of the Five-Level Model and Sheth-Newman-Gross Model of Consumption Values. The proposed research methodology aims to establish the relationship between the levels of eco-goods on the core benefit and the potential product, as well as the consumption values. Targeted recommendations for the eco-products companies may allow taking a fresh look at the development and promotion of their own eco-products, primarily from the point of consumption values view and consumer attitudes that drive them in the decision-making process, as well as help to correctly position their eco-brand and win the consumer loyalty of different segments.

Keywords: consumption values; eco-products; green consumers; sustainable consumption; consumer behavior; factor analysis.

REFERENCES

1. Zeithaml, V.A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (2), 2–22.
2. Blackwell, R.; Miniard, P.; Angel, J. (2007) *Consumer behavior*, 10th ed. [In Russian] Saint Petersburg, Publishing House Peter, 2007.
3. Holbrook, M. B. (2006) Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 6, 714–725. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.01.008.
4. Sheth, J.; Newman, B.; Gross, B. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22 (2), 159–170. DOI: 10.1016/0148-2963(91)90050-8.
5. Goncalves, H.M.; Silva, G.M.; Lourenco, T.F. (2016) Green buying behavior and the theory of consumption values: A fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*, 69 (4), 1484–1491. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.129 0148-2963.
6. Laroche, M.; Bergeron, J.; Forleo, G.B. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503–520.
7. Biswas, A.; Roy, M. (2015) Green products: an exploratory study on the consumer behavior in emerging economies of the East. *Journal of Cleaner Production*, 87, 463–468. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.09.075.
8. Yuldasheva, O.U.; Solovyov, Yu.N.; Pogrebova, O.A.; Halina, E.V.; Shirshov, O.I. (2017). *Sustainable marketing: the theory and practice of sustainable consumption*. Saint Petersburg, Publishing House St. Petersburg State Economic University, 2017.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ МАГИСТРАТУРЫ ВУЗА (на примере РЭУ им. Г.В. Плеханова)



Гусейнова Залина Аслановна,

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

Статья посвящена описанию реализации авторской методики оценки конкурентоспособности образовательных программ магистратуры вуза на примере Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова и ведущих вузов Москвы, реализующих программы по направлениям «Менеджмент» и «Экономика». На этапе определения и ранжирования ключевых конкурентов предлагается использовать эмпирические данные, полученные из открытых источников (рейтинги, статьи в специализированных периодических изданиях, справочники, интернет-ресурсы). Новизна авторского подхода заключается в разработке методики сравнительного анализа конкурентоспособности образовательных программ магистратуры с апробацией РЭУ им. Г.В. Плеханова. Использование предлагаемого подхода конкурентного анализа магистерских образовательных программ позволит усилить конкурентные позиции вуза за счет возможности гибко корректировать портфель образовательных программ магистратуры в соответствии с тенденциями на рынке образования.

Ключевые слова: основные образовательные программы; ранжирование ключевых конкурентов; фактор конкурентного преимущества; многоугольник конкурентоспособности; матрица сопоставления факторов конкурентных преимуществ.

В данной статье мы попытаемся рассмотреть возможности реализации методики оценки конкурентоспособности основных образовательных программ (ООП) магистратуры вуза на примере РЭУ им. Г.В. Плеханова (далее Университета). Данная методика уже была подробно рассмотрена нами в предыдущей статье [1]. Исследование проводилось с привлечением экспертов в лице сотрудников факультетов, кафедр и управления приемной комиссии Университета.

Начальный этап любого конкурентного анализа предполагает выявление и ранжирование ключевых конкурентов, для чего был проведен обзор ведущих рейтингов и авторитетных изданий, который включал в себя три этапа.

1. Обзор открытых бумажных источников и интернет-сайтов рейтинговых агентств и организаций, а также статей и публикаций в печатных изданиях.

II. Сбор и систематизация полученной информации.

Изучая рейтинги вузов, представленных официальными и неофициальными источниками, для возможности проведения сравнительного анализа основных магистерских образовательных программ Университета и ключевых конкурентов, эксперты рассматривали экономические вузы, а также вузы, предлагающие ООП по направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Финансы» и пр., расположенные в г. Москва, что являлось необходимостью, с учетом местоположения и профильной направленности РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Анализ открытых источников показал следующее: согласно рейтингу «Эксперт РА» «100 лучших вузов России 2016»¹, Университет находится на 25-м месте, при этом ряд вузов схожей на-

правленности находятся на более высоких позициях.

1. МГУ им. М.В. Ломоносова — 1-е место;
2. НИУ ВШЭ — 6-е место;
3. МГИМО — 7-е место;
4. РАНХиГС — 12-е место;
5. Финансовый Университет — 14-е место;
6. РУДН — 21-е место;
7. РЭУ им. Г.В. Плеханова — 25-е место.

Согласно рейтингу «Лучшие вузы по востребованности выпускников» за 2016 год по версии того же источника из 20-ки вузов²:

1. МГУ им. М.В. Ломоносова — 2-е место;
2. НИУ ВШЭ — 7-е место;
3. Финансовый Университет — 9-е место;
4. РАНХиГС при Президенте РФ — 11-е место;
5. МГИМО — 13-е место;
6. РЭУ им. Г.В. Плеханова — 16-е место.

¹ «Эксперт РА» «100 лучших вузов России 2016» URL:https://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2016#3 (дата обращения 08.10.2018 г.).

² «Эксперт РА» «Лучшие вузы по востребованности выпускников работодателями 2016» URL:https://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2016#3 (дата обращения 08.10.2018).

Минобрнауки совместно с НИИ ВШЭ составили свой рейтинг российских вузов³. В десятке лучших вузов места распределились следующим образом:

1. МГИМО — 1-е место;
2. НИУ ВШЭ — 5-е место;
3. МГУ им. М.В. Ломоносова — 6-е место;
4. РЭУ им. Г.В. Плеханова — 9-е место;
5. РАНХиГС при Президенте РФ — 10-е место;

По результатам рейтингования вузов Благотворительным фондом В. Потанина в 2016г.⁴ из 75 вузов:

1. НИУ ВШЭ — 1-е место;
2. МГИМО — 10-е место;
3. МГУ им. М.В. Ломоносова — 19-е место;
4. Финансовый Университет — 41-е место;
5. РУДН — 52–53-е место;
6. РЭУ им. Г.В. Плеханова — 58-е место.

По результатам «Топ-десятки экономических вузов России 2016», представленным на сайте EDUNEW.S.ru⁵ — Все для поступающих:

1. МГУ им. М.В. Ломоносова — 1-е место;
2. МГИМО — 2-е место;
3. НИУ ВШЭ — 4-е место;
4. Финансовый Университет — 5-е место;
5. РЭУ им. Г.В. Плеханова — 6-е место;
7. РАНХиГС при Президенте РФ — 8-е место.

По версии «Студенческого вестника» vuzinfo.ru «Список лучших

экономических вузов России»⁶

выглядит следующим образом:

1. МГУ им. М. В. Ломоносова;
2. МГИМО;
3. НИУ ВШЭ;
4. РЭУ им. Г. В. Плеханова;
5. Финансовый университет при правительстве Российской Федерации;

6. РАНХиГС при Президенте РФ. «Superjob для студентов»⁷ представил рейтинг вузов России на 2016 год по уровню зарплат молодых специалистов 2010–2015 года выпуска, работающих в сфере экономики и финансов.

Согласно данному рейтингу наиболее высокооплачиваемыми выпускниками, работающими в сфере финансы и экономика, являются выпускники следующих вузов:

1. РАНХиГС — 90 000 р.
2. НИИ ВШЭ — 90 000 р.
3. МГИМО — 88 000 р.
4. РЭУ им. Г.В. Плеханова — 84 000 р.
5. Финансовый университет — 80 000 р.
6. Всероссийская академия внешней торговли — 79 000 р.
7. МГУ им. М.В. Ломоносова — 79 000 р.

III. Определение и ранжирование ключевых конкурентов Университета.

Сопоставив изученные рейтинги, экспертная группа выделила основных конкурентов и ранжировала их в соответствии с занимаемыми позициями в рейтингах следующим образом:

1. МГУ им. М.В. Ломоносова;
2. НИУ ВШЭ;
3. МГИМО;
4. Финансовый Университет;
5. РАНХиГС;
6. РЭУ им. Г.В. Плеханова;
7. РУДН.

Оценка факторов конкурентных преимуществ РЭУ им. Г.В. Плеханова и ключевых конкурентов

Напомним, что согласно представленной ранее методике оценки ООП магистратуры вуза, 33 оценочных фактора систематизированы в четыре группы: трудоустройство, интернационализация, образование и наука [1]. Соотношение и распределение вышеназванных групп факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза в результате оценки по критерию «Наличие» при условии, что каждому фактору присвоен максимальный балл равный «1», представлено на *рисунке 1*.

Экспертным методом произведена оценка факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры Университета и основных конкурентов по критериям «наличие» и «представление в рекламно-информационных материалах» [2].

Результаты экспертной оценки представлены на *рисунках 2–8*.

Ранжирование вузов по оценкам групп факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры представлено на *рисунке 9*.

Проведен сравнительный анализ факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза

³ Комсомольская правда. « Минобрнауки составило собственный рейтинг вузов» URL: <http://www.kp.ru/daily/26301/3179665/> (дата обращения 08.10.2018).

