ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ БИЗНЕСА
И МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ, ГИПОТЕЗЫ, ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник
научных трудов

Выпуск 9–10

ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ
БИЗНЕСА
И МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ, ГИПОТЕЗЫ, ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник
научных трудов

Выпуск 9–10

Издательский дом
Высшей школы экономики

Москва, 2018

УДК 005(063)
ББК 65.290-2я43
С56

Научный редактор и составитель
кандидат экономических наук, доцент кафедры управления
человеческими ресурсами факультета бизнеса и менеджмента
НИУ ВШЭ *К.В. Решетникова*

С56 **Современный** менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Вып. 9–10 [Электронный ресурс] : сб. науч. тр. / под науч. ред. К. В. Решетниковой ; сост. К. В. Решетникова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», ф-т бизнеса и менеджмента. — Электрон. текст. дан. (4.2 Мб.). — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. — ISBN 978-5-7598-1856-4

В сборник, подготовленный при финансовой поддержке факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ, вошли статьи участников 9-й и 10-й ежегодных научных международных конференций факультета бизнеса и менеджмента «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», организованных факультетом бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ и прошедших 17–18 ноября 2016 г. и 23–24 ноября 2017 г. в Москве. Авторы статей, вошедших в сборник, — как опытные исследователи в области менеджмента и бизнеса, так и молодое поколение.

УДК 005(063)
ББК 65.290-2я43

Публикация подготовлена Издательским домом Высшей школы экономики <http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-1856-4

ISBN 978-5-7598-1856-4

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», факультет бизнеса и менеджмента, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел I. Стратегическое и корпоративное управление

А.М. Погосян
Концепция построения имитационной модели распространения и принятия платежных сервисов 7

А.А. Тяпкова, В.С. Карымов
Разработка стратегического направления компании с помощью методики хосин канри 19

С.А. Стручкова
Адаптация методов японской системы управления российскими компаниями на примере Сбербанка России 28

Раздел II. Организационные исследования и управление человеческими ресурсами

Е.Г. Калабина
Эффективные трудовые контракты и результаты деятельности бюджетных медицинских учреждений: региональная проекция 41

И.Е. Лыскова
Типология и анализ организационной культуры в аспекте управления человеческими ресурсами 68

Е.К. Завьялова, А.Ю. Лисовская, А.И. Алсуфьев, В.И. Доминяк, А.Л. Замулин
Особенности управления человеческими ресурсами в agile-компаниях 76

Р.А. Долженко
Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала: исследование кейса сбербанка России 82

А.В. Саяпин
Инструменты повышения вовлеченности персонала в инновационную деятельность компании 92

А.С. Корнукова
Этика бизнеса в России 101

Gordin V., Elkanova E., Khoreva L., Borovskaya I.
Flexible Organizational Structures in Event Industry 110

Раздел III. Управление проектами: современные вызовы

Д.В. Сидоров
Исследование полезности конкурсов для развития инновационных проектов.....121

Л.Т. Керопян
Факторы, влияющие на успех реализации венчурных проектов.....128

С.А. Полицын
Применение инструмента поддержки принятия решения при ведении проектов разработки программного обеспечения 140

Д.Г. Цой
Механизмы проектного финансирования и перспективы их применения в россии 149

Раздел IV. Маркетинг. Маркетинговые коммуникации

М.С. Кочнева
Женские образы в графической рекламе парфюмерных изделий: стигматизация подростков 163

Ю.П. Тен
Символы как невербальное средство формирования бренда евразийского экономического союза.....171

А.А. Сонькина
Роль групповой сосредоточенности в потребительском поведении.....182

Е.Г. Николаева
Омниканальный маркетинг: применение бикон-технологии в розничных сетях 195

РАЗДЕЛ I

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

А.М. Погосян

Департамент менеджмента
Финансового университета
при Правительстве
Российской Федерации

КОНЦЕПЦИЯ ПОСТРОЕНИЯ ИМИТАЦИОННОЙ МОДЕЛИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ ПЛАТЕЖНЫХ СЕРВИСОВ

Безналичные платежные инструменты обеспечивают пока незначительную часть платежей, но использование инновационных продуктов в этой сфере растет довольно высокими темпами.

Провайдерам платежных услуг и другим участникам платежного рынка необходимо создать бизнес-модели для анализа поведения потребителей платежных услуг и выбрать способы увеличения количества клиентов, предпочитающих инновационный способ оплаты традиционным средствам платежа. Для достижения этой цели необходимо изучение и моделирование процесса распространения и принятия инноваций.

Настоящее исследование подготовлено на основании результатов анализа механизмов распространения (диффузии) новых продуктов и технологий (сходных с платежными инновациями по восприятию их потребителями). Анализ проводился с целью построения концептуальной модели процесса распространения и принятия платежных инноваций в среде AnyLogic.

Ключевые слова: модели диффузии инноваций, модель Басса, принятие инноваций, построение имитационной модели, платежные сервисы.

Быстрое развитие информационных и коммуникационных технологий, представляющее собой глобальное явление, сделало возможным использование инновационных продуктов в сфере розничных платежей (платежных сервисов) в России.

Федеральный закон от 27.06.2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» (далее — Закон о НПС) не содержит понятия платежного сервиса, и в его содержании сохраняются известные противоречия. В отечественной литературе принято рассматривать платежный сервис в содержащихся в законодательстве

терминах — «платежная услуга» и «услуга платежной инфраструктуры» (табл. 1).

В п. 17 ст. 3 Закона о НПС определено три типа платежных услуг: приема денежных средств; перевода денежных средств, в том числе перевода электронных денежных средств; почтового денежного перевода. Помимо платежных услуг Закон о НПС определяет понятие услуг платежной инфраструктуры, к которым отнесены операционные, платежные клиринговые и расчетные услуги.

Таблица 1

Платежный сервис как совокупность услуг платежной инфраструктуры и платежных услуг в категориях перевода денежных средств

Платежные сервисы	
Платежные услуги	Услуги платежной инфраструктуры
• приема денежных средств	• операционные
• перевода денежных средств, в том числе перевода электронных денежных средств	• клиринговые
• почтового денежного перевода	• расчетные

Исторически сложилось, что розничные банковские платежные услуги развивались во многом благодаря продвижению на рынок продуктов, предлагаемых банкам специализированными организациями (провайдерами платежных сервисов — ПСР), такими как «платежные сервисы» или «продукты». Приобретая такой платежный сервис, банк, с одной стороны, приобретал предоставление соответствующей услуги со стороны провайдера ПСР, а с другой — возможность посредством инфраструктуры провайдера ПСР предоставить своим клиентам услугу, например денежного перевода, с набором определенных потребительских свойств, удобных и выгодных клиенту. Исходя из описанной хронологии, П.А. Тамаров рассматривает платежный сервис как *особое сочетание платежных и инфраструктурных услуг, имеющих определенный уровень потребительского спроса и продвигаемых на рынке как бизнес-продукт* [Тамаров, 2012, с. 32].

Представленное понятие во многом различается в зарубежной литературе. Термин «payment service» в наиболее «влиятельных»

законодательных актах, в частности в актах UK Payment Service Regulator, во второй Директиве о платежных сервисах (*англ*. Payment Service Directive — PSD II) рассматривается как синоним понятия «платежная услуга» в российском законодательстве. Следует отметить, что новая PSD II была принята Европейским парламентом в октябре 2015 г. и Европейским советом министров в ноябре 2015 г. направлена на усиление защиты интересов потребителей, повышение безопасности оплаты услуг и содействие инновациям в рамках Европейского союза (EY, 2016).

При попытке «разложить» платежный сервис на составляющие были выявлены три основных компонента [Кочергин, 2016, с. 253]:

- платежные инструменты,
- системы электронного доступа,
- устройства электронного доступа.

Платежный инструмент — это набор инструкций и технологических процессов, которые используются для того, чтобы осуществить обмен стоимостью (средством платежа). Различают традиционные и новые платежные инструменты. Посредством традиционных платежных инструментов происходит передача информации в электронной форме, осуществляющая обмен традиционным средством платежа, а новые платежные инструменты — обмен традиционным или новым средством платежа.

Устройства электронного доступа оперируют депозитными деньгами клиентов, размещенными на бессрочных или транзакционных счетах в кредитных институтах. Расчеты производятся переводом денежных средств по счетам на основании предварительно отданного приказа в *системе электронного доступа*.

Предмет нашего исследования — процесс распространения и принятия *инновационных платежных сервисов*. Инновация считается функцией развития информационных технологий. Безусловно, наличие инноваций присуще производству самого распространенного средства платежа — банкнот [Трачук, Корнилов, 2013*а*, с. 3], но на рынке появляются все новые и новые инструменты оплаты товаров и услуг, перевода денежных средств.

Изучению процесса распространения инноваций в платежной сфере посвящены многие работы российских и зарубежных ученых. В частности, А.В. Трачук, Г.В. Корнилов [2013*б* , с. 6] исследовали факторы, влияющие на распространение безналичных платежей на розничном рынке. Для описания этого процесса осуществлено

построение имитационной модели рынка платежных услуг. Данные, полученные с учетом ее использования, необходимы для управления инновационным процессом создания и коммерциализации платежных сервисов.

Стоит отметить, что рассмотренные инновации в розничных платежах сподвигли производителей и продавцов на создание новых бизнес-моделей. Например, система мобильных платежей позволила потребителям оплачивать товары и услуги с помощью мобильных устройств — появились электронные рынки или площадки е-торговли, системы взаимодействия при производстве и распределении товаров и услуг [Трачук, Линдер, 2015, с. 58].

Для создания модели использованы наиболее известные теории диффузии инноваций. В настоящее время такими теориями являются диффузные модели Э. Роджерса и Ф. Басса. Графически процесс распространения инноваций представляется в виде S-образной кривой.

Разработанная *Э. Роджерсом* теория диффузии инноваций предполагает принятие инноваций членами общества в виде кривой нормального распределения, разделенной на пять частей (групп потребителей): новаторы, ранние последователи, раннее большинство и позднее большинство [Rogers, 1995].

На основе теории диффузии инноваций Э. Роджерса *Ф. Басс* разработал математическую модель распространения новых продуктов. Он [Bass, 1969, p. 219] предположил, что вероятность совершения покупки нового продукта потребителем — это линейная функция от числа прежних покупателей, а затем построил систему математических функций, описывающих динамику продаж нового товара во времени.

Посредством пересмотра диффузионного процесса в управленческом смысле Фрэнк Басс (1926–2006) предложил модель, которая впоследствии стала одной из самых влиятельных в области маркетинга и менеджмента. Модель Басса предполагает, что потенциальный пользователь инновации будет принимать инновацию исходя из двух эффектов: внешнего (эффекта, обусловленного окружающей обстановкой) и внутреннего (эффекта взаимовлияния между участниками системы). Выражая мнение относительно модели Ф. Басса, исследователи [Meade, Islam, 2006, p. 522] утверждают, что индивиды находятся под влиянием либо желания что-то менять, либо жить с оглядкой на других.

$$\frac{dF}{dt} = \left[p + g(\frac{F(t)}{N} \right] \times [N - F(t)],$$

где $\frac{dF}{dt}$ — число покупателей инновационного продукта в момент времени t; $F(t)$ — количество приобретателей нового продукта к моменту времени t (накопленная сумма); N — максимально возможное число потенциальных покупателей продукта (потенциал рынка); p — коэффициент инновации (внешнего влияния); q — коэффициент имитации (внутреннего влияния).

Практика показала, что предложенные Э. Роджерсом и Ф. Бассом концепции не полностью отражают процесс распространения нового продукта на рынке.

Например, *Джеффри Мур*, автор книги «Преодоление пропасти» [Мур, 2006, с. 368], сформулировал феномен пропасти — разрыва в принятии продукта между смежными психографическими группами. Он предложил ряд приемов и методов по преодолению имеющихся разрывов между группами потенциальных покупателей.

Разрыв между новаторами и ранними последователями возникает, когда новая идея или технология не может быть применена сразу не только как нечто принципиально новое, но и как коммерчески выгодное.

Между сегментами раннего и позднего большинства также может возникнуть разрыв. Это связано с тем, что консервативные представители позднего большинства более чувствительны к цене и предъявляют требования к максимальной простоте эксплуатации инновационного продукта.

Самым сложным этапом в жизненном цикле нового продукта является переход от сегмента новаторов к сегменту раннего большинства. Это связано с тем, что из-за больших различий между этими психографическими группами новаторы не могут быть достаточным источником авторитетных мнений для раннего большинства при принятии решения о покупке.

Муром был разработан и предложен ряд инструментов, позволяющих преодолеть данный феномен, получивший название «пропасти».

Среди исследователей феномена пропасти также следует особо выделить *Якоба Голденберга, Барака Либайя* и *Итана Мюллера* [Goldenberg, Libai, Muller, 2002, p. 6], разработавших программу по

оптимизации спада в продажах на начальном этапе продвижения инновационного продукта на рынок.

Ими было установлено, что в интервале от 30 до 50% случаев распространения нового продукта на определенном этапе жизненного цикла происходит резкий спад в продажах (примерно 10–20% от первоначального пика). Однако через определенный период времени (от 2 до 5 лет) продажи вновь начинали расти и, в итоге, значительно превышали начальный пик. В качестве основы для проведения исследования этого явления была выдвинута теория двойного рынка, по которой существуют два независимых сегмента: ранний рынок (early market) и основной рынок (main market), в промежуточной стадии показывающие снижение в продажах. Диффузию можно проанализировать как двухфазовый процесс, т.е. прежде и после того, как критическая масса продаж достигнута.

$$nt = (p + q)\ (M - Nt),\ Nt,$$

где nt — количество принявших инновацию в момент времени t; M — потенциал рынка (совокупность покупателей, которые проявляют интерес к определенному товару или услуге); N — суммарное число принявших инновацию в момент времени t; p — коэффициент внешнего влияния; q — коэффициент внутреннего влияния.

Авторы предлагают «простую» модель двойного рынка, основными элементами которой являются $d^* = d/h$ — глубина спада; w — продолжительность спада; Ts — время начала спада.

В связи с усилением глобализации и конкуренции на рынке, распространением Интернета и социальных сетей процессы продвижения инноваций становятся все более сложными и многогранными. Многие исследователи стараются уточнить модель Ф. Басса, отражая в ней указанные процессы.

Для построения модели распространения платежных сервисов необходимо рассмотреть модели, дополняющие «классические». Можно выделить следующие направления исследований:

- учет развития рынка;
- учет неоднородности агентов;
- учет внешних факторов;
- учет конкурирующих продуктов.

У распространения такого продукта, как платежный сервис, есть особенности:

1. Потребитель может начать пользоваться аналогичным сервисом конкурента без затрат, может несколькими платежными сер-

висами, выбирая подходящий для разных ситуаций, поэтому важен порог принятия сервиса данной категории.

2. После принятия платежной инновации потребитель может пользоваться одним платежным сервисом более или менее интенсивно, а может одним или несколькими. Для провайдеров платежных сервисов важнейшее значение имеет интенсивность их использования (объем платежей) и удержание потребителя, что обеспечивается качеством сопровождения продукта, влиянием бренда, уровнем безопасности, организацией возврата платежей.

3. Сам факт принятия платежной инновации не означает для провайдера получение дохода от продажи инновации.

4. Провайдер платежного сервиса обычно в составе платежного сервиса продвигает набор платежных инструментов. Человек, начав пользоваться сервисом, имея лояльное отношение к нему, вероятнее всего в случае необходимости будет использовать другие платежные инструменты «внутри» данного сервиса.

Исследование современных подходов к моделированию процесса распространения инноваций, а также анализ особенностей указанного процесса при построении модели определяют необходимость учитывать следующее:

- наличие существенной разницы в динамике распространения платежных инноваций среди различных поведенческих групп (неоднородность агентов);
- влияние внешних факторов (рекламы, маркетинговых мероприятий, социальных сетей и Интернета);
- конкуренцию платежных сервисов;
- принятие инновации необходимо оценивать интенсивностью использования инновации (объемом платежей);
- возможность использования агентом нескольких конкурирующих платежных сервисов (без затрат для потребителя).

Влияние неоднородности агентов на распространение платежных инноваций [Karmeshu, Goswami, 2001, p. 107; Van den Bulte, Joshi, 2007, p. 400; Young, 2009, p. 1899]. Для учета неоднородности агентов различных поведенческих групп процесс распространения сервиса разбивается на несколько отдельных процессов — по одному для каждой поведенческой группы, а также принимается методика, предложенная в работе [Bemmaor, Lee, 2002, p. 209], в соответствии с которой диффузия в разных сегментах населения происходит независимо, следовательно, для каждого сегмента населения необходимы разные «p» и «q».

Влияние внешних факторов рекламы, маркетинговых мероприятий, социальных сетей и Интернета. Учет внешних факторов [Pegoretti, Rentocchini, Marzetti, 2012, p. 145]. В данном случае внешними факторами являются маркетинговые и рекламные мероприятия провайдеров платежных сервисов.

Конкуренция платежных сервисов. Для учета конкуренции платежных сервисов использовали подход, предложенный авторами работы [Laciana, Gual, Kalmusa et al., 2014, p. 104].

Чтобы учесть перечисленные особенности распространения платежных сервисов, следует расширить модель состояния агента, определяющую принятие инновации. Обычно состояние агента описывается одной переменной, которая может принимать значение 0 или 1 (принята или не принята инновация). Предлагается состояние агента описывать массивом переменных.

Концепция построения имитационной модели

При построении модели ставилась задача отразить в ней механизмы воздействия факторов на поведение потребителей и развитие рынка платежных сервисов.

Основные структурные компоненты модели: плательщики; внешняя среда; маркетинговые инструменты (реклама, социальные сети, Интернет); торговые предприятия, в том числе интернет-магазины; механизм выбора платежного сервиса; механизм распространения платежных сервисов; механизм инициирования платежей, интерфейс управления моделью.

В модели параллельно выполняются два основных процесса:

- процесс моделирования платежных операций;
- процесс распространения платежных инноваций.

Особенности распространения платежных инноваций учитываются с помощью матрицы состояния агента, содержащей информацию о принятии/непринятии агентом того или иного платежного сервиса и информацию об интенсивности его использования. Состояние агента учитывается в другом процессе — механизме выбора платежных сервисов.

Процесс построен на основе двух механизмов:

- инициирования платежей;
- выбора платежного сервиса.

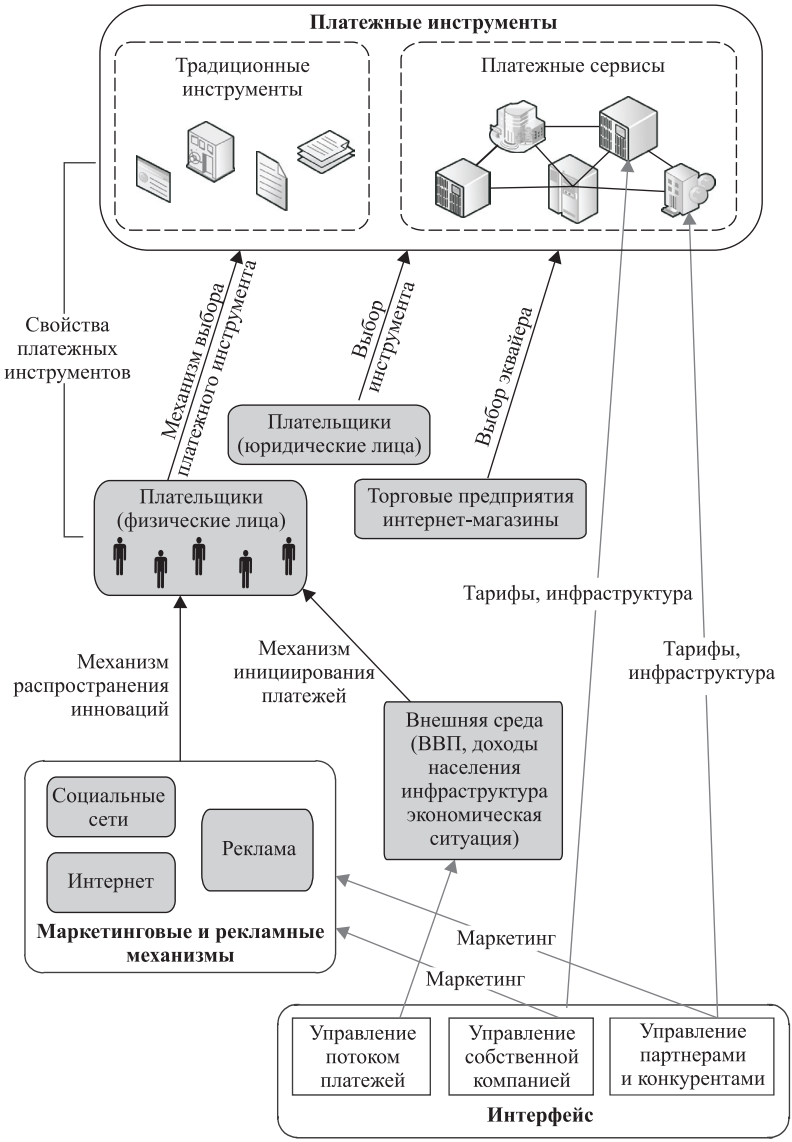

Рис. 1. Схема построения модели

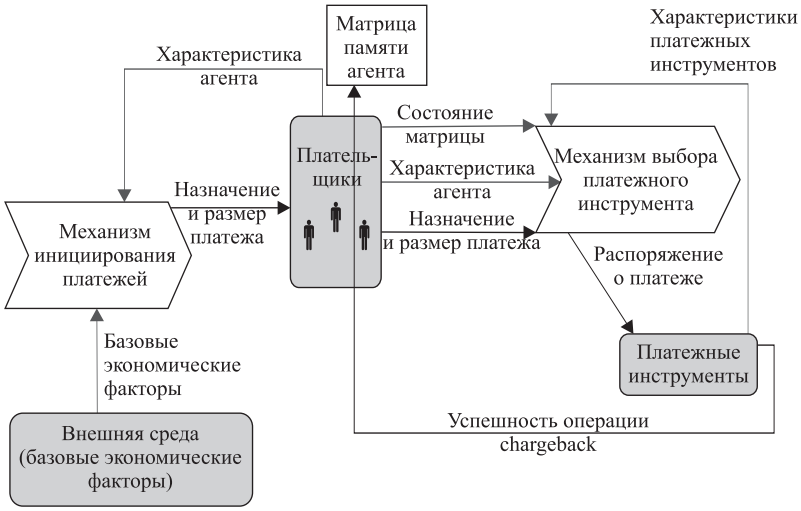

Рис. 2. Схема процесса выполнения платежей

Инициирование платежей. Структура и динамика общего потока платежей определяются внешней средой (БЭФ) [Трачук, Корнилов, 2013, с. 6]. Интерфейс модели позволяет управлять параметрами внешней среды. Изменение параметров внешней среды влияет на динамику и структуру общего потока платежей, что в свою очередь изменяет структуру и динамику платежей агентов.

Выбор платежного сервиса. При возникновении необходимости платежа агент должен выбрать тот или иной платежный инструмент. Это могут быть традиционные средства или платежный сервис. Данный процесс моделируется механизмом выбора платежного инструмента. Выбор платежного сервиса осуществляется с учетом следующих факторов:

- назначения платежа;
- характера агента;
- состояния памяти агента;
- характеристик платежных сервисов.

Механизм выбора платежного сервиса. Назначение механизма — обеспечить выбор платежного инструмента для проведения платежной операции. Механизм учитывает следующие входные данные: назначение платежа; свойства платежных инструментов;

характер агента; состояние агента; развитость инфраструктуры для доступа к платежным услугам.

Характер агента определяет принадлежность его к той или иной поведенческой группе. Полагается, что предпочтения представителей разных поведенческих групп при выборе платежного инструмента часто значительно различаются. Например, для оплаты счета в ресторане молодые люди могут использовать мобильное приложение, а пожилые вероятнее всего предпочтут наличные.

Состояние агента непосредственно влияет на выбор платежных сервисов. Если агент не принял инновацию, он не может использовать платежные сервисы; если принял — вероятность выбора зависит от состояния агента.

Развитость инфраструктуры определяет возможность воспользоваться определенным платежным сервисом, обусловленную наличием или отсутствием необходимых средств доступа к платежным услугам.

Выполнение платежа. Процесс платежа моделируется блоком платежных инструментов. Основное назначение блока — выполнение агентами платежных операций с помощью выбранного платежного инструмента. Платежи выполняются как традиционными средствами (наличными), так и с помощью инновационных платежных сервисов.

Традиционные средства платежа реализованы в модели без детализации механизма платежа; их назначение — отбор на себя основной массы платежей.

Платежные сервисы реализованы в виде совокупности организаций, обеспечивающих выполнение платежных операций с помощью инструментов платежного сервиса. Взаимодействие участников сервиса осуществляется на основе типовых схем взаимоотношения участников рынка платежных услуг (схемы взаимодействия будут рассмотрены дополнительно). Взаимоотношения участников регулируются соглашениями, договорами и правилами платежных систем.

После завершения платежной операции ее результат передается агенту. Успешность или не успешность выполнения операции соответствующим образом влияет на состояние агента (матрица состояния агента).

Платежная операция выполнятся в рамках схемы взаимодействия участников платежного сервиса, вознаграждение за про-

ведение платежной операции распределяется между участниками платежного сервиса в соответствии с соглашениями и правилами.

Результаты

Обобщив вышесказанное, можно предложить следующий упрощенный вариант построения модели распространения платежных сервисов.

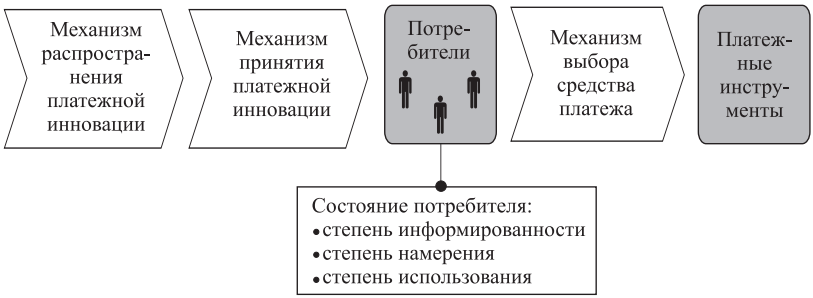

Рис. 3. Упрощенный вариант построения модели распространения платежных сервисов

В исследовании проведен анализ механизмов диффузии платежных сервисов и описана концепция построения имитационной модели их распространения и принятия в среде AnyLogic.

Для эффективного управления инновационным процессом создания и коммерциализации платежных сервисов предполагается создать соответствующую методику.

Источники

Кочергин Д.А. Электронные деньги: учебник. М.: Маркет ДС. ЦИПСиР, 2016.

Мур Джеффри А. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю / пер. с англ. М.: Вильямс, 2006.

Тамаров П.А., *Михайлова М.А.* Развитие розничных платежных услуг: от платежных сервисов к услугам платежной системы // Деньги и кредит. 2012. № 9. С. 31–39.

Трачук А.В., Линдер Н.В. Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное антикризисное управление. 2015. № 2. С. 58–71.

Трачук А.В., Корнилов Г.В. Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. 2013*а*. № 9. С. 3–9.

Трачук А.В., Корнилов Г.В. Анализ факторов, влияющих на распространение безналичных платежей на розничном рынке // Вестник Финансового ун-та. 2013*б*. № 4 (76). С. 6–19.

Федеральный закон от 27.06.2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе».

Bass F.M. A New Product Growth Model For Consumer Durables // Management Science. 1969. No. 15. P. 215–227.

Bemmaor A.C., Lee J. The impact of heterogeneity and ill-conditioning on diffusion model parameter estimates // Market. Sci. 2002. Vol. 21. P. 209–220.

Goldenberg J., Libai B., Muller E. Riding the saddle: How cross-market communications can create a major slump in sales // Marketing. 2002. No. 66 (2). P. 1–16.

Karmeshu and Goswami D. Stochastic evolution of innovation diffusion in heterogeneous groups: Study of life cycle patterns // IMA J. Manag. Math. 2001. Vol. 12. P. 107–126.

Laciana C.E., Gual G., Kalmusa D. et al. Diffusion of two brands in competition: Cross-brand effect // Physica A. 2014. Vol. 413. P. 104–115.

Meade N., Islam T. Modelling and forecasting the diffusion of innovation — A 25-year review // International Journal of Forecasting. 2006. Vol. 22. No. 3. P. 519–545.

Pegoretti G., Rentocchini F., Marzetti G.V. An agentbased model of innovation diffusion: network structure and coexistence under different information regimes // Journal of Economic Interaction and Coordination. 2012. Vol. 7 (2). P. 145–165.

Rogers E.M. Diffusion of innovations. 4th ed. N.Y.: The Free Press, 1995.

Van den Bulte C., Joshi Y.V. New product diffusion with influentials and imitators // Marketing Sci. 2007. Vol. 26 (3). P. 400–421.

Young H.P. Innovation Diffusion in Heterogeneous Populations: Contagion, Social Influence, and Social Learning // Am. Econ. Rev. 2009. Vol. 99 (5). P. 1899–1924.

Conceptual Development of Diffusion and Consumers' Acceptance Model in Payment Services

Non-cash payment instruments provide a small part of the payments, but the usage of innovative products in this field is growing quite rapidly.

Providers of payment services and other payment market participants must create business models to analyze the behavior of payment services adopters and select methods of increasing the number of clients who prefer an innovative method of payment to traditional one. It is necessary to analyze the process of diffusion and adoption of innovations to achieve this goal.

The present study is based on the results of the analysis of the mechanisms of the spread (diffusion) of new products and technologies (similar to payment innovation in the perception of their consumers). The analysis was conducted with the aim of building a conceptual model of payment innovations diffusion and adoption process in AnyLogic.

Keywords: models of innovation diffusion, Bass diffusion model, innovation adoption, developing of simulation model, payment services.

© Погосян А.М., 2018

А.А., Тяпкова
В.С. Карымов
НИУ ВШЭ —
Нижний Новгород

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДИКИ ХОСИН КАНРИ

В данном исследовании изложена пошаговая логика процесса хосин канри, описаны рабочие формы и инструменты метода, а также его основные концепции, которые необходимы в ходе реализации стратегии хосин канри.

На основе проведенного анализа разработано стратегическое направление компании Sport House с использованием концепции хосин канри.

Ключевые слова: стратегическое направление, стратегия, видение, концепция хосин канри, цикл Деминга, «catch ball».

В современных условиях экономического развития концепция хосин канри как методологическая база стратегического направления компании набирает все большую популярность и в России, и во всем мире.

Хосин канри — это метод стратегического управления компанией, в процессе реализации которого устанавливаются направления деятельности, цели и применяемые для их достижения инструменты. Он способствует вовлечению руководителей и персонала в выработку общего видения и общего плана действий [Джексон, 2008, с. 248]. Часто данный термин переводится как «развертывание политики», так как одним из переводов хосин канри является слово «политика» [Лайкер, 2014, с. 400]. Управляя компанией на межфункциональном уровне, метод хосин канри обеспечивает надежный рост прибыли компании, поэтому изучение особенностей и принципов данной концепции, а также разработка стратегического направления компании с помощью методики хосин канри приобретают особую актуальность.

В мировой науке термин «хосин канри» впервые появился в 1964 г. в работах, проведенных компанией Bridgestone Tires, а в 1965 г. компания опубликовала руководство по этой методике.

Данный подход стремительно развивался в 1970-е годы прошлого столетия и применялся при решении вопросов, связанных с управлением и планированием деятельности организации, что и до настоящего времени не потеряло своей актуальности.

Объект исследования — концепция хосин канри.

Предмет исследования — стратегическое направление компании, разработанное с помощью методики хосин канри.

На основании выделенного предмета исследования были сформированы цели и задачи исследования:

Цель работы — изучить теоретические основы концепции хосин канри и разработать стратегическое направление с помощью методики хосин канри на примере компании Sport House.

Цель определена следующими *задачами*:

- рассмотреть основные формы и инструменты метода;
- описать основные концепции, необходимые в ходе внедрения стратегии хосин канри;
- разработать стратегическое направление компании с помощью методики хосин канри. Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды зарубежных ученых по исследуемой проблеме (среди которых — Эдвард Деминг, Джозеф Джуран, Питер Друкер, Ёсио Кондо, Томас Джексон и др.)

В основу методов исследования положен системный анализ, предполагающий комплексное исследование деятельности компании Sport House.

Информационной базой исследования служили нормативные документы и отчеты компании Sport House — магазина техники для активного отдыха и спортивных товаров. Компания является официальным дилером BRP (Bombardier Recreational Products), находится в Нижнем Новгороде.

Концепция хосин канри обеспечивает управление каждым аспектом бизнеса за счет применения цикла Деминга, или, другими словами, цикла PDCA, что означает «Plan — Do — Check — Act» (т.е. планируй — делай — проверяй — действуй). Благодаря систематическому применению циклов PDCA удается интегрировать на всех уровнях организации функции планирования и исполнения [Kondo, 1998, p. 425].

Развертывание стратегии хосин канри начинается с отбора сотрудников в хосин-команду — команду наивысшего уровня, отвечающую за стратегическое планирование и процесс реализации стратегии в целом. В компании Sport House в ее состав войдут руководители компании и начальники отделов. Все остальные задачи, в том числе относящиеся к реализации конкретных проектов, должны перейти в зону ответственности отделов и подразделений.

Далее, в ходе внедрения хосин канри в формате PDCA, следует цикл «Plan — Планируй». На данном этапе хосин-команда проводит исследование рынка при помощи шести инструментов:

1. Матрица Портера.
2. Матрица «продукт/рынок».
3. Матрица «рынок/технология».
4. Карта потока создания ценности.
5. Отчет о прибылях и убытках по потоку создания ценности.
6. «Президентская диагностика».

Все вышеперечисленные инструменты позволяют компании проанализировать бизнес-среду, в условиях которой она действует, и разработать элементы стратегического назначения. На основе этого в дальнейшем создается X-матрица, необходимая для процесса PDCA.

X-матрица — документ, в котором фиксируются долгосрочная стратегия, годовые среднесрочные цели, а также проекты технических улучшений. Главное преимущество данной матрицы заключается в том, что весь процесс разработки стратегии компании представлен на одном листе бумаги формата A3 [Shook, 2008].

К примеру, японские компании занимаются планированием своей деятельности на 100 лет вперед. Это позволяет более креативно подойти к процессу планирования. Такой подход формирует основу для идей и инноваций в компании. Однако до планирования руководители должны четко представлять, куда движется их компания в будущем, а сотрудники осознавать, ради достижения какой глобальной миссии они трудятся. Видение и миссия, помимо повышения уровня мотивации сотрудников, ориентируют компанию на достижение цели в будущем и являются, своего рода, компасом. Исходя из сложившегося видения, руководители компании могут определять цели и комплекс мероприятий на более короткие сроки. Миссия компании Sport House заключается в том, чтобы предоставить возможность каждому заниматься активным спортом.