⁴ Рейтинг вузов Благотворительного фонда В. Потанина 2016-2017. URL: <http://www.fondpotanin.ru/ranking> (дата обращения 08.10.2018).

⁵ EDUNEW.S.ru «Топ-десятка экономических вузов России 2016 (либо экономических факультетов университетов-грандов, в которых экономическое направление является приоритетным)» URL: <http://edunews.ru/universities-base/spisok/ekonomicheskie.html> (дата обращения 08.10.2018).

⁶ Список лучших экономических вузов России 2016 URL: <http://vuzinfo.ru/gosudarstvennye/spisok-luchshix-ekonomicheskix-vuzov-rossii.html> (дата обращения 08.10.2018).

⁷ «Лучшие вузы России по уровню зарплаты выпускников, работающих в сфере финансы и экономика» URL: <https://students.superjob.ru/reiting-vuzov/ekonomicheskie/> (дата обращения 08.10.2018).

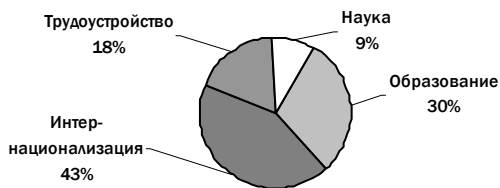


Рис. 1. Соотношение групп факторов заявленных конкурентных преимуществ ООП магистратуры вуза

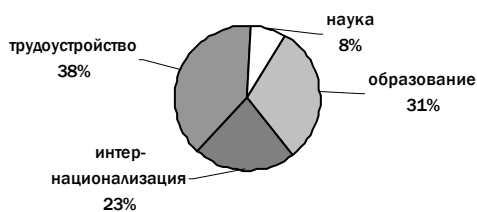


Рис. 2. Соотношение заявленных конкурентных преимуществ ООП магистратуры МГУ, %



Рис. 3. Соотношение заявленных конкурентных преимуществ ООП магистратуры ВШЭ, %

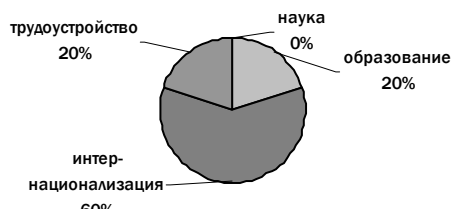


Рис. 4. Соотношение заявленных конкурентных преимуществ ООП магистратуры МГИМО, %

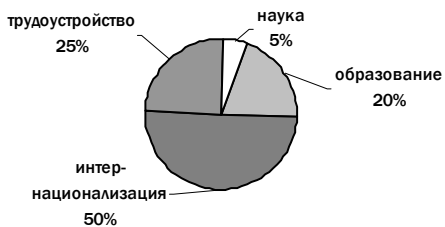


Рис. 5. Соотношение заявленных конкурентных преимуществ ООП магистратуры Финансового университета, %

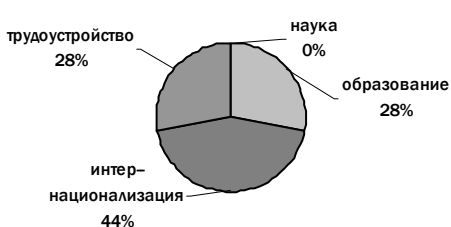


Рис. 6. Соотношение заявленных конкурентных преимуществ ООП магистратуры РАНХиГС, %

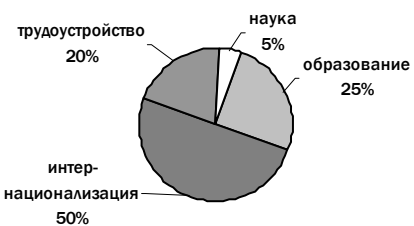


Рис. 7. Соотношение заявленных конкурентных преимуществ ООП магистратуры РУДН, %

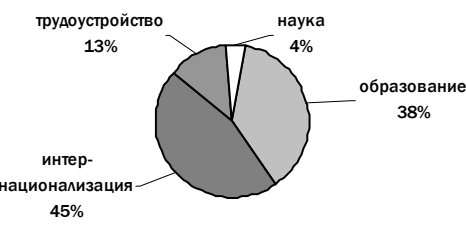


Рис. 8. Соотношение заявленных конкурентных преимуществ ООП магистратуры РЭУ, %

и заявленных факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры Университета и вузов-конкурентов.

Наиболее конкурентоспособным вузом по группе факторов «Образование», согласно экспертной оценке, оказался РЭУ им. Г.В. Плеханова, демонстрируя 90% наличия от заявленных факторов данной группы вузами в целом. Конкуренты – РУДН, НИИ ВШЭ, РАНХиГС, Финансовый Университет, МГУ и МГИМО имеют 50%, 50, 50, 40, 40 и 40% факторов конкурентоспособности по группе «Образование», соответственно.

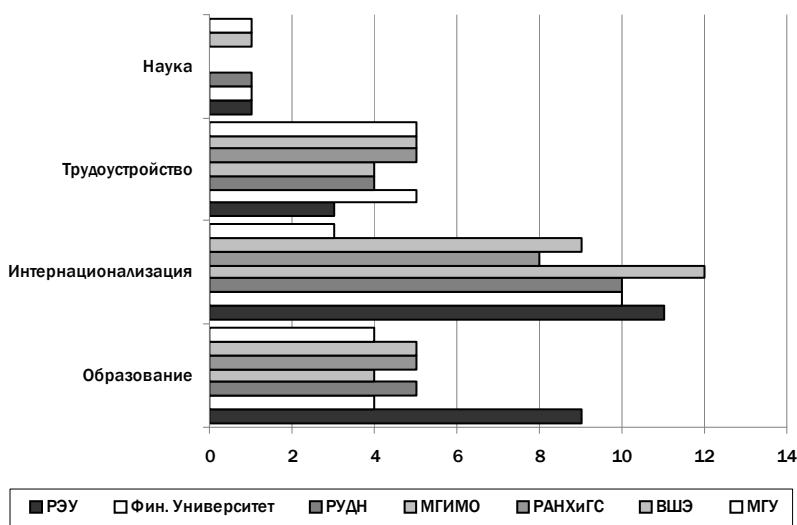


Рис. 9. Ранжирование вузов по группам факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры

По группе факторов «*Интернационализация*» наибольшее значение принадлежит МГИМО, в данном вузе «Интернационализация» составляет 86%, наименьшее значение по данной группе факторов принадлежит МГУ – 21%. Значение РЭУ им. Г.В. Плеханова по данной группе факторов составляет 78%, что демонстрирует следующую за лидером в данном направлении позицию. Финансовый Университет и РУДН имеют показатели 71% и 71% соответственно; НИИВШЭ – 64%; РАНХиГС – 57%.

По группе факторов «*Трудоустройство*» лидируют сразу несколько вузов. Имеют самые высокие позиции: Финансовый Университет – 83%, РАНХиГС – 83% и МГУ – 83%; МГИМО и РУДН имеют значения – 67%. Наименьшее значение по группе «Трудоустройство» принадлежит РЭУ им. Г.В. Плеханова – 50%.

По группе «*Наука*» большая часть вузов, в том числе и Университет, занимают одинаковые позиции, по 33% от заявленных по данной группе факторов в целом. Однако есть вузы, демонстрирующие нулевой показатель в данном направлении, к ним относятся МГИМО и РАНХиГС. Подобное «отставание» может быть обусловлено низкой мотивацией заявленных вузами факторов для абитуриентов.

Наглядно результаты исследования конкурентных преимуществ ООП магистратуры РЭУ им. Г.В. Плеханова показаны в матрице соотношения наличия заявленных Университетом факторов конкурентоспособности ООП магистратуры и их представления в рекламно-информационных материалах (табл. 1). Данная матрица состоит из шести полей, определяющих положение факторов

конкурентных преимуществ ООП магистратуры Университета:

Поле «1 / не представлено» – включает факторы с высокой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, но не представленных в рекламно-информационных материалах. Ни один из заявленных факторов конкурентоспособности ООП магистратуры РЭУ не попал в данное поле.

Поле «1 / слабо представлено» – включает факторы с высокой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, но недостаточно (слабо) представленные в рекламно-информационных материалах вуза. Несмотря на сравнительно высокие конкурентные позиции ООП магистратуры Университета по группе факторов «Образование», некоторые из них попадают в данное поле, что требует усиленного внимания и проведения мероприятий по распространению

Таблица 1

Матрица соотношения наличия факторов конкурентоспособности ООП магистратуры Университета и их представления в рекламно-информационных материалах

		Представление в рекламно-информационных материалах		
1	2	не представлено	слабо представлено	представлено
1	2	3	4	5
Оценка «Наличие» факторов конкурентоспособности	1	В данный квадрант не попал ни один фактор!	«Образование»	«Образование»
			«Интернационализация»	«Интернационализация»
			«Наука»	«Трудоустройство»

и публикации соответствующих сведений в рекламно-информационных материалах РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Поле «1/ представлено» – демонстрирует наиболее сильные факторы конкурентоспособности ООП магистратуры вуза.

Поле «0/не представлено» – включает факторы с нулевой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, и, соответственно, не представленных в рекламно-ин-

формационных материалах РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Поле «0/слабо представлено» – включает факторы с низкой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза и недостаточно представленных в рекламно-информационных материалах вуза.

Поле «0/представлено» – включает факторы с низкой степенью присутствия в ООП магистратуры вуза, но представленных

в рекламно-информационных материалах вуза.

Таким образом, можно выделить стратегические направления развития и усиления конкурентоспособности ООП магистратуры Университета. В *таблице 2* представлены основные мероприятия, рекомендуемые для усиления конкурентных позиций ООП магистратуры РЭУ им. Г.В. Плеханова [3].

Таблица 1 (Окончание)

1	2	3	4	5
Оценка «Наличие» факторов конкурентоспособности	0	<p>«Образование»</p> <ul style="list-style-type: none"> Наличие подготовительных курсов на бюджетной основе <p>«Трудоустройство»</p> <ul style="list-style-type: none"> Наличие совместных магистерских программ и исследовательских студий с бизнес-структурами <p>«Наука»</p> <ul style="list-style-type: none"> Возможность получения магистрами гранта на научные исследования Возможность публикации магистров в журналах Web of Science Russia и списка ВАК РФ <p>Требуются исследования для понимания необходимости и возможности внедрения и развития данных факторов.</p>	<p>«Интернационализация»</p> <ul style="list-style-type: none"> Международная интеграция ряда программ <p>«Трудоустройство»</p> <ul style="list-style-type: none"> Наличие выпускников с высоким управленческим имиджем Возможность совмещения учебной деятельности с работой <p>Слабо представлены и недостаточно развиты</p> <p>Рекомендуется активное внедрение и распространение информации в рекламно-информационных материалах</p>	<p>«Интернационализация»</p> <ul style="list-style-type: none"> Наличие программ «двух дипломов» Наличие международной аккредитации и программ <p>Заявленные факторы есть в наличии, но имеют низкую степень присутствия</p> <p>Рекомендуется активное развитие данных направлений</p>

Таблица 2

Рекомендуемые мероприятия по усилению факторов конкурентных преимуществ ООП магистратуры РЭУ им. Г.В. Плеханова

Группы факторов	Внедрение	Развитие	Продвижение
Образование	<ul style="list-style-type: none"> подготовительные курсы на бюджетной основе; междисциплинарные магистерские программы; включение блока «Конкурентные преимущества» в шаблон представления ООП магистерских программ на сайте Университета; создание вкладки «Программы двойного диплома» в меню раздела «Магистратура». 	<ul style="list-style-type: none"> активные ссылки на ООП магистратуры Университета на главной странице «Магистратура»; распространение имеющегося шаблона представления магистерских программ на сайте Университета и в рекламно-информационных материалах, как единого. 	<ul style="list-style-type: none"> долговременность присутствия на рынке; индивидуализации обучения; гибкая система элективных курсов; наличие эксклюзивных программ; наличие дополнительных образовательных услуг.
Интернационализация		<ul style="list-style-type: none"> программы «двойного диплома»; международная аккредитация программ. 	<ul style="list-style-type: none"> международная интеграция магистерских программ; совместные программы с международными бизнес-школами; прохождение учебной и преддипломной практики на английском языке.
Трудоустройство	<ul style="list-style-type: none"> совместные магистерские программы и исследовательские студии с бизнес-структурами. 		<ul style="list-style-type: none"> выпускники с высоким управленческим имиджем.
Наука	<ul style="list-style-type: none"> получение магистрами гранта на научные исследования; публикации магистров в журналах Web of Science, SCOPUS, списка ВАК МОН РФ, РИНЦ 		<ul style="list-style-type: none"> регулярные научно-исследовательские семинары (НИС).

ИСТОЧНИКИ

1. Гусейнова З. Разработка методики оценки конкурентных преимуществ основных образовательных программ магистратуры вуза // Практический маркетинг. — № 11. — 2018. — С. 37–42.
 2. Тультаев Т.А., Стукалова А.А., Панова Е.А., Гусейнова З.А. Внешние источники информации как критерий выбора вузов и оценки ее конкурентоспособности абитуриентами / В сборнике: Актуальные вопросы экономики и маркетинга. Сборник статей. — М., 2017. — С. 19–25.
 3. 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.
-

Competitiveness of the Basic Education Programs of Master's Degree Course at University (Based on the Example of Plekhanov Russian University of Economics)

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 implementation of the author's method of evaluation of the competitiveness of the educational programs of a university master's degree courses based on the example of the Plekhanov Russian University of Economics (PRUE) and other leading universities in Moscow which offer programs of courses in Management and Economics. At the stage of identifying and ranking of the key competitors the empirical data is used acquired from the public sources (ratings, articles in specialized publications, references and internet resources). The novelty of the author's approach is in the development of a method of the comparative analysis of the competitiveness of the educational programs of the university master's degree courses which has been tested in Plekhanov Russian University of Economics. The use of the proposed approach of competitive analysis of master's educational programs will strengthen the competitive position of the University due to the ability to flexibly adjust the portfolio of master's educational programs in accordance with trends in the education market.

Keywords: Basic Educational Programs; ranking of the key competitors; competitive advantage factor; competitiveness polygon; competitive advantage juxtaposition matrix.

REFERENCES

1. Guseynova, Z. (2018) Development of Evaluation Method of the Competitive Advantages of the Basic Education Programs of Master's Degree Course at University. *Practical marketing*, 2018, No. 11, pp. 37– 42.
2. External Sources of Information as a Criterion for Selecting Universities and Assessing its Competitiveness by applicants. Timur A. Tultaev, Anastasia A. Stukalova, Ekaterina A. Panova, Zalina A. Guseynova. In the Collection: *Current Issues of Economics and Marketing. Collection of articles*. Moscow, 2017, pp. 19 – 25.
3. *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 Natalia I. Ivashkova, Timur A. Tultaev. Moscow, Creative economy Publ., 2017, 196 p.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ



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, 29
iri-krasjuk@yandex.ru



Хухлаев Дмитрий Григорьевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление» Институт технологий (филиал) Донской государственной технической университет в г. Волгодонске; 347386, Ростовская область, г. Волгодонск, проспект Мира, 16
omega356@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, 29
annabarbaruk@mail.ru

Интеграционные формы развития торговли обусловили применение процессного подхода в управлении торговыми компаниями. Процессный подход фокусирует три группы проблем теоретического, методического и прикладного характера. Авторская позиция заключается в обосновании применения процессного подхода к управлению бизнес-процессами торговой компании. Под бизнес-процессом авторы понимают комплекс взаимосвязанных торговых и технологических операций, направленных на реализацию и достижение миссии торговой компании. Существует два вида анализа бизнес-процессов торговой компании: качественный и количественный. Авторская точка зрения заключается в том, что использование конкретной методики для оценки результативности процессного управления определяется содержанием реализуемых бизнес-процессов.

Ключевые слова: торгово-технологический процесс; бизнес-процессы; процессное управление; торговая компания; маркетинг; инновации.

ВВЕДЕНИЕ

Сетевые формы организации торгового бизнеса обуславливают необходимость проведения организационных преобразований системы управления. Эффективность и результативность коммерческой деятельности определяются качеством принимаемых управленческих решений, которые зависят от системы управления.

Продуктивность работы торговой компании определяется эффективностью управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях. В современной торговле происходит постепенная заме-

на функционального подхода в управлении на процессный подход, который характеризуется систематизацией и стандартизацией реализуемых бизнес-процессов.

Целью работы является изучение специфики применения процессного подхода в управлении бизнес-процессами торговой компании.

Для достижения поставленной цели необходимо рассмотреть определение категорий «бизнес-процесс», «процессный подход», дать характеристику основных методик процессного подхода, определить проблемы и перспективы процессного управления в России.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

Процессный подход к управлению является базовым принципом стандартов серии ISO 9000, что объясняет актуальность рассматриваемой проблемы. Согласно ГОСТ Р ISO 9000-2015, «процесс» — совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата*.

Бизнес-процесс торгового предприятия — это процесс взаимосвязанных операций, в результате которых используются ресурсы

* ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (с Поправкой) от 01.11.2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 06.12.2018).

предприятия для переработки объекта с целью достижения определенного измеримого результата – получения прибыли, оказывающий межфункциональное воздействие на структурное подразделение или отдельного работника организации, удовлетворяющий запросы целевого покупателя.

Процессы, осуществляемые торговым предприятием, разделяют на коммерческие и производственные. В совокупности процессы составляют комплекс последовательных операций, обеспечивающих продажу и покупку товаров и товародвижение – торгово-технологический процесс [1]. На рисунке 1 представлено содержание торгово-технологического процесса.

Торгово-технологический процесс является определяющим вектором развития торговой компании. Содержание торгово-технологического процесса определяет форматность торговой компании, спектр, оказываемых торговых услуг, ассортиментную матрицу и качество торгового обслуживания [2]. Производственная система розничной торговли трансформируется в торгово-технологическую систему, эффективность функционирования которой обеспечивается последовательным характером выполняемых взаимосвязанных технологических и торговых операций [3, 4]. Высокий уровень конкуренции в торговле стимулирует внедрение инноваций в организацию торгово-технологического процесса. Маркетинговые технологии позволяют разрабатывать уникальные торговые предложения, ориентированные на покупателей с различным уровнем доходов и вектором потребления. Широко используемая в торговле система потребительского кредитования делает товарное предложение более доступным [5]. Цикличность,

последовательность и взаимосвязь технологических и торговых операций обуславливает необходимость и целесообразность применения процессного подхода в управлении торговой компанией [6,7].