В ходе обсуждения хосин-команда определяет видение компании на ближайшие 10 лет. Оно может включать следующее: сохранение лидерских позиций на рынке в пределах Нижнего Новгорода, расширение сферы деятельности на территории Приволжского федерального округа (ПФО), расширение спектра предлагаемых товаров. Для реализации всего вышеперечисленного необходимо выполнение следующих стратегических действий:

1. Выход на новые рынки в пределах ПФО.
2. Непрерывное улучшение качества обслуживания клиента.
3. Привлечение внимания людей к активным видам спорта и отдыха.

Увеличение прибыли от продаж на 10–15% в течение 3 лет.

Далее, в ходе внедрения хосин канри в формате PDCA следует цикл «Plan — Планируй». На данном этапе разрабатывается среднесрочная стратегия компании. Для этого хосин-команда пересматривает результаты исследования рынка, определяет возможности для «прорывов» (значительных улучшений) и составляет карты потока создания ценности.

В этом же цикле («Plan») хосин-команда занимается разработкой годового хосин-плана (тактические цели, рассчитанные на срок 6–18 месяцев, которые представлены в X-матрице) и мобилизует компанию с помощью процесса «Catch ball», смысл которого состоит в том, чтобы разработанный руководителями план передавался в дальнейшем всем командам в организации. Этот процесс происходит в виде переговоров и активных обсуждений между командами, отсюда он и получил свое название «Catch ball — Поймай мяч».

Такой подход обеспечивает вовлеченность сотрудников компании в процесс реализации стратегии. Это позволяет увидеть, что достижение целей компании напрямую зависит от них. Руководители компании предоставляют возможность сотрудникам ознакомиться со стратегией и тактикой компании, а также руководителям отделов и подразделений организации самим решать, какими методами и средствами достигать поставленных целей.

Подразделения компании могут выдвинуть следующие проекты для достижения целей, указанные в X-матрице (рис. 1).

Следующий в формате PDCA цикл «Do — Делай» направлен на обеспечение участия работников всех уровней в реализации стратегии, т.е. развертывание стратегии по подразделениям. Данный переход осуществляется с помощью этапа «Поймай мяч». Основная команда передает свои решения вниз по организационным

							Команды, подразделения	Сильная зависимость	Слабая зависимость	
						Сервисная зона				
						Финансовый отдел				
						Отдел маркетинга				
						Отдел продаж				
						Хосин-команда				
						Продажа спортивного инвентаря и аксессуаров				
						Спонсорство Can-Am Trophe 2016				
						Спонсорство фестиваля Dubna Jet 2016				
						Введение инструмента 5s в сервисную зону				
						Разработка инвестиционной стратегии выхода на рынок города Чебоксары				
						Предоставление кредита клиенту на более выгодных условиях				
						Разработка сервиса, где клиент заранее может оставить свои пожелания по характеристикам товара				
						Анализ рынка Республики Чувашия				
Расширение ассортимента	Проведение спортивных мероприятий	Организация работы сервиса	Расширение услуг, предоставляемых клиенту	Разработка информативного сайта	Открытие филиала в Чебоксарах	Тактика Стратегия Проекты Результаты	Рост показателя «средняя посещаемость по магазинам»	Сокращение времени обслуживания клиентов в сервисной зоне	Рост продаж	Спланированная стратегия выхода на рынок Республики Чувашия
						Рост прибыли на 10–15% от продаж в течение 3 лет				
						Привлечение людей к активному отдыху				
						Повышения качества обслуживания клиентов				
						Выход на рынок ПФО				

Рис. 1. X-матрица

уровням. Отделы, придерживающиеся данной стратегии, совершают действия, которые относятся к их сфере деятельности. Таким образом, подразделения организации, в свою очередь, также используют X-матрицу для составления плана мероприятий, однако на последующих уровнях тактические действия переносятся в категорию стратегии, а проекты — в категорию тактики. Такой подход позволяет руководителям еженедельно отслеживать рабочий процесс, кроме того, руководители хорошо ориентируются в деятельности подразделений компании.

Цикл «Check — Проверяй» призван создать условия для развития бережливого мышления. Здесь же используется «Президентская диагностика» — инструмент анализа, суть которого заключается в том, что в конце каждого года хосин-команда, во главе которой находится президент компании, оценивает достигнутые результаты и проверяют жизнеспособность системы в целом. Тем самым обеспечивается вовлеченность в процесс анализа менеджеров высшего звена.

Ежемесячная и годовая отчетность позволяют стратегии компании быть более гибкой и адаптироваться под изменения окружающей и внутренней среды.

Заключительный цикл в формате PDCA — цикл «Act — Действуй» — включает институционализацию хосин канри за счет стандартизации работ, кайдзен и развития лидерского потенциала.

Предполагаемые результаты: предполагаемые результаты от внедрения стратегии хосин канри в компании Sport House представлены в X-матрице (см. рис. 1), которая состоит из нескольких компонентов, таких как стратегия, тактика, проекты, результаты и команды. В стратегии указываются действия, рассчитанные на долгосрочную перспективу, в тактике — действия, рассчитанные на среднесрочную перспективу, помимо этого приведены проекты текущего периода. В правой части отмечены команды и подразделения, которые несут ответственность за те или иные среднесрочные мероприятия. В нижней части матрицы представлены предполагаемые результаты.

В областях, указанных по диагонали, можно отслеживать соответствие мероприятий между собой. Важно чтобы действия из пункта стратегии и действия из среднесрочной стратегии имели сильную корреляционную связь. Это означает, что не должно оставаться пунктов, которым не соответствовали бы пункты из следующей области. В случае если стратегические действия остаются без

поддержки тактических действий, компания не движется в направлении, которое было запланировано изначально.

Таким образом, метод хосин канри позволяет разработать последовательный план достижения стратегических целей и контролировать процесс развития организации. В случае несоответствия с запланированными результатами, действия компании корректируются (причем не только руководством, но и персоналом, который полностью включен в процесс разработки и следования общего плана действий) путем быстрого реагирования на изменение факторов внутренней и внешней среды.

Источники

Джексон Т. Хосин канри: как заставить стратегию работать / пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. С. 248.

Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. С. 400.

Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.

Kondo Yoshio. Hoshin kanri — a Participative Way of Quality Management in Japan // The TQM Magazine. 1998. No. 6. P. 425–431.

Shook J. Managing to Learn: Using the A3 Management. Process Lean Enterprise Institute, Inc.; Pap/Chrt edition, 2008.

Development of the Strategic Direction of the Company with Hoshin Kanri Methodology

This study outlines a step-by-step logic of the process called Hoshin Kanri, describes working methods and instruments of this method and its basic concepts that are required in the implementation of the strategy Hoshin Kanri.

On the basis of the analysis, the strategic direction of the company Sport House was developed using the method of Hoshin Kanri.

Keywords*:* strategic management, strategy, vision, the concept of hoshin kanri Deming Cycle, “catch ball”.

© Тяпкова А.А., Карымов В.С., 2018

С.А. Стручкова
НИУ ВШЭ

АДАПТАЦИЯ МЕТОДОВ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ НА ПРИМЕРЕ СБЕРБАНКА РОССИИ

В статье рассмотрены основные инструменты японского менеджмента, применяемые в Сбербанке России. На основе проведенного интервью и метода включенного наблюдения выявлены основные способы реализации и сложности в принятии иностранных методов сотрудниками российской компании. На основе SWOT-анализа сделаны рекомендации по возможному развитию и внедрению методик японской системы управления.

***Ключевые слова**:* японский менеджмент, Сбербанк России, адаптация иностранных практик менеджмента в России, 5S, гемба.

Применению японского менеджмента в России, несмотря на его доказанную эффективность, посвящено совсем немного научных работ и статей в тематических журналах. Однако на сегодняшний день в нашей стране компании начинают применять элементы системы японского управления, стремясь повысить свои показатели и оптимизировать деятельность. Уже в процессе внедрения могут возникать различные сложности в принятии сотрудниками как философии, так и отдельных мероприятий, которые предлагаются руководством компании, поскольку система японского менеджмента не адаптирована для применения в иностранных государствах в силу различий менталитета, установок и принципов работы на предприятии. Такое неприятие тормозит развитие организации и уменьшает экономический эффект от использования системы.

Для того чтобы глубже разобраться в аспектах, возникающих в российских компаниях при внедрении элементов системы японского управления, и выяснить, каким образом происходит обучение сотрудников, объектом исследования была выбрана одна из самых старейших и крупных компаний страны — Сбербанк России.

Цель исследования — изучить методы внедрения элементов японской системы управления на примере Сбербанка России и исследовать, как это воспринимается сотрудниками данной организации и как они адаптируются к новым методикам.

Задачи исследования:

• Выявить и изучить элементы японской системы управления, которые используются в Сбербанке России с точки зрения теории менеджмента.

• Проанализировать методы внедрения и культивирования практик японского управления в Сбербанке России.

• Выявить результативность применения инструментов японской системы менеджмента с точки зрения сотрудников организации.

• Дать рекомендации по поводу возможного развития методик внедрения японской системы управления и сделать выводы по проделанной работе.

Методы исследования — глубинное интервью сотрудников, анализ официальных документов организации, SWOT-анализ, а также метод включенного наблюдения.

С точки зрения теории менеджмента были выявлены и изучены элементы японской системы управления, которые используются в Сбербанке России: Lean Management, 6 sigma, DMAIC, философия кайдзен, методика «Черных и зеленых поясов», 5S и Гемба. Весь комплекс данных инструментов направлен на минимизацию потерь, снижение дефектов, оптимизацию бизнес-процессов банка, а также на повышение качества обслуживания клиентов и продуктов.

В Сбербанке России все инструменты японской системы управления внедряются под единым названием «ПСС» (производственная система Сбербанка). Для внедрения ПСС проводится обучение сотрудников, которое может состоять из онлайн-курсов, ознакомления с корпоративными презентациями, а также очных семинаров и тренингов. Кроме того, существуют официальные документы, регламентирующие порядок внедрения и развития той или иной методики в Сбербанке, которые также разъясняют цели и задачи использования методик. Однако основная часть освоения методик осуществляется сразу на практике, как мы выяснили из интервью с сотрудниками банка.

В ходе глубинного интервью было опрошено пять сотрудников Сбербанка России, занимающих разные должности в разных

подразделениях. Двоих респондентов можно отнести к рангу рядовых сотрудников, еще двое — начальники отделов, а один сотрудник занимается непосредственно внедрением исследуемых нами методов японской системы управления. Таким образом, благодаря охвату всех участвующих сторон, были затронуты основные проблемы используемых японских методик с разных точек зрения.

В табл. 1 приведены основные тезисы мнений сотрудников по инструментам японского менеджмента.

Самый широко известный инструмент для всех уровней сотрудников — это 5S. Именно о нем охотнее всего говорили респонденты — как о положительных, так и о негативных моментах. Все сотрудники уверены, что 5S действительно полезный инструмент для организации не только рабочего процесса и места, но и для повседневной жизни, он актуален:

Для эффективности деятельности банка, конечно, это очень нужная вещь, потому что все это — стандартизация рабочего места, позволяет сразу понять, где что лежит. В повседневной жизни это также очень помогает, особенно, когда дома есть дети. Они с малых лет привыкают, где что должно лежать. Допустим, носки у сына валяются, где попало, а теперь он кладет их в специально предназначенный лоток.

Людмила, рядовой сотрудник

Однако, несмотря на наличие очевидных плюсов этой японской методики, были выявлены и минусы, которые, в основном, по словам респондентов, связаны с реализацией теории на практике:

Перегибают палку, начинают ходить и проверять, где у тебя на столе наклейка с надписью «клавиатура», а на полу у тебя наклейка с надписью: «мусорное ведро» — тут кроме возмущения, конечно, ничего не вызывает.

Наталья, начальник отдела

Одно время 5S до дурости доходило: скрепка должна лежать тут, ручка тут...

Светлана, рядовой сотрудник

Таблица 1

Краткие результаты интервью с сотрудниками

Респондент	С какими инструментами знаком	Какими инструментами владеет	Какое обучение, когда проходил	Недостатки методик	Преимущества методик
Рядовой сотрудник 1	5S, гемба, Lean Management, Черные и Зеленые пояса, DMAIC	5S, гемба	Самообучение по презентациям, 2014 г.	Отсутствие материалов для новичков, нет возможности повторить пройденное, в начале чрезмерное «насаждение»	Позволяют упорядочить работу, стали все фиксировать, повысилась организованность
Рядовой сотрудник 2	5S, гемба	5S	5S, 2014 г.	Отсутствие возможности повторить пройденное	Понятно, где что лежит, польза в повседневной жизни
Начальник отдела 1	5S, гемба, DMAIC, Lean Management, Черные и Зеленые пояса	5S, гемба, DMAIC	Самообучение по презентациям, 2014 г.	Отсутствие возможности повторить пройденное, мало тренингов	Позволяют увидеть проблемы в процессах, повышение KPI подразделения
Начальник отдела 2	5S, гемба, Черные и Зеленые пояса, Lean Management	5S, гемба	Онлайн-курсы, 2014 г.	Чрезмерное «насаждение», перегибание палки, неподходящий отдел для реализации методик	Порядок как в офисе, так и в голове, повысилась общая организованность
Сотрудник отдела внедрения ПСС	5S, гемба, DMAIC, Зеленый пояс, Lean 6 sigma	5S, гемба, DMAIC, Зеленый пояс, Lean 6 sigma	Зеленый пояс, август 2014 г.	Короткий тренинг, не успели остановиться подробно на каждом шаге DMAIC	Более глобальное понимание процессов, понимание, что всегда есть возможности оптимизации процессов

Ответственные за внедрение ПСС стараются облегчить понимание сотрудниками необходимости изменений и для этого проводят целый ряд мероприятий:

Проводили семинары по обучению руководителей, сопровождали выходы в Гемба, помогали получить необходимые улучшения. А чтобы убедить сотрудников в необходимости использования 5S, проводили конкурсы на лучшее подразделение, которое соблюдает данные принципы. Собственным примером показывали удобство их использования.

Ирина, отдел внедрения ПСС

Необходимо отметить, что действия отдела внедрения ПСС были не напрасны — все сотрудники по крайней мере понимают, что это за инструмент и видят в нем положительные стороны как для банка, так и для себя лично. Самое главное, что работники поняли основную суть 5S — процесс совершенствования должен быть постоянным:

5S в работе нужно обязательно проводить чаще. Мы, конечно, перед проверками особенно старались, но по идее должно быть так, что они невзначай зайдут — а у нас все готово. Хотелось бы достичь такого. Это дело привычки.

Людмила, рядовой сотрудник

Мы применяем эти методики не постоянно пока, но часто. Например, в том же 5S, один раз настроил, а потом просто поддерживаешь — канцелярия всегда лежит в этом ящике, личные вещи — в другом. По выработанному темпу уже идешь, работаешь.

Светлана, рядовой сотрудник.

Основные выводы из интервью с сотрудниками:

• По результатам глубинного интервью с респондентами, было выявлено, что самый неузнаваемый инструмент японской системы управления — 6 sigma, а самые известные — 5S и Гемба. Кроме того, именно инструментом 5S владеют все опрошенные сотрудники, а всем набором инструментов владеет лишь сотрудник отдела внедрения ПСС.

• Были сложности в принятии сотрудниками новых методов, особенно в самом начале пути, когда процесс еще не был так отлажен. Респонденты выразили желание проходить обучение чаще и иметь возможность повторить пройденный материал, кроме того,

многие из них отмечали чрезмерное «насаждение» при применении данных методик на практике. Однако, несмотря на негативные комментарии, каждый из них понимал необходимость и полезность используемых методик как для организации, так и для них лично.

Рис. 1. Стратегия ПСС 2018

Почему же именно 5S оказался столь успешным при внедрении, и в его реализацию удалось вовлечь сотрудников всех уровней должностей и специальностей? Дело в том, что этот инструмент из всех рассмотренных нами был самым первым, с которым столкнулись сотрудники — уже на протяжении 5 лет Сбербанк занимается его внедрением среди сотрудников. Остальные методы еще не успели так прочно войти в трудовую деятельность, пока что они являются лишь отдельными процессами, а не частью основных бизнес-процессов организации, к чему необходимо стремиться.

Сбербанк России учел именно этот аспект в разработанной стратегии ПСС на 2018 г. Были выделены четыре «слагаемых успеха» и описание текущей и желаемой ситуации по этим слагаемым (рис. 1).

Описание целевой ситуации по некоторым слагаемым почти полностью совпадает с выявленными рекомендациями и пожеланиями сотрудников, например, «Дополнительные знания по ПСС легко доступны» и «Сложно разделить основную работу и ПСС — просто вся работа организована в соответствии с принципами ПСС», это свидетельствует о том, что компания выбрала верные цели для реализации, которые позволят ПСС работать так, как было задумано изначально.

На основе рассмотренной информации, проведем SWOT-анализ применяемых японских методик в Сбербанке (табл. 2).