Процессный подход к управлению торговым предприятием заключается в комплексной взаимосвязи торгово-технологического процесса, бизнес-процессов и производства (рис. 2).

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

В основе классификации бизнес-процессов торговой компании может использоваться как системный, так и традиционный подход. Рассмотрим системный подход, согласно которому бизнес-процессы подразделяются на управленческие, поддерживающие и операционные.

Управленческие бизнес-процессы выполняют функции контроля, анализа, планирования, обслуживания клиентов. В современных рыночных условиях управление осуществляется с помощью введения инновационных моделей маркетинга и менеджмента: бенчмаркинг, инжиниринг, аутсорсинг и др. [8]

Поддерживающие бизнес-процессы обеспечивают обслуживание торгово-технологического процесса. Поддержание деятельности торгового предприятия осуществляет отдел кадров, бухгалтерская служба, административно-хозяйственная служба и др. Они проводят оцифровку данных, применяют высокотехнологичные информационные технологии.

Операционные бизнес-процессы отвечают за процесс производства (в производственных компаниях) и в торговых компаниях за доведение



Рис. 1. Содержание торгово-технологического процесса торгового предприятия

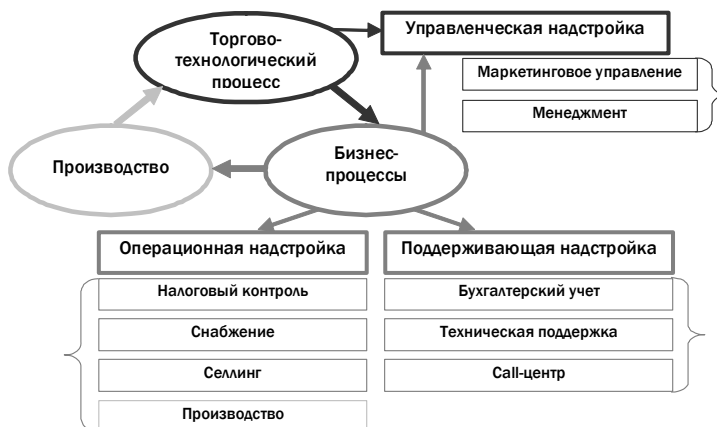


Рис. 2. Взаимосвязь торгово-технологического, бизнес-процессов и процесса производства предприятия торговли

товара до покупателя. К операционным бизнес-процессам также относятся маркетинг, продажи, налоговый контроль, снабжение, мерчандайзинг. Инновационным трендом улучшения операционной надстройки является атмосфера магазина. Атмосфера магазина – это комплекс факторов, оказывающих влияние на психологическое состояние покупателя, ориентированных на формирование положительного эмоционального фона совершения покупки [9].

**АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ**

Согласно мнению В. Репина и В. Елиферова [10], существует два вида анализа бизнес-процессов торговой компании: качественный и количественный (табл. 1).

Необходимо выделить основные методы анализа, применяемые в управлении бизнес-процессами торговой компании. Классификация методов управления биз-

нес-процессами изображена на рисунке 3.

Процессный подход к управлению бизнес-процессами – аспект цифровой экономики, так как он нацелен на активное применение инновационных технологий.

Total Quality Management (TQM) – система всеобщего управления качеством. Методика требует ориентации на клиента и запросы рынка, поэтому влечет за собой непрерывное совершенствование качества продукции, сервиса, квалификации кадров, повышение финансовых показателей, турбируемый прирост маржи. В целом отмечается постоянное улучшение параметров бизнес-процесса.

Process Integrated Quality System (PIQS) – интеграция системы качества с бизнес-процессами компании. В основах методики заложены принципы совместных усилий поставщиков, покупателей, работников, документооборота и обучения, усиление показателей

качества, корректировка на всех стадиях бизнес-процесса.

Business Process Management System (BPMS) – комплексная система управления операциями, сопровождающаяся ведением моделирования, автоматизации, оптимизации на всех стадиях бизнес-процесса. BPMS предполагает репликацию комбинации методов с целью повышения эффективности бизнеса.

Enterprise Resource Planning (ERP) – система управления бизнес-процессами, характеризующаяся активным применением программного обеспечения. ERP состоит из нескольких модулей: продажи (размещение заказов, доставка, счета); обслуживание клиентов; корпоративная эффективность и управление; человеческие ресурсы; бухгалтерский учет; распределение; планирование и оптимизация производственных мощностей и материальных ресурсов; закупки.

Таблица 1

Виды анализа бизнес-процессов торговой компании

Качественный анализ		Количественный анализ	
Название метода	Содержание	Название метода	Содержание
Качественный анализ процесса на основе субъективных оценок	<ul style="list-style-type: none"> проведение SWOT-анализа; анализ проблем процесса; методика ранжирования процессов. 	Измерение и анализ показателей процесса	<ul style="list-style-type: none"> анализ показателей эффективности процесса; анализ показателей продукта; анализ удовлетворенности клиентов процесса; сравнительный анализ процесса; имитационное моделирование процесса; ABC-анализ процесса.
Визуальный качественный анализ графических схем процесса	<ul style="list-style-type: none"> анализ входов и выходов процесса; анализ функций; анализ ресурсов. 		
Анализ состояния процесса по отношению к требованиям	<ul style="list-style-type: none"> анализ состояния процесса по отношению к типовым требованиям (структура предлагаемых требований к процессу основана на требованиях стандартов серии ИСО 9000); анализ состояния процесса по отношению к нормативным актам. 		

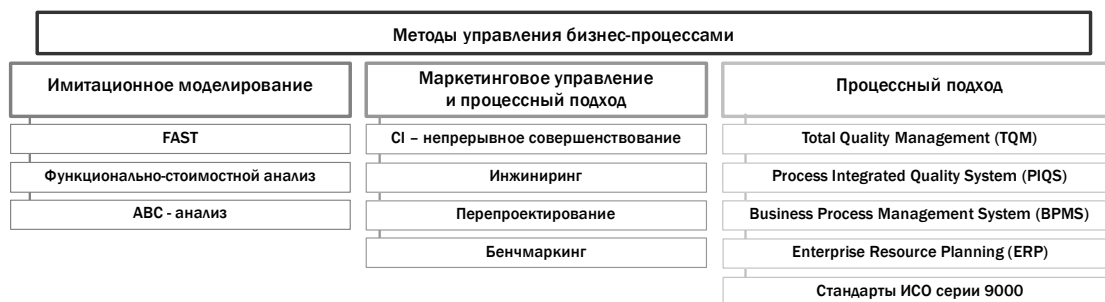


Рис. 3. Классификация методов управления бизнес-процессами

Система управления бизнес-процессами в соответствии со стандартами ISO серии 9000 предполагает ориентацию на конечного потребителя, непрерывное улучшение параметров бизнес-процессов, принятие решения, основанного на фактах. Процессное направление данной системы управления включает в себя внедрение качественных, статистических и количественных методов контроля, разработку процедуры документооборота бизнес-процессов, разработку политики в области качества.

В таблице 2 выделены основные преимущества и недостатки рассмотренных процессных моделей управления.

Данные таблицы 2 позволяют сделать вывод, что представленные методики, имеют как преимущества, так и недостатки применения. Необходимость использования конкретной методики определяется содержанием реализуемых бизнес-процессов.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрим проблемы и перспективы перехода к процессному управлению в торговле. Процессный подход – общемировая тенденция. Он способствует стандартизации бизнес-процессов, развитию цифровой экономики, внедрению инновационных маркетинговых технологий.

Владельцы торговых компаний не всегда используют услуги консультантов в области бизнес-аналитики. На основании вышеизложенного можно выделить несколько этапов перехода от традиционной модели к модели процессного управления российскими компаниями (рис. 4). Данная модель реализации процессного управления может быть использована в торговле.

Согласно информации, представленной на рисунке 4, процессный подход в российской экономической практике включает в себя шесть этапов. Первый этап предполагает общее описание стратегии на стадии задумки. На втором этапе определяется целесообразность

Таблица 2

Преимущества и недостатки моделей процессного управления бизнес-процессами предприятия торговли

Модель управления	Преимущества	Недостатки	Практика применения
Total Quality Management (TQM) – система всеобщего управления качеством	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимальные условия для переобучения персонала; • Направленность на клиента; • Улучшение на всех стадиях бизнес-процесса; • Создание условий для оптимизации функциональной цепочки и, как результат, минимизация затрат; • Репутация компании достигает высокого уровня мировых стандартов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Корреляционное несоответствие результата ожиданиям; • Длительность реализации. 	Торговая компания «М. Видео» переработала политику организации, внедрив принцип ориентации на клиента. Работники имеют возможность самостоятельно разрабатывать планы продаж и тактику их исполнения. Как следствие, появилась заинтересованность персонала и удовлетворенность клиента.
Process Integrated Quality System (PIQS) – система качества, интегрированная с бизнес-процессами	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция управления; • Возможность для улучшения закрытых бизнес-процессов; • Нацеленность на удовлетворение потребностей клиента благодаря повышению качества продукта. 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость в высокой квалификации работников; • Возникновение риска механических ошибок; • Длительность реализации; • Высокая стоимость. 	Локальная торговая сеть «Радеж» применила данную теорию менеджмента в рамках программы детализации бизнес-процессов. Итог – описанные бизнес-процессы, повышение культуры ведения бизнеса и нормализация документации системы менеджмента качества.
Business Process Management (BPM) – системы управления бизнес-процессами	<ul style="list-style-type: none"> • Простота переобучения кадров; • Минимизация риска помех в бизнес-процессах; • Постепенное финансирование инноваций; • Мобильность; • Адаптация к изменениям рынка. 	<ul style="list-style-type: none"> • Дополнительное привлечение квалифицированных кадров в области бизнес-аналитики и программирования. 	Розничная торговая сеть Winn-Dixie внедрила бюджетирование на административном уровне во всех подразделениях. Результатом стало ускорение бизнес-процессов на всех стадиях благодаря разграничению функционала подразделений.
Enterprise Resource Planning (ERP) – комплексная система планирования и управления ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция и централизация бизнес-процессов и последующая экономия ресурсов; • Упрощение процедур прогнозирования финансовых показателей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая стоимость; • Длительность реализации; • Возникновение риска несоответствия бизнес-модели имеющемуся устройству предприятия. 	Научно-производственное предприятие Санкт-Петербурга НПО «Аврора» в 2014-2015 гг. внедрила систему 1С-ERP для создания единой комплексной информационной системы. Итогом внедрения стал запуск проектов по совершенствованию складского и бухгалтерского учета.
Система управления бизнес-процессами в соответствии со стандартами ISO серии 9000	<ul style="list-style-type: none"> • Централизация и стандартизация бизнес-процессов; • Репутация компании достигает мирового уровня. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неоднозначность в понимании стандартов; • Длительность реализации бизнес-модели. 	Российская торгово-производственная компания «Балтика» внедрила интегрированную систему менеджмента, включающую пять стандартов серии ISO в рамках объединения с Carlsberg Group.

инвестиционных вложений во внедрение реализуемой стратегии. Данный этап характеризуется низкими результатами и переходит в третий этап, где эксперты изучают мировой опыт и методики процессного управления ключевых игроков международного рынка. На четвертом этапе осуществляется анализ и планирование. Здесь же логично внедрение стандартов серии *ISO*. Недостаточный уровень квалификации менеджмента качества и барьеры инновационного развития – причина приостановления внедрения стратегии процессного управления.

В российской экономике незначительная доля компаний достигает пятого и шестого этапа, где используется лучший опыт мировой практики и достигается модель процессного управления.

Российскую практику внедрения моделей процессного управления можно охарактеризовать следующей последовательностью: постановка целей, инициализация проекта, полное описание бизнес-процесса и его анализ. При отсутствии быстрого результата руководство предприятий, как правило, приостанавливает работу в данном направлении.

Проблемы перехода к процессному управлению в организациях аккумулируются в трех областях: теория, методика, практика. К первой группе относятся проблемы, связанные с отсутствием достаточного уровня знаний в области бизнес-моделирования и теоретической базы.



Рис. 4. Этапы внедрения процессного управления российскими компаниями

К второй группе относятся такие проблемы, как отсутствие общей методики, сложность внедрения методик мирового опыта в российские компании, отсутствие методических разработок. К третьей группе относятся проблемы, связанные с практическим применением существующих методик процессного управления.

Таким образом, можно определить следующие *рекомендации*, способствующие внедрению модели процессного управления торговой компанией:

1. Изменение культуры ведения бизнеса в целом. Отсутствие систематизации в организации и управлении бизнес-процессами; применение программных продуктов, предназначенных для моделирования бизнес-процессов, актуализирует вопросы организационного стро-

ения и архитектуры торговых компаний.

2. Процессное управление способствует формированию нового экономического мышления менеджмента торговых компаний, ориентированных на современные методы управления, позволяющих обеспечить: вложенность ассортимента торговой сети в ассортимент региона, результативность торговой деятельности и высокую культуру обслуживания.
3. Применение процессного подхода требует определенных инвестиционных вложений; оптимизации временных, материальных, трудовых, информационных ресурсов. Но выполненная структуризация целей и задач торговой деятельности, стандартизация бизнес-процессов будут способствовать дальнейшему экономическому росту торговых компаний.

ИСТОЧНИКИ

1. Никитина Н.Ю., Шкурко В.Е., Шарова Ю.Е. Организация торгово-технологических процессов. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 112 с.
2. Дудаков Г.С. Влияние ассортимента на организацию торгово-технологического процесса в магазине / В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов научно-практической и учебной конференции, 2018. – С. 80–83.
3. Медведева Ю.Ю. Предпосылки трансформации бизнес-технологий в развитии торгово-технологических систем / В сборнике: Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Сборник научных статей 8-й Международной научно-практической конференции, 2018. – С. 222–225.
4. Кольган М.В. Содержание и технологии управления бизнес-процессами / В сборнике Институциональные императивы развития экономики России, 2016. – С. 48–53.

5. Хухлаев Д.Г. Конкурентная среда сферы потребительского кредитования / В сборнике: Экономика хозяйствования. Волгодонск, 2005. — С. 69–71.
6. Крымов С.М., Кольган М.В. Анализ приоритетных составляющих инновационного потенциала предприятий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. — 2017. — Т. 10. — № 6. — С. 182–194.
7. Радаев А.Е., Левенцов В.А. Системы поэтапного имитационного моделирования производственных процессов // Организатор производства. — 2011. — № 3 (50). — С. 30–33.
8. Красюк И.А., Барбарук А.И., Шейнина М.А. Инновационные маркетинговые технологии в организации розничной торговли // Практический маркетинг. — 2018. — № 11 (261). — С. 25–30.
9. Барбарук А.И. Направления совершенствования торгово-технологического процесса посредством применения моделей маркетингового управления / В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов научно-практической и учебной конференции, 2018. — С. 41–46.
10. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов Фербер, 2013. — 544 с.

Process Approach in Managing Business Processes of a Trading Company

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-krasyuk@yandex.ru)

Khukhlaev Dmitry Grigorievich,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department «Economics and Management» Institute of Technology (branch) Don State Technical University in Volgodonsk, Rostov Region; Mira Avenue 16, Volgodonsk, Rostov Region, 347386, Russian Federation (omega356@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)

Integrative forms of trade development led to the application of the process approach in the management of trading companies. The process approach focuses three groups of problems of a theoretical, methodical and applied nature. The author's position is to justify the application of the process approach to the management of business processes of a trading company. As business process, the authors understand the complex of interrelated trade and technological operations aimed at the realization and achievement of the mission of a trading company. There are two types of business process analysis of a trading company: qualitative and quantitative. The author's point of view is that the use of a specific methodology for assessing the effectiveness of process management is determined by the content of the implemented business processes.

Keywords: trade and technological process; business processes; process management; trading company; marketing, innovation.

REFERENCES

1. Nikitina, N.Yu.; Shkurko, V.E.; Sharova, Yu.E. (2016) *Organization of trade and technological processes*. Ekaterinburg, Ural University Publishing house, 2016, 112 p.
2. Dudakov, G.S. (2018) The impact of the range on the organization of the trade and technological process in the store. In the collection: *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. Collection of works of scientific-practical and educational conference*, 2018, pp. 80–83.
3. Medvedeva, Yu.Yu. (2018) Prerequisites for the transformation of business technologies in the development of trade and technological systems. In the collection: *Institutions and mechanisms of innovative development: international experience and Russian practice. Collection of scientific articles of the 8th International Scientific and Practical Conference*, 2018, pp. 222–225.
4. Kolgan, M.V. (2016) Content and technology of business process management. In the collection: *Institutional Imperatives of Development of Russian Economy*, 2016, pp. 48–53.
5. Huhlaev, D.G. (2005) Competitive environment in the sphere of consumer lending. In the collection: *Economics of management*. Volgodonsk, 2005, pp. 69–71.
6. Krymov, S.M.; Kolgan, M.V. (2017) Analysis of the priority components of the innovation potential of enterprises. *Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economics*, 2017, Vol. 10, No 6, pp. 182–194.
7. Radaev, A.E.; Leventsov, V.A. (2011) Systems of phased simulation of production processes. *Organizer of production*, 2011, No 3, pp. 30–33.
8. Krasyuk, I.A.; Barbaruk, A.I.; Sheinina, M.A. (2018) Innovative marketing technologies in the organization of retail trade. *Practical marketing*, 2018, No 11, pp. 25–30.
9. Barbaruk, A.I. (2018) Directions of improvement of the trade and technological process through the use of models of marketing management. In the collection: *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. Collection of works of scientific-practical and educational conference*, 2018, pp. 41–46.
10. Repin, V.V.; Eliferov, V.G. (2013) *Process Approach to Management. Business process modeling*. Moscow, Mann, Ivanov, Ferber Publ., 2013, 544 p.