Таблица 2

SWOT-анализ

S — Strengths	**W — Weaknesses**
• Позволяет оптимизировать рабочие процессы банка (не только бизнес-процессы) • Экономия средств и времени • Стандартизированный подход • Чистота и порядок на рабочем месте • Повышение общей организованности • Актуальность для повседневной жизни	• Слабая теоретическая база • Нет возможности повторить пройденное • Отсутствие системного подхода к внедрению • Неинтегрированный, отдельный процесс • Отвлечение от основной работы • Чрезмерное насаждение при внедрении
O — Opportunities	**T — Threats**
• Уникальность использования японских методик в банковской сфере России => возможность подтвердить статус инновационного банка • Возможность идти «в ногу» с мировыми лидерами в области менеджмента • Более высокая адаптивность по сравнению с другими банками к постоянно изменяющимся условиям внешней среды и требованиям клиентов	• Нераспространенность методик в России • Отсутствие возможности обмена опытом с другими организациями банковской сферы при внедрении подобных методик • Нетипичная сфера деятельности для использования японских методик • Сложно перенять опыт непосредственно из Японии

Теперь построим варианты действий на пересечении полей SWOT-анализа, что можно считать рекомендациями для Сбербанка по работе с японскими методиками управления (табл. 3).

Таблица 3

Рекомендации по внедрению и использованию японских методов управления в Сбербанке России

	Opportunities	**Threats**
Strengths	• Возможность стать эталоном для других банков России в области формирования орг. культуры • При достижении уровня ПСС 2018 г., возможность поделиться опытом с другими банками России, получая доп. прибыль	• Возможность учиться на собственных ошибках и фиксировать все решения, принятые в той или иной ситуации, чтобы позже была возможность ознакомиться с опытом предыдущих коллег — создание базы данных по проблемам и их возможным решениям • Систематизация, анализ, развитие, адаптация внедряемых методик для российских компаний
Weaknesses	• Необходим обмен опытом с международными ведущими банковскими компаниями, которые используют данные методики с целью усиления теоретической базы, сделать внедрение систематизированным, интегрировать методики в рабочий процесс, чтобы это не отвлекало от основной работы • Стремиться внедрить ПСС во все процессы организации, сделать ее неотъемлемой частью любого вида деятельности в банке	• Для того чтобы ликвидировать все пункты из блока Weaknesses, можно наладить обмен опытом с японскими коллегами — командировки как топ-менеджмента, так и наиболее заинтересованных рядовых сотрудников, чтобы у людей был больший стимул к изучению и применению методик • Для укрепления теоретической базы необходимо сотрудничество с лучшими университетами России, в том числе с НИУ ВШЭ. Это позволит открыть новый канал для популяризации, изучения и продвижения японских методик в российских компаниях

Основными рекомендациями для Сбербанка России при дальнейшем внедрении и культивировании японских методик уп-

равления можно считать обмен опытом с международными банковскими организациями, в частности с японскими, которые применяют подобные методы, а также координация с российскими предприятиями небанковской сферы, использующими японскую систему управления. Кроме того, большое внимание нужно уделить усилению теоретической базы, которой так не хватает сотрудникам банка, посредством проведения совместных исследований и проектов с ведущими российскими университетами, в том числе с НИУ ВШЭ. Более глубокое изучение японских методик управления в университете позволит Сбербанку подготовить для себя перспективные управленческие кадры с пониманием философии и ценностей банка, что является актуальным для долгосрочной стратегии Сбербанка России.

Источники

Герман Греф: конкуренция дошла до такой степени, что если мы утром проснулись с новой идеей, то в обед, когда мы встретились, чтобы это обсудить, — китайцы ее уже производят [Электронный ресурс]. <http://json.tv/ict_news_read/german_gref-sberbank_rossii-vstrecha_liderov-20160421024643//> (дата обращения 04.05.2016).

Корпоративная презентация, Сбербанк, Тренинг Executive Bel., 2014.

Корпоративная презентация, Сбербанк, Тренинг для «зеленых поясов». 2012.

Корпоративная презентация, Сбербанк, DMAIC (12 презентаций). 2012.

Корпоративная презентация, Сбербанк, Стратегия ПСС для портала. 2011.

Методика реализации программы посещения структурных подразделений ОАО «Сбербанк России» руководителями структурных подразделений ОАО «Сбербанк России» с целью выработки инициативных предложений («ГЕМБА») № 2359-2. Сбербанк, 2013.

Методика организации эффективного рабочего места сотрудника ОАО «Сбербанк России» на основе системы «5S», Сбербанк № 2229. Сбербанк, 2011.

Панде Пит, Холп Ларри. Что такое 6 сигм? М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 160 с.

Пшенников В.В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М.: Япония сегодня, 2000. 334 с.

Фабрицио Т. 5S для офиса: Как эффективно организовать рабочее место. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2012.

Adaptation of Applied Japanese Management System's Methods by Russian Companies — Evidence From Sberbank of Russia

Main Japanese management tools that are used in Sberbank of Russia are described in this article. Using the data from interviews and participant observation, major ways of implementation and adaptation difficulties of foreign methods among the employees of Russian company are discovered. Based on the SWOT-analysis we concluded some recommendations about the developing and adoption of Japanese management tools in Sberbank.

Keywords*:* Japanese management, Sberbank of Russia, Adaptation of foreign management practices in Russia, 5S, Gemba.

© Стручкова С.А., 2018

РАЗДЕЛ II

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Е.Г. Калабина

Уральский государственный экономический университет

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТРУДОВЫЕ КОНТРАКТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ: РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРОЕКЦИЯ

В статье рассматриваются процессы введения эффективных трудовых контрактов как инструмента построения стимулирующей системы оплаты труда в здравоохранении. Раскрыты теоретические рамки исследования трудовой мотивации и стимулирования труда медицинского персонала, проведена эмпирическая оценка результатов введения эффективных трудовых контрактов в бюджетном медицинском учреждении с использованием контент-анализа и дисперсионного анализа зарплатного неравенства (включая исследование размера, структуры и диапазона дифференциации общего вознаграждения) по четырем основным группам медицинских работников. Впервые сделана попытка изучить влияние введения эффективных трудовых контрактов на результаты деятельности бюджетных медицинских учреждений на примере многопрофильного медицинского учреждения крупного российского города (г. Екатеринбург). Представлены результаты анализа размеров, динамики и детерминант структуры общего вознаграждения различных групп медицинских работников за период 2012–2016 гг., установлена институциональная логика построения эффективных трудовых контрактов для различных групп медицинских работников в муниципальном медицинском учреждении. Выявлена тенденция увеличения зарплатного неравенства среди основных категорий медицинского персонала муниципального медицинского учреждения, недостаточно обоснованная сложностью, квалификацией, количеством и качеством выполняемой работы. Проведена оценка влияния введения эффективных трудовых контрактов на результаты деятельности муниципального медицинского учреждения с позиций изменения объема и качества оказываемых услуг. Предложены рекомендации и инструменты, корректирующие порядок и процедуры введения эффективных трудовых контрактов для

медицинских работников в условиях модернизации российского здравоохранения для повышения эффективности деятельности медицинских организаций.

Ключевые слова*:* эффективный трудовой контракт, бюджетные медицинские учреждения, зарплатное неравенство, результативность деятельности.

Введение

Модернизация российской системы здравоохранения в силу незавершенности институциональных преобразований в данной сфере общественного сектора экономики обострила ряд нерешенных ранее проблем ее функционирования. Экономический кризис продемонстрировал слабые стороны российской медицины, актуализировав вопрос о необходимости продолжения начатых реформ, направленных на повышение доступности и качества медицинской помощи, эффективности принимаемых управленческих решений, использования выделяемых отрасли государственных ресурсов. Для дальнейших институциональных преобразований в национальной системе здравоохранения разрабатываются различные по сложности построения и проработанности механизмы государственной политики в данной сфере. Важный элемент реформ в российском здравоохранении — стимулирование эффективной деятельности бюджетных медицинских организаций посредством использования новых методов оплаты медицинской помощи, ориентированных на результат, и внедрение в их деятельность (от муниципального до федерального подчинения) эффективных трудовых контрактов для всех категорий медицинских работников. Из трех этапов реализации программы введения стимулирующей оплаты труда в здравоохранении РФ в виде эффективных трудовых контрактов (2012–2013 гг. — 1-й этап, 2014–2015 гг. — 2-й этап, 2016–2018 гг. — 3-й этап) пройдены два и пришло время подведения промежуточных итогов.

Внимание к проблемам введения эффективных трудовых контрактов продиктовано следующими обстоятельствами. Современные условия России способствуют сосредоточению в медицинских бюджетных учреждениях работников, социально-демографические и профессиональные характеристики которых не позволяют им успешно конкурировать с работниками, занятыми в частной

медицине, поэтому переход на эффективные трудовые контракты может не оправдать ожиданий относительно быстрого и позитивного влияния на улучшение качества и объема медицинских услуг. Структура и состав стимулирующих выплат в рамках эффективных трудовых контрактов медицинского персонала приводят к излишне высокой дифференциации общего размера вознаграждений. Экономическая состоятельность и успешность развития отдельных регионов РФ усиливает разницу в доходах медицинских работников, формируя основу для миграции квалифицированных кадров в финансово более благополучные регионы [Калабина, 2012; 2016].

Так, среднемесячная зарплата медицинских работников муниципальных учреждений здравоохранения г. Екатеринбурга превысила программные показатели за 2015 г. и составила к прогнозному значению средней заработной платы по Свердловской области по врачам и работникам с высшим образованием 181%; по среднему медицинскому персоналу 106,7%. Введение эффективных трудовых контрактов в бюджетной сфере было осуществлено с целью сохранения кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности профессий, достижения конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг и эффективности деятельности работников по заданным критериям.

Насколько достижимы оказались поставленные цели? Очевидно, что данное организационно-управленческое и экономическое нововведение одномоментно не снимает остроты накопившихся проблем в области оплаты труда, а оценка стимулирующего влияния оплаты труда на эффективность деятельности работников медицинских учреждений многоаспектна и требует длительного времени.

Цель данного исследования — проведение аналитической оценки влияния введения эффективного трудового контракта на результаты деятельности бюджетных медицинских учреждений на примере г. Екатеринбурга и разработка рекомендаций для дальнейшей реализации процесса стимулирования медицинских работников к повышению объема и качества медицинских услуг.

Для достижения поставленной цели в работе рассматривались следующие задачи:

- обобщить и систематизировать основные подходы, в рамках которых раскрывается сущность эффективных трудовых контрактов с позиций их построения из различных научных перспектив;
- исследовать порядок определения, состав и структуру элементов общего вознаграждения для основных категорий работни-

ков медицинского бюджетного учреждения, применяемых с целью конструирования эффективных трудовых контрактов;

• на основе контент-анализа нормативно-правовой базы введения эффективных трудовых контрактов изучить логику и специфику их построения для различных групп медицинских работников в муниципальном учреждении здравоохранения;

• с помощью дисперсионного анализа провести оценку зарплатного неравенства основных категорий медицинского персонала в муниципальном учреждении здравоохранения на примере г. Екатеринбурга;

• осуществить сравнительный анализ средних значений результирующих показателей деятельности медицинского бюджетного учреждения до и после введения эффективных трудовых контактов на примере крупного российского города (г. Екатеринбург) по данным за 2012–2016 гг.;

• разработать рекомендации по процедурам и условиям трансформации комплементарных и конкурирующих механизмов оплаты труда работников медицинских бюджетных учреждений.

В отличие от имеющихся исследований по данной проблематике в работе впервые сделана попытка изучения влияния введения эффективных трудовых контрактов на результаты деятельности бюджетных медицинских учреждений на примере многопрофильного медицинского учреждения крупного российского города.

Статья имеет следующую структуру. Сначала анализируются содержание и общие правила построения эффективных трудовых контрактов для медицинских работников. Далее определяется структура общего вознаграждения медицинских работников при построении эффективных трудовых контрактов в муниципальном медицинском учреждении и дается характеристика порядка расчета слагаемых общего вознаграждения. Затем изучаются процессы, сопровождающие введение эффективных трудовых контрактов, и выявляется институциональная логика их построения для различных групп медицинских работников в муниципальном медицинском учреждении. Далее определяется изменение зарплатного неравенства основных категорий медицинского персонала муниципального медицинского учреждения до и после введения эффективных трудовых контрактов, и насколько оно обосновано оценкой сложности, квалификацией, количеством и качеством выполняемой работы каждым работником. В завершение проводится оценка влияния введения эффективных трудовых контрактов на результа-

ты деятельности медицинских работников и муниципального медицинского учреждения с позиций медицинской, экономической и социальной эффективности.

Теоретические и эмпирические рамки исследования

Известно, что условием построения стимулирующей системы оплаты труда является определение конкурентоспособного уровня вознаграждения для различных категорий медицинского персонала посредством установления соотношения с уровнем оплаты аналогичных работников в других организациях той же сферы деятельности; соотношения оплаты в государственном/частном секторе; соотношения со средним уровнем заработной платы в регионе и т.п. Исследования показывают, что человеку свойственно оценивать свое материальное благополучие в сравнении с окружающими. И в этом смысле для работников сферы здравоохранения порочным является унифицированный подход, при реализации которого размер зарплаты устанавливают лишь в зависимости от принадлежности работника к определенной должностной и квалификационной категории, а ситуацию на локальном рынке в расчет не берут [Колосницына, Шейман, Шишкин, 2009; Кадыров, 2007].

Кроме того, стимулирующая система оплаты труда предполагает обоснованное конструирование структуры общего вознаграждения для каждого работника.

Комплекс обозначенных задач исследования в значительной степени определил методику анализа, сочетающую приемы первичного сбора и последующего авторского количественного и качественного анализа данных.

Исследование процесса внедрения эффективных трудовых контрактов для работников медицинских бюджетных учреждений охватывает четыре укрупненные профессиональные группы: административные работники, врачи, средний и младший медицинский персонал, обслуживающий персонал. Группировка медицинских работников по данному принципу обусловлена, прежде всего, тем, что внедрение эффективных трудовых контрактов осуществляется путем постепенного охвата основных профессиональных групп медицинских работников, начиная с административного персонала — главные врачи, зам. главных врачей, зав. отделений и т.п.

Это делает возможным изучение того, как введение эффективных трудовых контрактов повлияет на результативность труда каждой из рассматриваемых групп. Так, выделение отдельной и самостоятельной профессиональной группы врачей, по нашему мнению, позволяет изучить проблему того, смогут ли эффективные трудовые контракты выполнить функцию замещения неформальных платежей за оказанные медицинские услуги.

Методология разработки эффективных трудовых контрактов в области здравоохранения требует понимания особенностей экономических стимулов медицинского персонала — внешних и внутренних, явных и скрытых, избыточных и недостаточных. Так, стимулы при заключении эффективного трудового контракта могут оказаться недостаточно сильными либо избыточными, либо искаженными, в результате чего поведение одной из сторон, реагирующей на задаваемые ей стимулы, будет отличаться от исходных ожиданий другой стороны. Собственно об этом писал С. Керр в работе «О бесполезности обещать награду за “А”, надеясь на ”Б”». Ложно заданные стимулы могут привести к нежелательным последствиям применения эффективных контрактов — негативным контрактным экстерналиям. Причинами искажения стимулов могут быть: завораживание идеей «объективного» критерия, приводящего к использованию при построении эффективных контрактов простых, количественно измеряемых показателей результативности; чрезмерное внимание к легко наблюдаемым результатам, при том что результаты выполнения лишь части задач поддаются оценке. Б. Холстром и Р. Милгром, объясняя ограниченную распространенность контрактных отношений, обратили внимание на то, что их заключение может привести к перераспределению усилий участников в пользу наблюдаемых (и соответственно вознаграждаемых) задач, что может сопровождаться снижением интенсивности усилий по тем задачам, результат реализации которых сложно оценить.

Это позволило предложить вариант типологии стимулов трудовой деятельности медицинских работников, представленной в табл. 1 [Кадыров, 2007; Калабина, 2012].

Среди неявных стимулов можно выделить внутренние и внешние, основанные и объединенные признаком доверия. Так, врачи, медицинские сестры и представители других медицинских профессий получают профессиональное образование и специальную подготовку, предполагающие определенные нравственные обязательства в отношении пациентов и воплощенные в понятии «врачебный

Таблица 1

Типология стимулов трудовой деятельности медицинского персонала

Стимулы	Неявные (имплицитные)	Явные (эксплицитные)
Внутренние	Профессиональный врачебный долг, репутация, стремление к самореализации, (клятва Гиппократа), профессиональный интерес	Регулирование (профессиональные саморегулируемые организации врачей; социальные сообщества пациентов, страховые медицинские организации)
Внешние	Доверие пациентов, получателей медицинских услуг	Оплата труда и другие формы компенсации и вознаграждения

долг». Клятва Гиппократа и репутация врача являются неявными внутренними стимулами для медицинского персонала, а доверие пациентов — неявным внешним стимулом. Исследователи отмечают, что механизмы доверия — это наиболее эффективные с точки зрения затрат и выгод инструменты стимулирования медицинского труда, в сравнении с трудовыми контрактами или детальным регулированием деятельности медицинского персонала [Калабина, 2016]. Однако в последние годы все чаще говорят о нарушении принципов доверия, поэтому необходима регулярная оценка деятельности медицинского персонала и четкие ее критерии. Явные внутренние стимулы могут быть заданы стандартами, нормами и правилами, устанавливаемыми профессиональными организациями (саморегулирование), а также коллективными потребителями медицинских услуг, в роли которых выступают сообщества пациентов, государственные органы и страховые медицинские компании. Эти стимулы относят к внутренним, поскольку предполагается, что медицинские работники уже состоялись как специалисты, и их деятельность оценивают и регулируют такие же профессионалы. Однако велика угроза проявления оппортунистического или рентоориентированного поведения, поскольку нормы и оценки определяют интересы узких профессиональных групп. Явные внешние стимулы — это те или иные системы оплаты труда, т.е. финансовые и нефинансовые инструменты (компенсация работника может включать не только денежные выплаты, но и так называемый социальный пакет, нематериальные выгоды, например, продолжительные отпуска, гибкий график работы, медицинское или пенсионное

страхование за счет работодателя и т.п.). Именно эти инструменты мотивации медицинского персонала все чаще рассматривают как необходимое дополнение неявных и явных внутренних стимулов.