МАРКЕТИНГОВЫЕ МАНИПУЛЯЦИИ С ЦЕНОЙ



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 ценовым маркетинговым манипуляциям, основанным на противодействии демпингу со стороны конкурентов, ценовому давлению и большому количеству неявных скидок со стороны мелких клиентов. В статье рассматривается суть построения ценностно-стоимостной карты. Автором предложено построить ценностно-стоимостной график и сделать вывод о том, насколько хорошо структурирован рынок, и готов ли он к тем или иным ценовым операциям. С помощью ценностно-стоимостной карты можно построить ценовую стратегию, суть которой сводится к ответу на вопрос, в каком направлении двигаться относительно общего ценового тренда. Основной задачей статьи является обоснование неэффективности и ошибочности снижения цены вслед за недобросовестными или неадекватными конкурентами. Автором также предложено использовать метод диаграммы размаха для повышения цен, путем выявления и локализации причин или особенностей клиентов, которые очень дешево покупают продукты компании. В статье также предложено маркетологам обратить внимание на неявные скидки для мелких клиентов и выстраивать с ними продажную логику цивилизованными переговорами.

Ключевые слова: скидка за объем; ценностно-стоимостная карта; ценностный индекс; ценовая стратегия; исследование неявных скидок; диаграмма размаха; воспринимаемая ценность; демпинг; ценовые возражения.

Маркетинговые методы ценообразования на практике применяются не часто. В лучшем случае бухгалтерией используется затратный метод ценообразования, финансовый директор, будучи прежде всего экономистом, а не маркетологом, предпринимает попытки за счет экономии уменьшить затраты и тем самым без снижения маржинальности снизить цены. У экономистов, исходя из их компетентностного подхода к обучению, не возникает такой вопрос: клиентов какого «качества» мы начинаем привлекать и что мы будем делать в дальнейшем «с такой» клиентской базой? [1] Поэтому управление ценой — это одна из важнейших маркетинговых задач и самая маргинальная с точки зрения итоговых финансовых результатов. Ценовые манипуляции за счет прямых и косвенных допродаж позволяют очень эффективно повышать прибыль компании. По данным компании *Mackinsey*, средний рост цены на 1% приводит к среднему росту маржинальной прибыли на 11% [2]. Влияние изменения других фактор-

ных показателей не столь значительно. Рост товарооборота на 1% — это 3,7% роста операционной прибыли, снижение переменных издержек на 1% — это 7,3% роста операционной прибыли.

В каждом бизнесе и отрасли свои подходы к ценообразованию. Волонтаристский подход: если можешь продать по 100 рублей, то пытайся продать по 110, а там когда-нибудь сторгуемся, — свойственен скорее продавцам, чем маркетологам. Маркетологам свойственна кропотливая аналитика: по какой цене люди готовы покупать, или, что еще более важно, почему и по каким причинам одни люди покупают по одной цене, а другие — по другой. Цель ценообразования при этом — поиск демаркационных факторов, которые нивелируются людьми, не готовы мы сейчас покупать по более высокой цене, а также путей превращения людей в тех, которые будут готовы покупать по высокой цене.

Одним из методов маркетингового исследования цены являются *ценностно-стоимостные кар-*

ты. Для построения ценностно-стоимостных карт используется иерархия факторов выбора и бета-весов ценностных характеристик при применении метода развертывания функции качества [3].

В ценностно-стоимостной карте по оси абсцисс располагается цена за единицу продукции, а по оси ординат — ценностный индекс, рассчитанный как сумма ценностных характеристик, умноженная на коэффициент их проявления. Чтобы посчитать ценностный индекс, нужно с помощью лексического анализа попытаться понять, насколько относительно ценностно-стоимостной характеристики конкретный конкурент делает ставки на внешние коммуникации. Например, если у конкурента слово «дизайн» проходит красной нитью через все сообщения, то условно «дизайну» присваивается десять баллов. Если же вопрос цены тщательным образом маскируется (на сайте прайс-лист не указан, цена только по запросу, менеджер по продажам на вопрос цены предлагает приехать в офис

и обсудить уже предметно), то цене присваивается один балл. Данный балльный коэффициент субъективен с точки зрения восприятия. То есть, это не значит, что у компании самая низкая цена, а это значит, что в данной компании коммуникация о цене скорее вспомогательная, чем основная.

Перемножив балл на бета-вес (берется из метода развертывания функции качества) и просуммировав произведения, получаем ценностный индекс конкурента. Например, у «дизайна» бета-вес был 0,17, а у цены – 0,25. Перемножив на балльную оценку, получаем 1,7 за дизайн и 0,25 за цену. Добавив еще какие-нибудь факторы, например, за удобство парковки, чистоту помещений, вежливость персонала и т.д., получаем искомый показатель.

Подсчитав для каждого конкурента ценностный индекс, необходимо построить график, где все участники рынка построятся в диагональ. Это будет характерно для хорошо структурированных и зрелых рынков, где правила игры понятны, а сам рынок поделен между стратегическими группами. Например, рынков продуктовых розничных сетей в Иркутской области. К игрокам, дающим максимум клиентской ценности по максимальной цене, относятся «Слата» и «Янта». Чуть менее статусные дают чуть меньшую цену и меньший уровень ценности – «Лента», «Ок» и *METRO Cash&Carry*. Мидлпрайсовые игроки – «Хлеб-Соль» и «Вулкан». Игроки, которые дают совсем немного ценности за незначительную цену: «Светофор», «Фикс-прайс», и есть дискаунтеры – за совсем низкую цену дают совсем мало ценности: «Маяк» и «Находка».

Если же на рынке реальные цены никак не связаны с ценностью, это

свидетельствует о том, что пока не существует консенсуса у потребителя по поводу того, на какие факторы выбора нужно опираться. Когда рынок только-только появляется, людей волнует прежде всего функциональность, и участники ведут себя как им вздумается. Со временем рынок начинает структурироваться, и у людей возникает консенсус относительно функциональности, т.е. они сами определяют, какая функциональность товара им нужна, а какая нет, и фокус внимания смещается в сторону безопасности. Есть масса примеров компаний, которые разорились из-за того, что не смогли уйти от идола безопасности. Например, компания *ResearchInMotion* всегда верила, что безопасность будет базовой характеристикой мобильной связи, а корпоративный сегмент будет всегда готов больше платить за мобильный телефон *BlackBerry*, отличающийся наиболее высокими стандартами безопасности. Когда рынок поймет, какая безопасность ему реально нужна, фокус сместится в сторону сервиса. Побеждать начинает тот, кто способен не просто продать, но еще и качественно обслужить. Когда все игроки более-менее научились быть сервисно-ориентированными, рынок становится стабильным, и фокус внимания смещается в сторону цены. На таком рынке все выстроено по диагонали ценностно-стоимостных

карт, а правила игры – понятны. Рынок можно назвать практически поделенным, и на нем именно ценовые характеристики играют определяющую роль.

Ценностно-стоимостная карта позволяет компании легко понять свою ценовую стратегию (рис. 1).

Компания, занимающаяся разработкой ценовой стратегии, должна решить, будет ли она просто стоять на месте, или двигаться вдоль прямой тренда, или в сторону от нее. Если двигаться, то как далеко от этой прямой. Ценностно-стоимостная карта очень понятным образом объясняет, почему в кризис нельзя заниматься демпингом. Например, один из участников рынка начал стремительно сокращать цену. Компании-конкуренты, которые не умеют работать с ценой, сразу же начнут свои цены тоже снижать. По принципу домино этот сигнал передастся на весь рынок, и весь рынок начнет снижать цены. Через какой-то период времени средняя стоимостная кривая переместится левее (рис. 2). Никто из производителей при этом, конечно же, не выиграет, а выиграет в краткосрочной перспективе только потребитель. Ценовое преимущество возможно только там, где все производители понимают, что цену снижать нельзя. Если кто-то из производителей начинает вести себя безответственно и снижает цену, то сразу же все другие

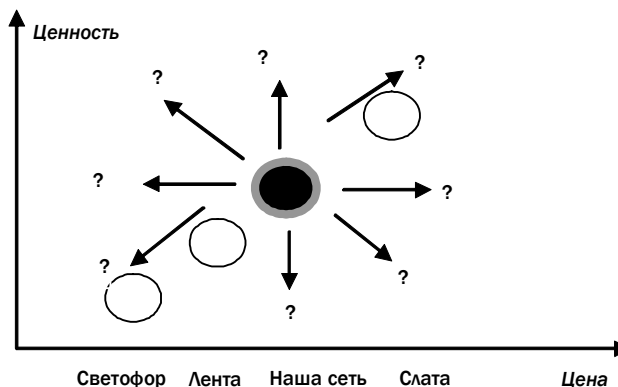


Рис. 1. Ценностно-стоимостная карта

участники рынка попадают в тяжелую ситуацию. Что же нужно делать, если безответственные конкуренты начинают снижать цену для конечного потребителя, не снижая при этом ценности? Лучше всего в этом случае — наращивать ценность. Наращивая ценность, можно войти в стратегические группы более высоких конкурентов и переманить себе часть их клиентов за счет кажущейся им более низкой цены. А когда рынок вернется назад и ситуация нормализуется, у компании будет полное право поднять цену и переместиться в более высокую на графике стратегическую группу (рис. 3).

Например, компания Самсунг, несмотря на мировой кризис 2007–2008 гг., сумела за счет выпуска суперсовременных мобильных телефонов и планшетов поднять цены на свою продукцию и выйти в новую стратегическую группу (*Apple, Nokia*).

Внедрение новых информационных технологий прямо влияет на информационную вооруженность российских предпринимателей [4].

Изучение того, почему кто-то из клиентов покупает дорого, а кто-то дешево, возможно с помощью метода *PriceBoxPlot*. Ящик с усами, или диаграмма размаха* — это вариации цен от — до, такие, что продажи по этим ценам занимают не менее 50% от объема продаж в количественном и стоимостном измерении.

Например, границы цены 15 и 25 рублей означают, что не менее 50% продаж компании в единицах и в деньгах приходится на цену от 15 до 25 рублей. Усы — это размах, который показывает то же самое, только уже в пределах 90%. *PriceBoxPlot* построить несложно, берутся все продукты, которые

есть в компании, берется выручка от них, берется представление о том, сколько стоил продукт в каждой конкретной сделке. Необходимо очень четко понимать, что вариация цены между боксом и плотом снизу, например, 4 рубля, а вариация между боксом и плотом сверху — 12 рублей.

Это говорит о том, что существуют какие-то клиенты, причем их относительно немало, которые готовы покупать наш продукт на 15 рублей дороже, чем львиная доля покупателей. Таких клиентов необходимо вычленивать, понять, что это за клиенты, и понять, что их отличает от всех остальных.

Это может быть регион проживания, специфика деятельности, конкретный менеджер, который с ними работает, какие-то другие продукты, которые часто покупаются совместно, стаж сотрудниче-

ства с нашей компанией или еще что-нибудь. Анализируя и строя такие *BoxPlot*, мы находим удивительные вариации в ценообразовании. Пытаясь их проинтерпретировать, мы хотим понять, чем такие вариации оказались мотивированы. На самом деле, чем меньше разброс, тем о более структурированной ценовой политике компании мы можем говорить (рис. 4). «Усы» используются для обозначения дисперсии за пределами верхнего и нижнего квартилей. Существенные отклонения (выбросы) могут обозначаться точками на одной линии с усами. Расположение диаграмм может быть вертикальным и горизонтальным.

Маркетолог, анализируя ящик с усами, может сделать следующие выводы: существуют ли выбросы, насколько плотна группировка данных и симметричны ли они.

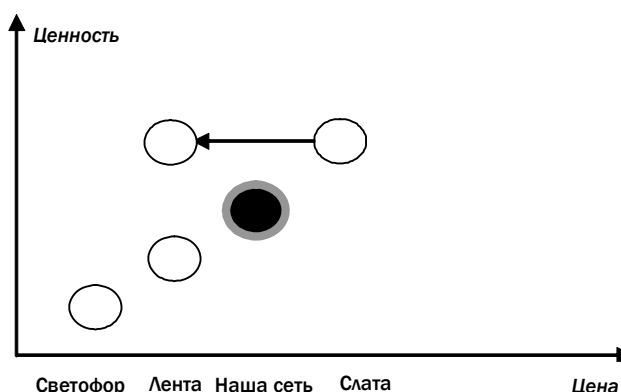


Рис. 2. Снижение цены конкурентом в ценностно-стоимостной карте

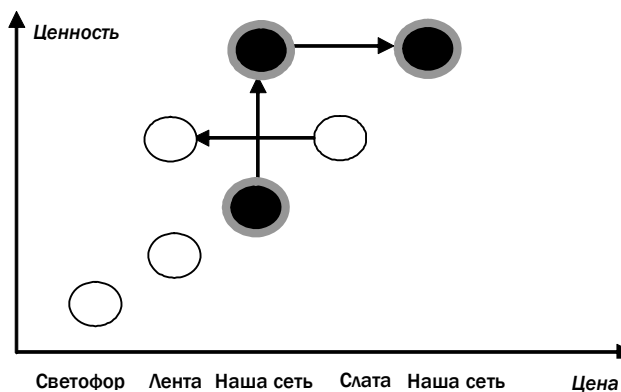


Рис. 3. Повышение ценности и цены в ценностно-стоимостной карте

* Диаграмма размаха («ящик с усами») [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://datavizcatalogue.com/RU/metody/diagramma_razmaha.html (дата обращения 03.12.2018 г.).

Достоинства диаграммы размаха — в экономии пространства при сравнении большого количества групп и наборов данных. Основная идея построения диаграммы размаха состоит в том, чтобы формализовать представления маркетологов о реальности путем построения новых субъективных образов [5].

Опытный маркетолог никогда не расстраивается, видя большой разброс цен, напротив, он знает, что большой разброс — это хорошая возможность для последующей оптимизации. Раз мы смогли кому-то продать за 50 рублей, то, изучив, почему это произошло, мы можем научиться всем продавать не за 30 рублей, а за 50.

Аналогично это работает и в обратном случае. Представим, что картинка выглядит совсем другим образом. Существует какое-то количество сделок, в которых цена, по которой мы продаем наш продукт, критически ниже обычной. Если изучить причины или особенности клиентов, которые так дешево покупают продукт, то можно понять, что здесь происходит не так. Допустим, все сделки по такой цене заключал только один менеджер, который не умеет отрабатывать ценовые возражения. Или, допустим, сделки заключены с очень крупной компанией, и она за объем нас «прожимает». Изучив причины, по которым это происходит, можно попробовать выйти из-под этого ценового давления и подтянуть этот нижний ус немножко повыше. То есть сократить вариативность за счет изучения негативных причин.

Этот расчет подходит только тем компаниям, где есть усадка по цене, где есть переговорный процесс, и в меньшей степени подходит компаниям, которые занимаются просто ретейлом.

Следующий метод изучения цен — исследование неявных

скидок [6]. Скрытые скидки предоставляют компании своим клиентам в виде бонусов или бесплатных услуг и не учитывают их как скидки, хотя по сути они таковыми являются.

Очень многие воспринимают цену линейно, предполагая, что цена — это то, что написано в договоре. Например, в контракте на оказание маркетинговых консалтинговых услуг прописан 1 млн рублей в месяц. Но это цена лишь только в очень узкоспециальном смысле слова. Непонимание того, что на самом деле собой представляет цена, может зачастую играть с бизнесом злую шутку.

Например, у компании, занимающейся производством оборудования для строительных компаний, не поступает чистая прибыль с повторных продаж. Система скидок с объема покупок работает прямо пропорционально, т.е., построив по одной оси объем скидки в рублях, а по другой — объем закупки оборудования, получим прямую линию. Формально технически сбытовая политика у данной компании работает корректно, т.е. большая закупка по сумме в течение года ведет к большей скидке, и наоборот. Дальнейшее исследование с помощью интервьюирования менеджеров по продажам о том, по какой модели принимается решение по скидке в каждом конкретном случае, приводит к то-

му, что очень часто закупку один и тот же клиент для оптимизации налогообложения может осуществлять с разных юридических лиц. Это характеризует компанию в глазах контрагентов как адекватного поставщика, который при продаже оборудования использует не только скидки с объема, но и решает налоговые проблемы каждого клиента [7].

В процессе этого интервью выясняется, что среди представителей строительных компаний были те, кто не согласен был пользоваться системами электронного документооборота, требовали личного присутствия менеджера на встрече и обучения персонала работе на строительном оборудовании.

Сколько же человеко-часов в пересчете на деньги нужно инвестировать в того или иного клиента? Большинство компаний данный показатель не считали. Хотя это может быть одним из показателей оценки производственного потенциала предприятия [8].

У любой компании есть так называемая номенклатурная цена, т.е. цена, которая зафиксирована в прайс-листе, и два базовых вида скидок. Первая скидка — это скидка от конкурентов, или так называемая дискриминационная скидка. Например, если идет борьба в подрядных торгах с конкурентами, а сумма сделки относительно большая, то разумно сделать скидку [9].

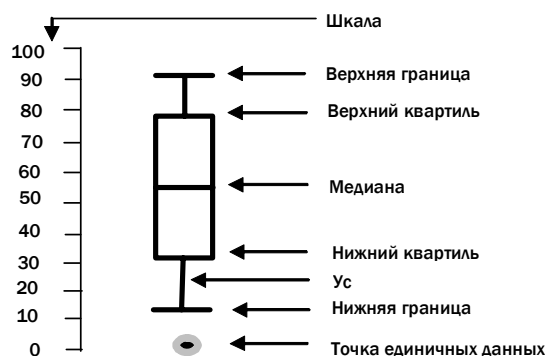


Рис. 4. Анализ ценообразования по методу PriceBoxPlot

Вторая скидка — это скидка за объем или наиболее часто используемая классическая скидка за время сотрудничества или сумму сделки. Далее идут нюансы по цене. Цена, которая появляется после этих двух самых типовых видов скидок, обычно и фиксируется в договоре и счетах на оплату. Однако появляется парадокс того, что после этой так называемой фактурной цены возникает огромное количество неявных скидок. Например, логистика, бонус за вхождение в розничную торговую сеть, бонус за выбор готового объема, скидки за рекламу на полках супермаркета, командировки к клиенту и т.д.