Для снижения негативного влияния экономического кризиса на систему здравоохранения разрабатываются комплементарные и конкурирующие механизмы государственной политики в данной сфере. В частности, с 1 января 2012 г. была запущена программа применения в деятельности медицинских учреждений всех уровней (от муниципальных до федерального подчинения) стимулирующей системы оплаты труда в виде поэтапного перевода медицинских работников на эффективные трудовые контракты. Реализация программы включает три этапа. В рамках первого этапа (2012–2013 гг.) предполагалось создание нормативно-правовой базы для реализации программы перехода на эффективные контракты, введение прозрачного механизма оплаты труда руководителей медицинских организаций, заключение эффективных трудовых договоров с административно-управленческим персоналом медицинских учреждений, повышение оплаты труда отдельных групп медицинских работников. Второй этап (2014–2015 гг.) был нацелен на практическую актуализацию (разработку) показателей эффективности деятельности работников медицинских учреждений для обеспечения увязки оплаты труда с повышением качества предоставляемых медицинских услуг; заключение дополнительных соглашений к действующим трудовым договорам, совершенствование квалификационных требований к работникам (разработку профессиональных стандартов) с учетом современных требований к качеству медицинских услуг, а также установление базовых окладов по профессиональным и квалификационным группам (ПКГ). Третий этап (2016–2018 гг.) должен полностью завершить процесс перевода работников бюджетных медицинских учреждений на контрактную основу трудовых отношений.

Уточним, что под эффективным контрактом понимаются трудовые отношения между работодателем (государственным или муниципальным учреждением) и работником, основанные на выполнении им должностных обязанностей согласно трудовому договору, в котором конкретизированы условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности трудовой деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг. Изменение порядка оплаты труда детерминировано изменением условий, определенных сто-

ронами трудового договора (эффективного контракта), и осуществляется в соответствии с законодательством РФ и действующим нормативным актом.

Трудовая мотивация и стимулирующая оплата труда становятся инструментами повышения результативности деятельности медицинских организаций за счет ослабления жесткости структуры общего вознаграждения медицинского работника, персонализации оплаты труда каждого и, как результат, увеличения дифференциации размеров оплаты труда для медицинских работников схожих профессионально-квалификационных групп.

Основные теоретические предположения исследования состоят в следующем:

• институциональные реформы в России приводят к сосредоточению в медицинских бюджетных учреждениях работников, социально-демографические и профессиональные характеристики которых не позволяют им успешно конкурировать с работниками, занятыми в частной медицине. Переход на эффективные трудовые контракты может не оправдать общественных ожиданий относительно позитивного влияния на улучшение качества и объема медицинских услуг, предоставляемых бюджетными организациями населению;

• занятость работников в медицинских бюджетных учреждениях в большинстве случаев синхронизирована с их трудовой мотивацией — доминированием выполнения социальных ролей, стремлением к стабильности и гарантированности общего невысокого вознаграждения и практическим отсутствием стимулов к проявлению дополнительных усилий для повышения результатов деятельности;

• повышение легитимной оплаты труда работников медицинских бюджетных учреждений с помощью введения эффективных трудовых контрактов сопряжено с нежеланием и отказом перехода на них части медицинского персонала, отсутствием системы нормирования и оценивания результатов труда;

• сложная структура и состав стимулирующих выплат в рамках эффективных трудовых контрактов медицинского персонала приводят к трудностям их конструирования и излишней дифференциации доходов.

Чтобы выстроить эффективную систему оплаты труда, необходимо определить конкурентный и достаточный уровень оплаты для различных категорий медицинского персонала. В частности, нужно определить его соотношения: с уровнем оплаты аналогичных работников в других организациях той же сферы деятельности;

оплаты в государственном/частном секторе; со средним уровнем заработной платы в регионе и т.п. Исследования показывают, что человеку свойственно оценивать свое материальное благополучие в сравнении с окружающими, и в этом смысле для работников общественного сектора (и здравоохранения, в частности) порочным является унифицированный подход, при реализации которого размер зарплаты устанавливают лишь в зависимости от принадлежности работника к определенной должностной и квалификационной категории, а ситуацию на локальном рынке в расчет не принимают [Колосницына, Шейман, Шишкин, 2009; Кадыров, 2007; Feldstain, 1988; Folland, Goodman, Stano, 1993].

Важным становится выбор структуры оплаты труда медицинского персонала (составные части и их веса) — какая часть работнику гарантируется с учетом его профессии, должности, квалификационного уровня, стажа и прочих объективных характеристик, а какая вариативна и зависит тем или иным образом от интенсивности и результатов работы (количественных и/или качественных). Если, определяя уровень оплаты, отвечаем на вопрос о том, сколько платить, то, выбирая структуру и форму оплаты, решаем, как платить.

Гипотезы, методология и результаты исследования

Комплекс обозначенных задач исследования в значительной степени определил методику аналитической работы, сочетающую приемы первичного сбора и последующего авторского количественного и качественного анализа данных, а также проведение полустандартизированных глубинных интервью с экспертами — врачами и руководителями органов управления областным здравоохранением и медицинских учреждений.

В связи с этим в работе были сформулированы следующие гипотезы:

• Зарплатное неравенство среди различных категорий медицинского персонала необоснованно велико и сохраняется тенденция к увеличению разрыва между младшим медицинским персоналом и административно-управленческими сотрудниками бюджетных учреждений.

• Структура общего вознаграждения медицинского персонала имеет несбалансированный характер, что приводит к смене

фокуса трудовой мотивации сотрудников с добросовестного выполнения должностных обязанностей к достижению оценочных показателей стимулирования.

• Связь между результатами и стимулирующей оплатой труда медицинских сотрудников, а также результатами деятельности структурных подразделений и муниципального медицинского учреждения в целом является слабой.

На *первом этапе* использовались результаты контент-анализа региональных и муниципальных нормативных актов, регламентирующих введение эффективных трудовых контрактов в бюджетных учреждениях здравоохранения Свердловской области. Информационной базой исследования послужили данные, предоставленные Министерством здравоохранения Свердловской области, а также Управлением здравоохранения г. Екатеринбурга, о механизмах разработки и внедрения эффективного трудового контракта — порядок, регламенты, процедуры, характеристика и условия устанавливаемых выплат для разных групп медицинских работников. Контент-анализ показал, что в них, как правило, отражены три направления деятельности медицинских учреждений — основная (оказание медицинских услуг и помощи), финансово-хозяйственная деятельность и кадровая работа. В документах установлены не только целевые показатели, но и критерии оценки в баллах или процентах, формы отчетности и периодичность оценки результатов деятельности медицинских учреждений. Иными словами, утвержденные системы оценки представляют собой рабочий инструмент, с помощью которого определяется степень эффективности медицинских учреждений и их руководителей.

В свою очередь, контент-анализ содержания трудовых договоров медицинского персонала, переведенного на эффективный трудовой контракт, а также полустандартизированные интервью по вопросам оценки результатов труда и разработки эффективных контрактов с представителями администрации показали отсутствие декомпозиции оценки деятельности медицинского учреждения с оценкой результатов труда отдельных групп медицинских работников, разбалансированность и разрозненность оценочных показателей. Так, для врача — специалиста стационара выполнение стандарта лечения пациента является самым весомым показателем оценки деятельности: норматив составляет до 35 баллов, а соблюдение трудовой дисциплины — 10 баллов. Согласно содержанию эффективного контракта медицинской сестры стационара

отсутствие замечаний по оформлению медицинской документации составляет 15 баллов, соблюдение санэпидрежима — 25, отклонение от алгоритма при выполнении манипуляции — 15, отсутствие обоснованных жалоб и отсутствие нарушений деонтологии — 30, соблюдение трудовой дисциплины — 15 баллов.

На *втором этапе* исследования введения эффективных трудовых контрактов для оценки и оплаты труда медицинского персонала бюджетных учреждений здравоохранения мы попытались выявить, как и в какой степени политика стимулирующей оплаты труда повлияла на динамику, размер и структуру общего ежемесячного вознаграждения различных категорий работников на примере муниципального медицинского учреждения г. Екатеринбурга, по данным за 2012–2016 гг. (84459 наблюдений).

Рассматриваемое муниципальное медицинское учреждение одно из крупнейших медицинских учреждений г. Екатеринбурга. Данная многопрофильная больница была создана в 1960 г. и является типичным муниципальным медицинским учреждением крупного мегаполиса, обслуживая население г. Екатеринбурга численностью 75 320 человек и оказывая весь спектр медицинских услуг, включая платные. Численность медицинского персонала составляет свыше 1000 человек. Больница имеет стационар на 510 коек с профильными отделениями: четыре отделения хирургии, урологию, офтальмологию, гинекологию, кардиологию, неврологию, терапию; шесть отделений стационарозамещающей помощи на 70 мест; три поликлиники, лечебно-диагностические и хозяйственные службы. На 1 июня 2016 г. эффективными трудовыми контрактами было охвачено около 98,5% работников медицинского учреждения, средняя фактически выплаченная заработная плата по учреждению, включая все категории медицинского персонала, в I полугодии 2016 г. по сравнению с 2011 г. увеличилась на 165%.

Кроме того, информационной базой исследования послужили данные, предоставленные Министерством здравоохранения Свердловской области, а также Управлением здравоохранения г. Екатеринбурга о механизмах внедрения эффективного трудового контракта — порядок, регламенты, процедуры, характеристика и условия устанавливаемых выплат для разных групп медицинских работников. Анализ состава и структуры элементов, входящих в оплату труда, согласно нормативным документам, устанавливающим регламент построения эффективного трудового контракта, показал наличие трех составляющих, комбинация которых и образует об-

щий размер вознаграждения работника муниципального медицинского учреждения — базовый оклад, выплаты компенсационного характера и стимулирующие выплаты (рис. 1).

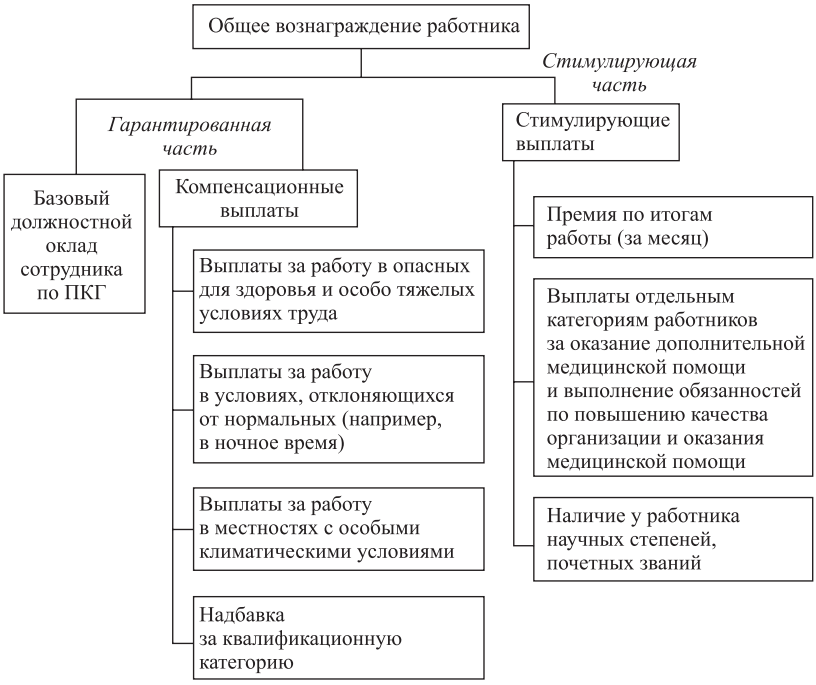

Рис. 1. Модель построения общего ежемесячного вознаграждения работника муниципального медицинского учреждения по условиям эффективного трудового контракта

Содержание общего вознаграждения и соотношение между его частями различаются как по основным категориям работников, так и по условиям определения. Порядок и условия оплаты труда медицинских работников устанавливаются на основе отнесения их занимаемым должностям согласно профессиональным и квалификационным группам (ПКГ), утвержденным приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Базовый оклад дифференцирован в зависимости от квалификационного уровня сотрудника и составляет от 8 200 до 24 000 рублей: младший медицинский и фармацевтический персонала имеет 1 уровень квали-

фикации, средний — 5, врачи и провизоры — 4, административно-управленческий персонал — 2 уровня квалификации. Выплаты компенсационного характера, размер и условия их осуществления устанавливаются работнику согласно коллективному договору, положению по оплате труда медицинского учреждения и при наличии оснований для них. Они определяются в процентах к базовому окладу работника и к их числу относят: повышенные выплаты работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда; за работу в условиях, отличающихся от нормальных (совмещение профессий или должностей; расширение зон обслуживания, увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующих работников, за работу в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочных работ); за работу в местностях с особыми климатическими условиями. Диапазон выплат составляет от 15 до 60% к должностному окладу. К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты за интенсивность и высокие результаты работы; выплаты за качество выполняемой работы и премиальные выплаты по итогам года, и при этом они разделены на две укрупненные группы:

- стимулирующие выплаты гарантированной части заработной платы, которая включает базовый оклад, компенсационные выплаты и повышающиеся коэффициенты к окладам (занимаемая должность, почетное звание, ученая степень и т.п.);
- стимулирующие выплаты стимулирующей части заработной платы (зависящие от эффективности работы учреждения, структурного отделения, работника и премиальные выплаты).

Данный вид выплат персонифицирован и носит индивидуальный характер для каждого медицинского работника с учетом отработанного времени, что, собственно, и отражено в эффективном трудовом контракте.

Анализ данных по муниципальному медицинскому учреждению Екатеринбурга за 2013–2015 гг. показал, что при условии относительно стабильной численности медицинского персонала излишне велико среднее значение коэффициента совмещения (включая как внутреннее, так и внешнее) штатных должностей (1,8) и наблюдается его дальнейший рост (до 1,89), что, очевидно, отражается в увеличении доли компенсационных выплат в структуре вознаграждения при отсутствии обоснованных норм времени на выполнение различных медицинских манипуляций и оценки качества выполняемых услуг. Для младшего медицинского персона-

ла значение коэффициента совмещения достигает 3,3, что требует дополнительного анализа причин, а также содержания и условий оплаты труда данной категории работников согласно эффективному трудовому контракту. Общая оценка средней ежемесячной заработной платы на одно физическое лицо по основным группам медицинских работников свидетельствует о существенном и растущем разрыве между ними, детерминированных воздействием нескольких факторов: растущей инфляцией, политической установкой на увеличение размера общего вознаграждения по сравнению со средней региональной величиной и др. (табл. 1).

Согласно Положению о порядке, размерах и условиях выплат стимулирующего характера сотрудникам отделений стационара и лечебно-диагностических служб за выполнение объема и качества предоставляемых медицинских услуг устанавливается механизм зависимости уровня оплаты медицинских работников от объема и качества предоставляемых медицинских услуг и определяется порядок осуществления денежных выплат стимулирующего характера сотрудникам стационара, лечебно-диагностических служб, а также отдельным специалистам общебольничных служб. Источником финансового обеспечения расходов на денежные выплаты служат средства, полученные муниципальным медицинским учреждением в рамках Территориальной программы государственных гарантий (ТФОМС) бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в Свердловской области. Порядок распределения средств, направленных на стимулирующие выплаты за выполнение объема и качества предоставляемых медицинских услуг: от 10% средств из бюджета ТФОМС, поступивших в муниципальное медицинское учреждение по реестрам за пролеченных больных, направляются на дополнительную заработную плату (стимулирование сотрудников). Из средств, направленных на дополнительную заработную плату, 30,2% составляют начисления на оплату труда;15% — районный коэффициент; до 15% — резерв на отпуск и т.п. Оставшиеся средства являются выплатами стимулирующего характера за выполнение объема и качества предоставляемых медицинских услуг. Выплаты осуществляются: заведующей кабинетом переливания крови, врачам и среднему медицинскому персоналу отделений стационара, лечебно-диагностических служб, специалистам отдела профилактики внутрибольничных инфекций, а также отдельным специалистам. Денежные выплаты стимулирующего характера производятся

Таблица 1

Анализ состава, структуры и средней заработной платы медицинского персонала муниципального медицинского учреждения г. Екатеринбурга за 2013–2015 гг.