Большинство предпринимателей считают, что скидка — это разница между номенклатурной и фактурной ценой. А как только скидку начинают считать с учетом неявных затрат, конечная цена представляется совершенно иной. Появляются клиенты, которые, покупая небольшой объем, ранее представлялись выгодными покупателями. У них дельта между номенклатурной и фактурной ценой невысока, но их дельта между номенклатурной и фактической ценой, огромная. То есть это компании, у которых малый объем закупки, но они просят приехать продавцов к ним в офис, не поддерживают электронный документооборот, отнимают время у продавцов постоянными телефонными согласованиями. То есть компания тратит на них оплачиваемое время менеджеров по продажам, которое по сути своей хотя и не является скидкой в том

смысле, что она не зафиксирована в договоре, но, тем не менее, это абсолютно точно скидка с цены. Потому что деньги, которые продавец не зарабатывает, обслуживая клиента бесплатно — это неявная скидка. Таких клиентов необходимо вычленивать и предпринять к ним набор корректирующих действий, призванных сократить объем неявных скидок. Например, изменить дистрибьюторскую политику, ввести для них специальные правила применения тех или иных бонусов, обязательная поддержка электронного документооборота или мы не сможем с вами работать [10].

За счет идентификации таких клиентов можно получить возможность скорректировать способ взаимодействия с ними. Кроме того, они понимают, что платят относительно небольшие деньги, и на многое не претендуют. Поэтому им можно объяснить и рассчитать в деньгах, сколько времени сотрудники тратят на них. Как правило, данные клиенты сами первыми предложат выстроить отношения с точки зрения такой продажной логистики более цивилизованно.

В заключение следует сказать, что ценовые операции являются самыми важными с точки зрения возможного роста прибыли в предприятиях малого бизнеса, реализующих в основном пациентную стратегию узкой специализации (производство особого продукта для определенного круга потребителей и внесение разнообразия на рынок) [11]. Неустойчивая динамика показателей предприятия, их значительные колебания в течение

коротких промежутков времени свидетельствуют об отсутствии долгосрочной продуманной ценовой стратегии [12]. А ведь, для того чтобы достичь намеченных целей и получить монопольную сверхприбыль от инновационной деятельности, предпринимательская фирма не должна снижать цены [13].

С помощью метода *PriceBoxPlot* можно узнать, что если какой-то товар в каких-то случаях продается по цене сильно выше, чем это происходит обычно или сильно ниже, то можно проанализировав специфику отклонений попробовать понять, являются ли свойства отклоняющихся случаев воспроизводимыми и повторяемыми и для общей совокупности. И добиться повышения средней цены за счет работы с клиентами, у которых сделки с низшими вариациями цен.

В рамках метода исследования неявных скидок нельзя воспринимать цену и скидку линейно. Скидка не является просто разностью между номенклатурной ценой из прайс-листа и фактурной ценой счета. Скидка гораздо более закодированное понятие, за которым, по существу, лежит объем скрытых скидок, и нужно различать фактурную и фактическую цены. И разница между номенклатурной и фактической ценами может совсем по-другому заставить взглянуть на клиентскую базу и подойти к определению бизнес-процессов. Если изменить подход к взаимодействию с мелкими клиентами, можно научиться использовать меньше скидок и скорректировать цену.

ИСТОЧНИКИ

1. Светник Т.В., Федюкович Е.В. Предприниматель в сфере услуг: субъектно-объектный подход к организации обучения и деятельности // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2015. — Т. 6, № 3. — DOI : 10.17150/2072-0904.2015.6(3).14.
2. Тарасенко Р. Ценные решения. Как работать с ценами, чтобы прибыль росла [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://mybook.ru/author/roman-tarasenko/cennye-resheniya-kak-rabotat-s-cenami-chtoby-pribyu/read/?page=4> (дата обращения 01.12.2018 г.)
3. Балахнин И.А. Ценностно-стоимостная карта [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://paper-planes.academy/blog/453283> (дата обращения 25.11.2018 г.).

4. Тагаров Б.Ж., Тагаров Ж.З. Оценка процесса формирования информационной экономики в России // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 77.
5. Суходолов А.П., Маренко В.А. К вопросу использования математического моделирования в разработке теории медиасферы // Вопросы теории и практики журналистики. – 2018. – Т. 7. – № 1. – С. 16.
6. Балахнин И.А. Какую систему мотивации выбрать: материальную или нематериальную? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/question/102-vybirat-sistemu-motivatsii> (дата обращения 01.12.2018 г.).
7. Шагина Е.А. Проблемы разработки концепции позиционирования компании на рынке жилой недвижимости // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 2 (43). – С. 204.
8. Тертышник М.И. Система показателей оценки производственного потенциала предприятия // BaikalResearchJournal. – 2018. – Т. 9, 1. – DOI: 10.17150/2411-6262.2018.9(1).10.
9. Дорошенко Т.Г., Суханова И.А. Анализ отдельных аспектов девиантного поведения участников закупок при обжаловании подрядных торгов в рамках контрактной системы // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 65–78. DOI: 10.21285/2227-2917-2017-4-65-78.
10. Балахнин И.А. Занятие 5: 5P: Price [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://synergybase.ru/courses/kurs-ili-balakhnina-marketing-osnovannykh-na-dannykh/147400/> (дата обращения 09.12.2018 г.).
11. Туренко Б.Г., Туренко Т.А. Стратегические аспекты управления предприятиями малого бизнеса // BaikalResearchJournal. – 2015. – Т. 6, № 4. – DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(4).13.
12. Горев В.П. Внутренний спрос как фактор формирования конкурентной цены // Известия Байкальского государственного университета. – 2010. – № 1(69). – С. 5–9.
13. Туренко Б.Г., Туренко Т.А. Проблемы и перспективы развития малого инновационного предпринимательства // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2015. – Т. 6, № 3. – DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(3).19.

Marketing price manipulations

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 price marketing manipulations based on countering dumping by competitors, price pressure and a large number of implicit discounts from small customers. The article discusses the essence of building a value-value card. The author proposed to build a value-value chart and make a conclusion about how well the market is structured and whether it is ready for various price transactions. With the help of a value-value card, you can build a pricing strategy, the essence of which boils down to answering the question in which direction to move relative to the general price trend. The main task of the article is to justify the inefficient and erroneous price reduction following unfair or inadequate competitors. The author also proposed to use the scope diagram method to raise prices by identifying and localizing the causes or characteristics of customers who buy the company's products very cheaply. The article also suggests that marketers pay attention to implicit discounts for small customers and build sales logistics with them through civilized negotiations.

Keywords: volume discount; value-value card; value index; price strategy; implicit discount study; scale diagram; perceived value; dumping; price objections.

REFERENCES

1. Svetnik, T.V.; Fedukovich, Ye.V. (2015) The businessman in service sphere: subjective-objective approach to managing the training and activities. *Bulletin of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2015, vol. 6, no. 3. DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(3).14.
2. Tarasenko, R. *Valuable decisions. How to work with prices so that profits grow* [Electronic resource] URL: <https://mybook.ru/author/roman-tarasenko/cennye-resheniya-kak-rabotat-s-cenami-chtoby-priby/read/?page=4> (accessed 18.12.01).
3. Balakhnin, I.A. *Valuation card* [Electronic resource]. URL: <https://paper-planes.academy/blog/453283> (accessed 18.11.25).
4. Tagarov, B. Zh.; Tagarov, Zh.Z. (2018) Evaluation of the process of formation of the information economy in Russia. *Bulletin of the Buryat State University. Economics and management*, 2018, No 2, pp. 76–84.
5. Suhodolov, A.P.; Marenko, V.A. (2018) On the use of mathematical modeling in the development of the theory of the media sphere. *Questions of the theory and practice of journalism*, 2018, Vol. 7, No 1, pp. 5–23.
6. Balakhnin, I.A. *What system of motivation to choose: material or non-material?* [Electronic resource]. URL: <https://www.kom-dir.ru/question/102-vybirat-sistemu-motivatsii> (accessed 18.12.01).
7. Shagina, E.A. (2018) Problems of developing a concept for positioning a company in the residential real estate market. *Business. Education. Right*, 2018, No 2, pp. 201–205.
8. Tertyshnik, M.I. (2018) System of indicators for assessing the production potential of an enterprise. *BaikalResearchJournal*, 2018, Vol. 9, No 1. DOI: 10.17150 / 2411-6262.2018.9 (1) .10.
9. Doroshenko, T.G.; Sukhanova, I.A. (2017) Analysis of certain aspects of the deviant behavior of procurement participants when appealing against contract bidding under the contractual system. *News of universities. Investments. Building. The property*, 2017, Vol. 7, No. 4, pp. 65–78. DOI: 10.21285 / 2227-2917-2017-4-65-78.
10. Balakhnin, I.A. *Session 5: 5P: Price* [Electronic resource] URL: <https://synergybase.ru/courses/kurs-ili-balakhnina-marketing-osnovannykh-na-dannykh/147400/> (accessed 18.12.03).
11. Turenko, B.G.; Turenko, T.A. (2015) Strategic Aspects of Managing Small Business Enterprises. *BaikalResearchJournal*, 2015, Vol. 6, No. 4. DOI: 10.17150 / 2411-6262.2015.6 (4) .13.
12. Gorev, V.P. (2010) Domestic demand as a factor in the formation of a competitive price. *Bulletin of the Baikal State University*, 2010, No 1, pp. 5–9.
13. Turenko, B.G.; Turenko, T.A. (2015) Problems and prospects of developing small innovative business. *Bulletin of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2015, Vol. 6, No. 3. DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(3).19.