Категория персонала	2013 г.				2014 г.				2015 г.			
	Число физических лиц	Коэффициент совмещения	Число занятых штатных должностей	Средняя заработная плата на 1 физическое лицо, руб.	Число физических лиц	Коэффициент совмещения	Число занятых штатных должностей	Средняя заработная плата на 1 физическое лицо, руб.	Число физических лиц	Коэффициент совмещения	Число занятых штатных должностей	Средняя заработная плата на 1 физическое лицо, руб.
Врачи и фармацевты	288	1,23	353,75	46 155	279	1,34	372,5	49 894	270	1,4	377,0	48 359
Средний медперсонал	493	1,4	689,5	25 018	501	1,52	760,0	25 618	475	1,52	720,0	27 422
Младший медперсонал	146	**3,15**	460,5	11 948	138	3,34	461,25	12 359	129	**3,33**	429,75	15 182
Прочий персонал	180	2,73	491,25	21 963	193	2,6	501,75	21 331	195	2,53	494,25	21 626
Итого	1107	**1,80**	1995,0	27 44	1111	1,89	2095,5	28 443	1069	**1,89**	2021	29 556

с учетом оценки эффективности деятельности специалистов за отчетный период (месяц), не осуществляются специалистам, занятым в порядке совмещения, расширения зоны обслуживания и находящимся в долговременном отпуске (по беременности и родам, по уходу за ребенком, без содержания). Порядок определения стимулирующих выплат включает: расчет стимулирующих выплат, производится сотрудниками планово-экономического отдела исходя из объема средств, направленных на стимулирование, и утверждается приказами главного врача учреждения. Размер стимулирующих выплат для врача — узкого специалиста зависит от отработанных часов за период начисления (месяц), должностного оклада и результатов оценки деятельности специалиста, участвующего в процессе оказания медицинской помощи. Размер стимулирующей выплаты специалисту рассчитывается умножением базовой заработной платы на корректирующий коэффициент, базовая заработная плата специалиста — умножением оклада специалиста для расчета стимулирующих выплат на отработанное время, умноженных на процент выполнения показателей оценки качества. Базовая заработная плата сотрудников, участвующих в расчете, — это сумма базовой заработной платы специалистов, представленных к премированию. Оклад специалиста для расчета стимулирующих выплат — это оклад по ПКГ с учетом повышающего коэффициента по занимаемой должности и повышающего коэффициента к окладу в связи с опасными для здоровья, тяжелыми и иными особыми условиями труда. Отработанное время — это количество отработанных часов за период начисления выплат (месяц). Процент выполнения показателей оценки качества отражает оценку деятельности специалистов отделений стационара. Корректирующий коэффициент рассчитывается делением суммы средств, направленных на стимулирующие выплаты, на сумму базовой заработной платы всех сотрудников, участвующих в стимулировании. Для определения премии базовая заработная плата каждого специалиста отделения корректируется на полученный коэффициент.

Порядок проведения оценки деятельности специалистов следующий. Заведующие отделениями и старшие медицинские сестры проводят оценку деятельности специалистов, сбор и учет информации, необходимой для премирования сотрудников: проводят оценку деятельности специалистов, получающих стимулирующие выплаты, согласно показателям. Выбор показателей для оценки

осуществляется дифференцированно с учетом конкретных должностей специалистов (предоставляют сводные данные для расчета стимулирующих выплат). Процент выполнения показателей для премирования рассчитывается как отношение суммы фактических оценок в баллах по всем показателям к сумме нормативных значений в баллах, умноженных на 100%. Денежные выплаты стимулирующего характера осуществляются в виде премирования по итогам работы за месяц.

В частности, Министерство здравоохранения Свердловской области утвердило показатели эффективности в отношении работников подведомственных учреждений, отметив, что дополнительные параметры оценки деятельности медицинского персонала, максимальные размеры, порядок осуществления выплат стимулирующего характера, их периодичность определяются локальными нормативными актами учреждений — положениями по оплате труда, премиальными выплатами. Однако вместе с показателями, характеризующими уровень качества медицинской помощи, предусмотрены и «контрмеры» — условия, при которых стимулирующие выплаты не начисляются: например, дисциплинарное взыскание, наложенное на работника в отчетном периоде, и выявление фактов взимания платы с пациентов за оказанную медицинскую помощь, предоставляемую в рамках программы государственных гарантий бесплатно и т.п. (табл. 2).

Оценка эффективности деятельности медицинских учреждений преследует две взаимосвязанные цели — улучшить качество предоставляемых услуг (на уровне учреждения в целом и каждого работника в частности) и повысить уровень платы за совершаемую работу. Поэтому основной мерой поощрения, применяемой по итогам оценки, является назначение стимулирующих выплат, которые в зависимости от принятой системы оценки имеют ежеквартальный и (или) ежегодный характер. Размер таких выплат зависит от суммы баллов, полученной руководителем или работником учреждения, и может варьироваться от 50 до 100% должностного оклада (впрочем, по результатам оценки премии могут и не назначаться). Кроме того, в Свердловской области наряду с другими регионами России вводились новые системы оплаты труда в 2009–2010 гг. в условиях ограниченных финансовых средств. В результате медицинские учреждения не смогли создать достаточный фонд стимулирования для повышения заинтересованности работников. Если раньше ре-

Таблица 2

Структура и соотношение элементов эффективного трудового контракта медицинских работников муниципального медицинского учреждения г. Екатеринбурга

Категории медицинского персонала	Базовый оклад, %	Компенсационные выплаты, %	Стимулирующие выплаты всего, %	Стимулирующие выплаты обязательного характера, %	Другие стимулирующие выплаты, %	Средняя ежемесячная заработная плата, руб.
Рекомендуемый показатель по медицинским учреждениям Свердловской области	55–60	10–15	30			
Всего по учреждению	20	33	47	13	34	30 758
Врачи	18	27	54	11	43	53 989
Средний медперсонал	19	33	48	18	30	28 108
Младший медперсонал	33	51	16	6	10	12 705
Прочий персонал	24	42	34	5	28	22 704
Стационар	20	38	42	16	26	29 877
Врачи	18	34	47	13	34	48 957
Средний медперсонал	19	36	45	20	25	27 905
Младший медперсонал	32	56	12	5	7	13 088
Прочий персонал	37	49	14	7	7	6 742
Поликлиника	19	17	64	13	51	33 154
Врачи	16	15	69	11	57	48 210
Средний медперсонал	20	17	63	16	47	28 416

Окончание табл. 2

Категории медицинского персонала	Базовый оклад, %	Компенсационные выплаты, %	Стимулирующие выплаты всего, %	Стимулирующие выплаты обязательного характера, %	Другие стимулирующие выплаты, %	Средняя ежемесячная заработная плата, руб.
Младший медперсонал	34	37	29	6	23	9 845
Прочий персонал	38	40	22	5	17	8 987
Параклиника	19	44	37	15	23	31 787
Врачи	17	43	40	12	28	52 061
Средний медперсонал	18	45	37	17	20	29 383
Младший медперсонал	34	50	16	8	8	8 994
Прочий персонал						
Общебольничный персонал	16	68	16	11	5	30 009
Врачи	15	70	15	9	6	43 236
Средний медперсонал	14	68	18	14	4	29 499
Младший медперсонал	28	58	14	9	5	16 267
Прочий персонал	41	46	12	12	0	8 168
Административно-управленческий персонал	25	36	39	5	34	28 888
Врачи	28	19	53	4	50	96 865
Средний медперсонал	23	34	43	7	36	27 710
Младший медперсонал	33	52	16	9	6	10 837
Прочий персонал	23	42	34	5	29	23 968

формированию подвергались стимулирующие выплаты, то переход на эффективный трудовой контракт (повышение, как оплаты труда, так и результативности работы) затрагивает базовую часть зарплаты медицинских работников, а также их социальный пакет. Структура и условия получения денежных и натуральных выплат, входящих в такой пакет, также увязаны с результатами работы учреждения и конкретного работника.

Следующей проблемой, которая возникла в прошедшие годы при внедрении новых систем оплаты труда, стал существенный (нередко более чем десятикратный) разрыв между зарплатами руководителя и другими категориями персонала, что создавало у квалифицированных работников чувство несправедливости при оценке оплаты их труда. Для преодоления сложившейся ситуации согласно действующим документам установлен предельный уровень соотношения средних зарплат руководителя учреждения и работников из числа основного персонала (например, в диапазоне 1 : 8).

В работе представлены эмпирические результаты, связанные с выбором показателей для осуществления стимулирующих выплат и конструирования эффективного трудового контракта медицинским работникам в зависимости от принадлежности к определенной профессиональной группе, а также с оценкой условий введения новой системы стимулирования труда.

Следует отметить, что в данном исследовании оценка зарплатного неравенства проводилась методом дисперсионного анализа с использованием индекса Тейла (index Theil), который обладает аддитивностью по отношению к разным подгруппам. Данный методический инструмент позволяет интерпретировать полученные результаты в двух аспектах — как для описания изменения в размерах общего ежемесячного вознаграждения между различными категориями медицинских сотрудников (Inter-Theil), так и для объяснения дисперсии в пределах уровней каждой категории медицинских работников до и после перевода на эффективный трудовой контракт (Intra-Theil).

$$T = \frac{1}{n}\Sigma_{i=1}^{n}\frac{w_i}{w}\ln\frac{w_i}{\overline{w}},$$

где n — общая численность персонала медицинского бюджетного учреждения; w_i — размер ежемесячного общего вознаграждения i-работника медицинского бюджетного учреждения; $\overline{w}$ — средняя

величина ежемесячного общего вознаграждения работника медицинского бюджетного учреждения.

Индекс Тейла выполняет аксиому декомпозиции и может раскладываться на межгрупповую и внутригрупповую компоненты, которые в сумме равны значению агрегированного индекса, что позволяет определить зарплатное неравенство в каждой группе работников *g*:

$$T = \underbrace{\sum_g \frac{n_g}{n} \frac{\overline{w}_g}{\overline{w}} \ln \frac{\overline{w}_g}{\overline{w}}}_{\text{Inter-Theil}} + \underbrace{\sum_g \left(\frac{n_g \overline{w}_g}{n\overline{w}} \times \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n_g} \frac{w_i}{\overline{w}} \ln \frac{w_i}{\overline{w}} \right)}_{\text{Intra-Theil}},$$

где n_g и $\overline{w}_g$ — численность и средний уровень общего ежемесячного вознаграждения работников в отдельной профессиональной группе *g*.

Оценка зарплатного неравенства в целом и по основным профессиональным группам медицинских работников бюджетного медицинского учреждения проводилась до момента перевода на эффективные трудовые контракты и после с помощью индекса Тейла по данным муниципального медицинского учреждения г. Екатеринбурга (табл. 3).

Таблица 3

Индекс Тейла для оценки дифференциации общего ежемесячного вознаграждения медицинского персонала до и после введения эффективных трудовых контрактов (по данным муниципального медицинского учреждения г. Екатеринбурга)

Показатели	Муниципальное медицинское учреждение		
	2012 г.	2016 г.	2012/2016 гг.
Межуровневый индекс Inter-Theil	0,0710 (36%)	0,0860 (39%)	0,015
Внутриуровневый индекс Intra-Theil	0,1143 (61%)	0,1346 (61%)	0,02

На *третьем этапе* исследования был проведен сравнительный анализ средних значений результирующих показателей деятельности медицинского бюджетного учреждения до и после введения эффективных трудовых контактов на примере муниципального медицинского учреждения г. Екатеринбурга по данным за 2012–2016 гг. Статистическая обработка полученных результатов проводилась с

помощью программного пакета SPSSv19.0., для оценки достоверности различий в группах использовался критерий Уилкоксона.

Подходы к определению результативности деятельности учреждений системы здравоохранения РФ различаются по нескольким критериям. С учетом иерархического уровня медицинской организации выделяют три уровня оценки результатов — эффективность труда отдельного работника, эффективность работы подразделений медицинского учреждения, эффективность медицинского учреждения. Если в основу оценки результатов деятельности медицинского бюджетного учреждения положен способ измерения, то применяют такие показатели, как объем деятельности медицинского бюджетного учреждения по оказанию медицинской помощи, показатель снижения потерь, показатель экономии средств, дополнительно полученный результат, комплексный показатель результата по снижению потерь, экономии и дополнительного результата [Кадыров, 2007], а по способу выражения — относительные и абсолютные показатели результативности.

Расчет медицинской эффективности деятельности муниципального медицинского учреждения до и после введения эффективных трудовых контрактов на примере муниципального медицинского учреждения г. Екатеринбурга по данным за 2012–2016 гг. представлен в табл. 4.

Таблица 4

Медицинская эффективность деятельности муниципального медицинского учреждения до и после введения эффективных трудовых контрактов на примере муниципального медицинского учреждения г. Екатеринбурга (по данным за 2012–2016 гг.)

Показатели	2011 г.		2015 г.		Значимость (2-сторонняя)
	Среднее	Стдандартное отклонение	Среднее	Стдандартное отклонение	
Плановые задания по выполнению муниципального заказа по объему работы	138,10	57,74	129,50	47,85	0,168

Окончание табл. 4

Показатели	2011 г.		2015 г.		Значимость (2-сторонняя)
	Среднее	Стдандартное отклонение	Среднее	Стдандартное отклонение	
Фактическое выполнение муниципального заказа по объему работы	156,60	70,38	131,50	48,27	0,047
Процент выполнения муниципального заказа по объему работы	115,73	14,48	101,62	2,50	0,028
Работа, койко-день	31,20	4,47	26,49	2,83	0,009
Средний койко-день по ОМС	9,96	2,61	9,12	2,01	0,114
Средняя стоимость страхового случая	11 464,77	2 223,94	20 331,90	6 440,59	0,005

Примечание: Различия значений между группами считались статистически достоверными при $p < 0,05$.

Выводы и рекомендации

1. Выбор модели построения общего вознаграждения медперсонала верен, тем не менее организация перехода имеет определенные недостатки: отсутствие методологической основы для разработки эффективного трудового контракта, слабый учет региональных особенностей, недооценка рисков при переходе на контрактную основу, формальный подход к мониторингу оценки результативности.

2. Правила и процедуры построения эффективных трудовых контрактов, включая размер стимулирующих выплат, не должны быть унифицированными, поскольку при выборе критериев дифференциации оплаты труда имеет смысл, не столько стремиться к точному соизмерению индивидуальных трудовых вкладов работников внутри медицинского учреждения, сколько обеспечить для каждого работника уровень оплаты, конкурентный на рынке труда.

3. Препятствием для реализации системы эффективных контрактов является недостаточная разработанность системы нормирования труда работников, утвержденная в учреждении, а для ее принятия существуют лишь самые общие законодательные основания (ТК РФ, Рекомендации по определению штатной численности работников бюджетных организаций на основе нормативов по труду).

4. Рост зарплаты обеспечивается за счет снижения количества койко-мест в стационаре и сокращения штатов; чаще всего производится без подготовки, к примеру без усиления амбулаторной системы лечения пациентов. Это отражается на росте числа врачебных ошибок, обусловленных возникшей дополнительной нагрузкой на врачей и медсестер; в поликлиниках увеличиваются очереди, некоторые больные вынуждены обращаться к платным медицинским услугам, чтобы не терять время в очередях.

5. Необходима разработка взвешенного подхода к оценке результатов деятельности муниципальных медицинских учреждений, гармонично сочетающего медицинскую, социальную и экономическую эффективность.

Таким образом, понимание механизма внедрения эффективных трудовых контрактов для работников медицинских бюджетных организаций на примере Свердловской области, выявление различий в критериях установления стимулирующих выплат для разных социально-демографических, профессиональных групп медицинского персонала необходимо для проведения государственной политики в бюджетном секторе экономики, способствующей повышению его эффективности и уменьшения трансакционных издержек на рынке труда.

Источники

Кадыров Ф.Н. Экономические методы оценки деятельности медицинских учреждений. М.: ИД «Менеджер здравоохранения», 2007.

Калабина Е.Г. Политика стимулирующей оплаты труда в бюджетных медицинских учреждениях // Вестник Омского гос. ун-та. Сер. Экономика. 2016. №1. С. 23–34.

Калабина Е.Г. Эффективные стимулы гармонизации взаимоотношений в экономической организации // Экономика региона. 2012. № 1. С. 259–265.

Колосницына М.Г., Шейман И.М., Шишкин С.В. Экономика здравоохранения. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2009.

Модернизация здравоохранения: новая ситуация и новые задачи / под ред. И.М. Шеймана, С.В. Шишкина. М.: Дело, РАНХ, 2010.

Рувинский В. Что упустил Минздрав // Harvard Business Review — Россия. 2015. № 3. С. 31–37.

Burgess S., Metcalf P. The use of incentive schemes in public and private sector: Evidence from British establishments // CMPO Working Paper Series. 1999. 99/015.

Chinloy P., Winkler D.T. Contracts, Individual Revenue and Performance // Journal of Labor Research. 2012. Vol. 33 (6). P. 545–562.

Feldstain Paul J. Health Care Economics. 3rd ed. A Wiley Medical Publication, 1988.

Folland S., Goodman Allen C., Stano M. The Economics of Health and Health Care. N.Y.: Macmillan Publishing Company, 1993.

Janus K., Amelung V.E., Baker L.C. et al. Job satisfaction and motivation among physicians in Academic Medical Centers: Insights from the Cross-National Study // Journal of Health Politics, Policy and Law. 2008. Vol. 33 (6). P. 1133–1167.

Schumacher E.J. Does Public or Not-for-Profit Status Affect the Earning of Hospital Workers? // Journal of Labor Research. 2009. Vol. 30 (6). P. 9–34.

Effective Labor Contracts and Results of Activity of the Budgetary Medical Institutions: Regional Projection

In article processes of introduction of effective labor contracts as instrument of creation of the stimulating system of compensation in health care are considered. A theoretical framework of research of labor motivation and work incentives of the medical personnel are opened, the empirical assessment of results of introduction of effective labor contracts in the budgetary medical institution with use content — the analysis and the dispersive analysis of a salary inequality (including research of the size, structure and range of differentiation of the general remuneration) on four main groups of health workers is carried out. For the first time attempt of studying of influence of introduction of effective labor contracts for results of activity of the budgetary medical institutions on

the example of versatile medical institution of the large Russian city Yekaterinburg) becomes. Results of the analysis of the sizes, dynamics and determinant of structure of the general remuneration of various groups of health workers during 2012–2016 are presented; the institutional logic of effective labor contracts for various groups of health workers in municipal medical institution is established. The tendency of increase in a salary inequality among the main categories of the medical personnel of municipal medical institution which is insufficiently proved by complexity, qualification, quantity and quality of the performed work is revealed. In work the influence assessment introduction of effective labor contracts for results of activity of municipal medical institution from positions of change of volume and quality of the rendered services is carried out. The recommendations and tools correcting an order and procedures introduction of effective labor contracts for health workers in the conditions of modernization of the Russian health care for increase of efficiency of activity of the medical organizations are offered.

Keywords*:* effective labor contract, budgetary medical institutions, salary inequality, productivity of activity.

© Калабина Е.Г., 2018

И.Е. Лыскова

Коми республиканская академия государственной службы и управления (г. Сыктывкар, Россия)

ТИПОЛОГИЯ И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АСПЕКТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В статье актуализируются современные проблемы управления человеческими ресурсами, обосновывается роль человеческих ресурсов в решении современных задач развития организации, подчеркивается значимость организационной культуры в совершенствовании современных бизнес-процессов, раскрываются основные подходы к типологии и анализу культуры организации, выделяется идея необходимости развития организационной культуры.

Ключевые слова: организация, управление человеческими ресурсами, организационная культура, анализ организационной культуры.

Новые политические и социально-экономические реалии последних десятилетий XX века изменили отношение к сущности трудовых процессов, осмыслению роли организационной культуры в условиях становления рыночной экономики. Нестабильность рыночной экономики диктовала необходимость трансформации организаций в более гибкие, адаптивные системы, в которых должно быть обеспечено признание приоритетной роли человеческих ресурсов в производственных процессах. Существенную роль в такой трансформации призвана была сыграть организационная культура [Блинов, 2016*а*; 2016*б*; Лыскова, 2015; 2016; Lyskova, 2016].

Организационная культура определяется как комплексная характеристика, включающая совокупность ценностей, убеждений, норм, правил, моделей поведения, которые принимаются и разделяются большинством членов коллектива. Организационная культура рассматривается как мощный стратегический фактор, позволяющий осуществить ориентацию коллектива на сплочение для эффективного решения общих задач и достижение поставленных целей, а также обеспечивающий мобилизацию энергии и инициативы сотрудников в процессе совместной деятельности, фор-

мирование слаженной и результативной системы коммуникаций в организации.

Организационная культура — неоднородный социальный феномен, который в значительной степени влияет на эффективность бизнес-процессов современной организации. Участникам современных бизнес-процессов важно осознавать значимость организационной культуры в процессе развития организации. Для характеристики сущности организационной культуры обычно ссылаются на определение Э. Шейна [Шейн, 2002]. Он подчеркивал, что организационная культура включает совокупность коллективных базовых представлений, обретаемых группой (организацией) в процессе совместного решения проблем адаптации к изменениям внешней среды и посредством внутренней интеграции, обеспечивающей эффективность деятельности организации. Отметим также и позицию известного специалиста в области управления человеческими ресурсами М. Армстронга [Армстронг, 2002; 2009]. Корпоративную (организационную) культуру он характеризовал как совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для членов данной организации, которые определяют сущность профессиональной деятельности в организации в процессе достижения поставленных целей. М. Армстронг выделяет несколько ключевых рычагов, позволяющих осуществить необходимые анализ и изменения в организационной культуре:

1. Эффективность — процессы управления эффективностью позволяют выстраивать системы оценки и вознаграждения сотрудников на принципах справедливости, что положительно влияет на отношение персонала к организации, повышает его лояльность.

2. Приверженность — совершенствование системы коммуникации, вовлечение работников в управление организацией, мероприятия по сплочению персонала формируют общее понимание норм и ценностей, принятых в организации.

3. Качество — забота о потребителях и сотрудниках, что является одной из характеристик сильной организационной культуры. Поэтому непрерывное улучшение качества может стать всеобщей ценностью организации.

4. Командная работа — влияние групповых норм на деятельность индивида значительно. Работа в команде позволяет лучше понимать цели и ценности коллег и способствует выработке общих норм и правил.

5. Организационное обучение — повышение отдачи от использования интеллектуального капитала требует непрерывного совершенствования знаний и навыков. Трансляция норм и ценностей организации посредством обучения способствует лучшему пониманию и принятию организационной культуры.

6. Ценности — избегание чрезмерного навязывания определенных ценностей, привлечение персонала к процессу выработки общих ценностей, которые формируют положительный имидж организации, способствуют лучшему их пониманию и принятию.

Управленческие структуры организации формируют ее культуру, разрабатывая философию, миссию, цели, ценности, правила и нормы организационного поведения, создавая тем самым единое социокультурное и социально-экономическое пространство организации.

В контексте управления человеческими ресурсами выделяется множество подходов к определению элементов культуры организации. Для примера приведем позицию известных специалистов по исследованию организационной культуры А.Ф. Харриса и Р. Морана [Соломанидина, 2010]. Они отмечали следующие характеристики культуры организации:

- осознание человеком своего места в организации, понимание им собственного вклада в процесс развития организации;
- коммуникационная система и язык общения, определяющие культуру делового общения;
- внешний вид, одежда, представление личности на работе, которые, как правило, определяются содержанием профессиональной деятельности работника;
- привычки и традиции в области питания, предполагающие организацию питания работников, его периодичность и продолжительность;
- осознание фактора времени, эффективность его использования, что фиксирует значимость следования правилам внутреннего распорядка организации, дисциплины и ответственности сотрудников;
- взаимоотношения сотрудников организации, включая особенности демографического характера (пол, возраст, семейное положение и др.), статусные и властные позиции, субординацию т.д.;
- ценности и нормы, закладывающие основы философии, миссии, стратегии, политики качества организации, формирую-

щие основы профессиональной деятельности и коммуникативного поведения в организации;

• наличие веры (уверенности) и определенное расположение (отношение) к чему-либо (кому-либо) как эмоционально-волевой характеристики, обеспечивающей синергетический эффект совместного труда;

• процесс развития работников и научение, характеризует наличие потребностей в непрерывном профессиональном совершенствовании;

• трудовая этика и мотивация, определяющие отношение к труду, ответственность за качественное выполнение профессиональных обязанностей, справедливую систему вознаграждения за труд, создание условий для профессионального роста и карьеры.

Выделяют различные типологии организационной культуры. Характеристику организационной культуры можно классифицировать по различным основаниям:

• по стилю управления (авторитарная и демократическая);

• по возрасту («молодая» и «старая»);

• по силе воздействия (слабая и сильная);

• по направленности воздействия (функциональная и дисфункциональная);

• по типу организационных процессов (бюрократическая, предпринимательская, партиципативная, органическая);

• по степени инновационности (инновационная и традиционная).

Широкую известность получили типология культур К. Камерона и Р. Куинна, типология Ч. Хэнди (Ханди) и типология Г. Хофстеде.

В классификации К. Камерона и Р. Куинна [2001] выделены четыре типа организационных культур:

1. Иерархическая (бюрократическая) культура, основанная на принципах бюрократического управления. Эта культура характеризуется наличием четких правил и процедур, высоким уровнем контроля, стабильностью и формализованностью процессов, превалированием организационных интересов над индивидуальными и др.

2. Клановая (опекунская) культура характеризуется высокой степенью коллективизма, преданностью организации, активным вовлечением сотрудников в процесс управления организацией (делегирование полномочий, самоуправляемые рабочие группы и т.д.)

3. Рыночная культура существует в организациях, ориентированных на активное взаимодействие с внешней средой и нацеленных на результат. Отношения в такой организации строятся по рыночному типу. Для него характерны ориентация на результат, внутренняя конкуренция между сотрудниками, высокая требовательность руководителей, общее стремление побеждать, кадровая политика, основанная на поощрении и продвижении наиболее результативных сотрудников.

4. Адхократическая культура берет свое название от лат. *ad ho* (по случаю). Данный тип культуры применяется прежде всего к временным структурам (например, к проектным группам) или в организациях на стадии зарождения, когда им свойственны нестабильность, высокая степень риска и увлечение общей идеей. В целом адхократической культуре свойственны общий дух предпринимательства, поощрение новых идей, инициатива, стремление к производству инновационной продукции или услуг, готовность к риску, быстрым изменениям и проч. Кадровая политика основана на развитии творчества, предоставлении максимальной свободы действий.

Типология культур Ч. Хэнди основана на четырех ключевых факторах, влияющих на культуру в организации: власть, роль (должность), задача, личность [Соломанидина, 2010]. Каждому типу культуры Ч. Хэнди присвоил имя греческих богов: Зевс, Аполлон, Афина, Дионис.

1. Культура власти (Зевс): высокая конкуренция между сотрудниками; власть основана на личностных качествах лидера; стиль руководства чаще всего авторитарный, управление — централизованное.

2. Культура роли (Аполлон): основное внимание уделяется должности и должностным обязанностям; большое значение имеют правила и процедуры, регламентирующие деятельность; власть основана не на лидерских качествах руководителя, а на статусе, должности.

3. Культура задачи (Афина): во главу угла ставится выполнение определенной задачи, для этого в организации создаются необходимые условия для работы высокопрофессиональных специалистов; большое значение имеет взаимодействие сотрудников и командная работа; лидер является в большей мере экспертом, чем формальным начальником.

4. Культура личности (Дионис): личность — основа организационной культуры; кадровая политика строится на принципах доверия, заботы о сотрудниках; отсутствии чрезмерного контроля.

Типология культур Г. Хофстеде [Hofstede, 1980] предлагает оценку организационной культуры, основанную на нескольких ключевых параметрах:

1. Дистанция власти — отношение к иерархии и статусу в организации. Бюрократическим организациям свойственна дистанционность власти, ее статусность. В демократических организациях, ориентированных на задачу, руководитель минимизирует «статусные» барьеры.

2. Избегание неопределенности — склонность культуры к дискомфорту, связанному с риском и двусмысленностью. Организации с высокой степенью избегания неопределенности предпочитают структурировать задачи и прописывать четкие правила и процедуры для их выполнения. В «неопределенных» организациях руководство ставит задачу и предоставляет сотрудникам возможность самостоятельно выбирать пути ее решения.

3. Индивидуализм-коллективизм — тенденция культуры делать акцент либо на индивидуальных, либо на групповых интересах. Например, клановая культура предполагает коллективную работу, а рыночная, наоборот, тяготеет к индивидуализму.

4. Маскулинность-феминность — параметры, определяющие наличие стереотипных мужских или женских признаков. К маскулинным признакам относят высокую конкуренцию, напористость и др., к феминным — внимание к задачам формирования благоприятного социально-психологического климата в организации, взаимоотношениям в коллективе и др.

5. Долгосрочная или краткосрочная ориентация неразрывно связана с перспективными планами организации. В адхократических и рыночных культурах преобладает ориентация на краткосрочные перспективы (рост прибыли, внедрение инноваций и др.). В клановой культуре акцент делается на стабильное последовательное развитие.

Таким образом, выявление основных подходов к характеристике организационной культуры позволяет признать ее значимость в современных бизнес-процессах, реализации стратегии организации, ее целей и задач, а также обеспечить наиболее эффективные способы управления организационной культурой. Процесс формирования и развития организационной культуры отражает специфику всех организационных процессов, находит свое отражение в реализации всех функций системы управления персоналом, обеспечивая

внутреннюю интеграцию коллектива и адаптацию организации к меняющимся условиям внешней среды.

Источники

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. СПб.: Питер, 2009.

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.

Блинов А.О., Лыскова И.Е. Концептуальные основы формирования нравственной культуры бизнес-процессов в современной организации // Экономика и предпринимательство. 2016*а*. № 2-1 (67-1). С. 931–937.

Блинов А.О., Лыскова И.Е. Персональный менеджмент в процессе современного реинжиниринга человеческих ресурсов // Экономика и предпринимательство. 2016*б*. № 3-1 (68-1). С. 622–626.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

Лыскова И.Е. Основные задачи развития делового общения в современной организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 1 (53). С. 4–9.

Лыскова И.Е. Нравственная культура личности в аспекте этики деловых отношений // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 11 (51). С. 11–15.

Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.

Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Sage, Beverly Hills, Calif, 1980.

Lyskova I. Moral consepts of modern business processes / International Conference on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems of State Structures and Economical Subjects 2016. Atlantis Press: Amsterdam; Hong Kong; Paris: <http://www.atlantis-press.com/php/pub.php?publication=jahp-16>.

Typology and Analysis of Organizational Culture in the Aspect of Human Resources Management

The article actualizes modern problems in modern human resources management, states the role of human resources in modern task-solving of development of an organization. It emphasizes the significance of organizational culture in the improvement of modern business processes, reveals the main approaches to typologies and analysis of organizational culture, and defines the idea of value corporate culture development.

Keywords*:* organization, human resources management, organizational culture, analysis of organizational culture.

© Лыскова И.Е., 2018

Е.К. Завьялова, А.Ю. Лисовская, А.И. Алсуфьев, В.И. Доминяк, А.Л. Замулин

Высшая школа менеджмента СПбГУ

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В AGILE-КОМПАНИЯХ

В статье рассматриваются особенности управления человеческими ресурсами в компаниях, использующих гибкие технологии работы (Agile-менеджмент), отличие agile-подхода от традиционного управления, а также основные проблемы управления человеческими ресурсами при переходе на agile.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, Agile-компании, гибкое управление.

В 2016 г. консалтинговая компания Deloitte проводила исследование о ключевых hr-трендах, охватившее 7000 компаний по всему миру [Deloitte, 2016]. Исследование показало, что 92% респондентов считают критически важным в борьбе за конкурентоспособность редизайн организации [Ibid.]. Компании децентрализуют власть, двигаются в сторону продукто- и клиентоориентированных организаций и формирования динамических сетей команд, наделенных большими полномочиями, которые обмениваются данными и координируют деятельность уникальными и эффективными способами. От традиционных методов управления компании переходят к гибким формам управления (Agile), которые позволяют эффективно распределять ресурсы, добиваться экономических результатов в условиях VUCA[1] и являются моделью «менеджмента будущего» [Лалу, 2016] [2].

Основные принципы Agile сформулированы в работах D.K. Rigby, J. Sutherland и H. Takeuchi в так называемом «Agile Manifesto» [Beck et al., 2001], провозглашающем 11 правил работы Agile. К ним относятся следующие:

[1] VUCA (volatility, uncertainty, complexity и ambiguity) — нестабильная, неопределенная, сложная и неоднозначная среда.

[2] Исследования Deloitte 2017 г. показали, что, по мнению респондентов, это будущее наступило.

1. Удовлетворение потребностей клиента.

2. Обеспечение конкурентного преимущества.

3. Оперативная периодичность выпуска продукции.

4. Плодотворное взаимодействие разработчиков и представителей бизнеса.

5. Создание условий и обеспечение поддержки мотивированным профессионалом.

6. Статус личного общения.

7. Создание конкурентоспособного продукта.

8. Поддержка постоянного ритма.

9. Повышение гибкости системы.

10. Оптимизация работ в проекте.

11. Формирование самоорганизующихся команд.

Agile-подход в проектной работе предполагает, что процесс разработки ведется итерациями длительностью 1–4 недели. Команда исполнителей сотрудничает с заказчиком на протяжении всего проекта, изменения в проекте приветствуются и могут вноситься на протяжении всего проекта в любое время.

В настоящее время Agile-подход ушел за рамки управления проектами и характеризует технологии, в основе которых лежит командная работа, разделенная ответственность, устранение жесткой иерархии и дизайн-мышление. Ключевой особенностью перехода процесса на Agile является то, что очень большое количество элементов регламентируется неформальными правилами работы, и многие решения принимаются коллегиально [Борисоглебская, Шикова, 2016].

С 2012 г. понятие «Agile HR» (опять же, впервые использованное Deloitte) стало популярным направлением, цель которого — расширение возможностей HR-специалистов. Согласно HR Trend Institute, понятие «Agile HR» относится к способу работы и организации функции HR, который облегчает реагирование и адаптивность деятельности и структур и отличается от традиционного подхода к управлению. Отличия Agile-менеджмента от традиционного менеджмента представлены в табл. 1.

Несмотря на то что гибкие подходы были разработаны для преодоления недостатков классических систем управления (недостаточной гибкости, слаженной работы внутри команды, дублирования задач внутри подразделений, низкой продуктивности и клиентоцентрированности), отсутствие разработанной теоретической и

методологической базы затрудняет эффективность использования гибких методов в повседневной практике. По экспертным данным, из 10 попыток внедрения Agile удачей заканчивается только одна.

Таблица 1

Отличия Agile-менеджмента от традиционного менеджмента

№	Характеристика	Agile Management	Традиционный менеджмент
1	Условия принятия решений	Неопределенность	Жесткая регуляция
2	Механизм организации	Сети команд	Иерархия
3	Методы организации	Самоорганизация	Жесткий контроль
4	Мотивация	Внутренняя	Внешняя
5	Мышление	Системное	Локальное
6	Организация основана на...	Ценностях	Цели
7	Роль лидера	Слуга (Leader-servant)	Администратор
8	Функциональный блок	Роль	Должность
9	Бизнес-единица	Команда	Индивид
10	Коммуникации	Горизонтальные, переговоры	Вертикальные, документация

В 2017 г. было начато исследование особенностей управления человеческими ресурсами в компаниях, внедряющих Agile. Методы сбора информации — углубленное структурированное интервью участников процесса внедрения, исполняющих различные ролевые функции. Первые три мини-интервью в феврале–апреле 2017 г. с участниками команд, использующих Agile, позволили выделить следующие особенности:

1. Agile-философия подходит больше для небольших стартапов, нежели крупных компаний (так как излишняя бюрократия в таких организациях затрудняет внедрение).

• Принципы Agile могут быть модифицированы под нужды конкрентной компании.

• Все члены команд должны быть примерно равными и стремиться к совместной работе в команде: любой индивидуализм при-

водит к расхождению целей группы, ожиданий, изменений и коллективного результата.

• Переход на Agile может быть сопровожден падением эффективности (вплоть до нескольких месяцев).

• Agile позволяет не только модифицировать (и во многом улучшить продукт в процессе работы), но и повышает ценность сотрудника.

В качестве проблем респондентами были отмечены следующие:

• Некоторые проекты и команды требуют выделения ответственных за результат работы, менеджмент команды (что противоречит философии Agile).

• В отделах могут быть специалисты, не воспринимающие Agile-философию и не желающие переходить на гибкие формы управления. Это может быть обусловлено возрастом, профессиональной незрелостью (неспособностью работать самостоятельно в режиме многозадачности и т.п.), личностными характеристиками (например, интроверсией) и другими причинами.

Идеальный работник для Agile открыт к изменениям, не боится ответственности и способен выполнять множество трудовых функций (а не только свою).

Были отмечены следующие типичные проблемы при внедрении Agile:

1. Сотрудники не понимают своих целей и функций и тем самым продолжают играть роль традиционных менеджеров.

2. Сотрудники не понимают сущности системы менеджмента, роли процессов и документов. Управление документами (файл журнала продукта) является формальным.

3. Члены команды не хотят брать на себя инициативу и нести ответственность за результаты.

4. Отсутствие навыков членов группы в оценке объема работы.

5. Узкая профессиональная специализация членов команды.

6. Субъективная оценка членами команды снижения уровня их полномочий, ограничение амбиций.

Как видно из краткого анализа, основными факторами неудачного внедрения гибких технологий управления являются проблемы, связанные с персоналом. Неудачи порождаются неспособностью к самоорганизации и самоуправлению, плохими коммуникациями, расхождением ролевых и личностных особенностей членов коман-

ды, неспособностью команды к устойчивому развитию, неэффективными стилями лидерства. До настоящего времени эти проблемы не систематизированы (ни в отечественной, ни в зарубежной литературе), и отсутствуют рекомендации по управленческим методам их решения. Как показывает практика, пока невозможно выделить универсальные методы внедрения гибких технологий управления, несмотря на существование соответствующих руководств. Примеры успешного внедрения доказывают, что выбор техник управления должен основываться на анализе комплекса уникальных организационных и психологических проблем, существующих в каждой отдельной компании.

Источники

Борисоглебская Л.Н., Шикова Е.И. Инновационные методы управления персоналом: система AGILE-трансформации организации масштаба Сбербанка // Вестник университета. 2016. № 12.

Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015.

Стратегия развития Сбербанка 2014–2018 гг. [Электронный ресурс]. <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018> (дата обращения 15.10.2017).

Beck K. et al. The Agile Manifesto. 2001. Retrieved from <http://agilemanifesto.org/>.

Rigby D.K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94. No. 5. P. 40–50.

Rigby D.K., Sutherland J., Takeuchi H. The secret history of Agile innovation // Harvard Business Review. 2016. May.

Sutherland J. The Roots of Scrum: How the Japanese Experience Changed Global. 1993.

2016 Deloitte Global Human Capital Trends [Электронный ресурс]. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (дата обращения 10.10.2017).

2017 Deloitte Global Human Capital Trends [Электронный ресурс]. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (дата обращения 10.10.2017).

The Peculiar Features of Hrm in Agile-Companies

The article examines the features of human resource management in companies using agile-based management techniques, the difference between the agile approach and traditional management, as well as the main problems of human resource management in their transition to agile.

Keywords*:* human resource management, Agile-company, flexible/Agile management.

© Завьялова Е.К., Лисовская А.Ю., Алсуфьев А.И.,
Доминяк В.И., Замулин А.Л., 2018

Р.А. Долженко
НИУ ВШЭ

ВНУТРЕННИЙ КРАУДСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: ИССЛЕДОВАНИЕ КЕЙСА СБЕРБАНКА РОССИИ

В статье рассмотрены возможности использования краудсорсинга как инструмента вовлечения персонала. Проанализирована сущность вовлеченности персонала, сопоставлены понятия «вовлеченность персонала» и «вовлечение персонала». Вовлечение персонала понимается как комплекс мероприятий, который формирует у работников устойчивый интерес к решению организационных задач, дополнительную эмоциональную привязанность к целям и ценностям организации. Определена суть краудсорсинга, описана схема его проведения, представлена классификация краудсорсинговых проектов. Выделены преимущества использования внутреннего краудсорсинга, т.е. реализуемого силами персонала компании, как для организации, так и для работников. Рассмотрены примеры использования данной технологии для решения организационных задач и вовлечения персонала на примере ОАО «Сбербанк России» — отечественной компании, которая первой внедрила внутренний краудсорсинг в свою деятельность.

Ключевые слова: краудсорсинг, внутренний краудсорсинг, вовлеченность персонала, вовлечение персонала.

Введение

Научно-технический прогресс приводит к значительным изменениям в производительности труда работников. Однако экспоненциальный рост изменений в обществе не соответствует возможностям людей по их интеграции в своей жизни. И эта особенность характерна для всех сторон общественного существования, в том числе и в сфере управления человеческими ресурсами. Многие нововведения не находят своего применения из-за того,

что работники отказываются их использовать в своей деятельности, у них отсутствует желание делать что-то новое для блага организации. Поэтому прежде чем вносить какие-либо изменения в систему управления персоналом, необходимо подготовить работников к их принятию. Исследования показывают, что сделать это можно с помощью вовлечения персонала в процесс изменений. Одним из новых инструментов формирования у работников вовлеченности в трудовую деятельность является внутренний краудсорсинг. Сам по себе краудсорсинг уже почти 10 лет занимает умы теоретиков и практиков (с момента первого упоминания данного термина в работе Дж. Хау в 2006 г. [Howe, 2006]). В первую очередь его рассматривают в качестве инструмента привлечения заинтересованной общественности к решению актуальных для компании проблем. Однако не следует забывать, что и персонал организации может выступать в качестве целевой аудитории краудсорсинга, в данном случае можно говорить об особой разновидности этой технологии. В силу определенной специфики подобной деятельности необходимо рассмотреть возможности и направления использования внутреннего краудсорсинга для вовлечения персонала в работу организации, но прежде опишем, что собой представляет данная технология и каковы ее возможности в сфере управления персоналом.

Краудсорсинг как новая форма организации труда в компании

Отметим, что трудовая деятельность, как и любая другая форма человеческой деятельности, претерпевала за время эволюции общества значительные изменения. Одним из ключевых факторов развития экономики является разделение труда, и, как показывают последние десятилетия, этот феномен также не статичен. С нашей точки зрения, эволюцию форм разделения труда можно представить в следующем виде (рис. 1).

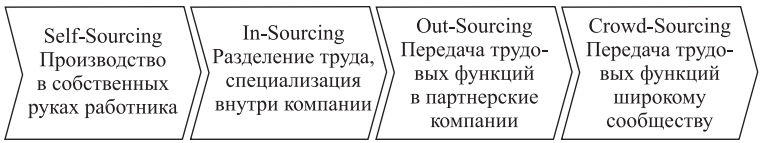

Рис. 1. Эволюция форм разделения труда

Как видно из рис. 1, каждый этап нами обозначен термином с корнем «*sourcing*» (от *англ*. sourcing — передача ресурсов): от «self-sourcing» (единоличного производства, в котором все производство сосредоточено в руках одного работника), через «in-sourcing» (разделения труда внутри организации) и «out-sourcing» (передачи ряда трудовых функций за пределы организации в специализированные организации), к «crowd-sourcing» (передачи некоторых трудовых функций массовому сообществу людей в форме публичной оферты). С нашей точки зрения, именно краудсорсинг («crowd-sourcing») является одной из самых новых, прогрессивных форм реализации труда в современном обществе. Не вдаваясь в узкоспециализированные обоснования отнесения краудсорсинга к особой форме трудовых отношений (с ними более подробно можно ознакомится в работе Долженко [2014]), отметим, что его нельзя в чистом виде отнести ни к трудовым, ни к предпринимательским отношениям — это своеобразная гибридная смесь (гражданских, трудовых, договорных, партнерских) отношений, поэтому краудсорсинг — особый вид метатрудовых отношений.

Термин «краудсорсинг» был придуман Дж. Хау. Он понимал под ним «акт компании или учреждения по передаче некоторой функции, ранее выполнявшейся своими сотрудниками, внешнему исполнителю, являющемуся неопределенным (и обычно весьма многочисленным) множеством людей в сети, в форме открытого призыва... Важной предпосылкой является использование формата открытого обращения к обширной сети потенциальных исполнителей» [Хау, 2012].

Многообразие возможностей применения краудсорсинга, обусловливает тот факт, что он все чаще становится объектом изучения многих гуманитарных и социальных наук — от психологии, филологии и культурологии до экономики, социологии, политологии и юриспруденции. В отечественных научных работах краудсорсинг в первую очередь, анализируется с точки зрения возможностей его использования для активизации инновационного потенциала общества [Полутин, 2012], доработки нормативных документов [Буров, Патаракин, Ярмахов, 2012], оценки предложений на регистрацию патентов [Новек, 2012], создания виртуальных сообществ [Пономарев, 2011] (тематика самых цитируемых работ по краудсорсингу в «Elibrary»). Отметим, что лишь в работах И.Д. Котлярова [2015] рассматривается, как использование краудсорсинга в

компании может повлиять на трудовые отношения и отчуждение труда, в частности.

В контексте нашей работы необходимо определить сферу применимости краудсорсинга с точки зрения организации, и тогда его можно обозначить как использование интеллекта и опыта большого количества клиентов, сотрудников, заинтересованной общественности для поиска новых идей по улучшению продуктов, процессов, сервисов и (или) экспертизы важных решений и документов организации.

Объектом рассмотрения в нашей работе выступает внутренний краудсорсинг, т.е. реализуемый силами персонала компании. Какие преимущества получит организация в случае его использования? Во-первых, внутренний краудсорсинг дает возможность каждому сотруднику влиять на принимаемые в организации решения и процессы. Во-вторых, позволяет найти оптимальное решение или сократить вероятность принятия неправильного решения, а значит потери времени и финансовых ресурсов, так как совокупный объем знаний и опыта участников краудсорсинга несопоставимо выше любого эксперта и рабочей группы. И наконец, в-третьих, использование краудсорсинга в организации значительно ускоряет процесс преобразований, так как он напрямую зависит от вовлеченности сотрудников и клиентов в процесс изменений. Таким образом, использование краудсорсинга в практике компании может оказать прямое влияние на уровень вовлеченности ее персонала.

Исследования показывают, что если организация предоставляет своему персоналу условия для реализации профессиональных навыков и умений, увеличивает автономность работников, использует систему обратной связи и др., тем выше будет его вовлеченность [Lin, Hsieh, 2002, p. 151–165]. Именно с помощью краудсорсинга могут быть реализованы условия для роста уровня вовлеченности. Таким образом, можно утверждать, что внутренний краудсорсинг является тем инструментом, использование которого в компании позволит вовлекать персонал в реализуемые изменения.

К сожалению, среди отечественных компаний краудсорсинг пока еще не получил достаточного распространения. Однако одна из них уже в полной мере внедрила данную форму отношений в свои организационные процессы — речь идет о Сбербанке России. Рассмотрим, каким образом в данной организации используется внутренний краудсорсинг для решения организационных задач и вовлечения персонала.

Опыт использования внутреннего краудсорсинга для вовлечения персонала в трудовую деятельность в компании

Несколько лет назад руководство банка поставило перед собой цель — вовлечь 250 тыс. руководителей и сотрудников банка в процесс изменений, эффективно использовать их интеллект и опыт с помощью системы внутреннего краудсорсинга. В настоящее время она строится на трех ключевых основаниях: методологии, инфраструктуре и инструментах вовлечения персонала. Рассмотрим их содержание подробнее.

Начнем с методологии краудсорсинга в банке. Она включает в себя ряд документов, регламентирующих краудсорсинговую деятельность в компании. В первую очередь это технологическая схема организации краудсорсинга, в которой прописаны роли всех участников, принципы их взаимодействия. Кроме того, в настоящее время краудсорсинг обязателен при разработке любого внутреннего нормативного документа банка, т.е. сотрудники имеют возможность повлиять на содержание тех положений и регламентов, которые они в дальнейшем будут осуществлять. Также в каждом территориальном отделении Сбербанка есть подразделение, в обязанности которого в том числе входит организация краудсорсинга в подчиненных отделениях, привлечения персонала к актуальным проектам.

Следующий важный аспект, обеспечивающий эффективность краудсорсинга, — это специализированная инфраструктура, в первую очередь представленная соответствующими платформами. В качестве ИТ-платформы для внутреннего краудсорсинга выступает специально созданная площадка idea.sberbank21.ru, доступ к которой возможен лишь для сотрудников, с внешних, по отношению к сети Сбербанка, компьютеров. На данном сайте осуществляется профессиональная модерация, кроме того, система позволяет реализовывать настройку интерфейса сайта под конкретных заказчиков, которыми выступают бизнес-подразделения банка (розничный блок, корпоративный блок и др.).

И наконец, краудсорсинг был бы невозможен в банке без соответствующей системы вовлечения персонала. В банке существует практика организации чтения сотрудниками ключевых книг по менеджменту и экономике. Каждый месяц при участии Сбербанка

публикуется новая книга и распространяется среди сотрудников всех отделений для ознакомления с ее содержанием. В конце 2011 г. последовательно были опубликованы такие книги, как «Краудсорсинг...» [Хау, 2012], «Викиномика...» [Тапскотт, Виллиянмс, 2009], «Wiki-Правительство...» [Новек, 2012]. Они нужны были для подготовки персонала к тем изменениям, с которыми им придется столкнуться в своей деятельности, чтобы начать активно использовать краудсорсинг. Кроме того, были организованы персональные обращения топ-менеджмента к персоналу банка, а также осуществлены коммуникации по функциональным вертикалям. В компании подчеркивается, что участие персонала в краудсорсинговых проектах по актуальным для Сбербанка темам обеспечивается, в первую очередь, личной вовлеченностью персонала, а не административными методами.

В настоящее время в Сбербанке используется три сценария краудсорсинговых проектов. Их характеристика представлена на рис. 2.

Практика показывает, что проще всего его можно использовать для работы с документами организации. Именно поэтому во второй половине 2013 г. в банке стала обязательной экспертиза всех важных документов, определяющих политику работы и правила взаимодействия с территориальными подразделениями.

За первые четыре месяца работы в этом направлении было получено более 9 тыс. предложений. Четверть из них была принята авторами документов. Примеры документов, которые были обсуждены краудсорсинговым сообществом за это время, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Примеры краудсорсинга нормативных документов

Примеры документов	Результаты краудсорсинга
Стандарты сервиса обслуживания физических лиц в филиалах Банка	Скорректированы скрипты и тактика обслуживания, детализированы задачи, учтены лучшие практики
Управление работоспособностью терминалов и банкоматов	Детализирован контроль за обслуживающими организациями, сбалансированы функции обслуживающих подразделений
Альбом кредитных продуктов для малого бизнеса	Расширены условия рефинансирования кредитов других банков

1 От проблемы к лучшему решению
Оптимизация существующего процесса (IDEA CHAMPION)

- Для поиска лучшего / наиболее действенного оптимизационного решения
- Необходим список заранее выявленных проблем
- Результат не предопределен (могут возникать идеи вне темы проекта)

- Продолжительность 2–3 месяца
- Строго определенная последовательность этапов проекта
- Необходима строгая модерация
- Возможна реализация широким кругом участников

2 От гипотезы к конкретному результату
Разработка нового продукта / услуги / процесса (СОЗДАНИЕ)

- Для разработки документа, модели процесса и т.п.
- Для работы необходимо общее описание гипотезы, идеи, концепции
- Предсказуемый, но не предопределенный результат

- Продолжительность 1,5–2 месяца
- Ограниченный круг участников
- Необходим специальный отбор участников (по уровню компетенций)

3 От проекта к итоговой версии
Совместное написание документов (ЭКСПЕРТИЗА)

- Для экспертизы решения / концепции / проекта документа
- Для работы необходим разработанный проект документа / решения
- Хорошо предсказуемый результат

- Продолжительность 1,5–2 месяца
- Ограниченный круг профессиональных участников
- Умеренная модерация

Рис. 2. Типы краудсорсинговых проектов, используемых в Сбербанке

Самое эффективное, по мнению руководства, применение краудсорсинга внутри организации было осуществлено в 2013 г., когда значительная часть персонала банка была привлечена к экспертизе и улучшению стратегии организации (проект «Стратегия Сбербанка на период 2014–2018 годы»). Задача вовлечения сотрудников, рассредоточенных по всей России (более 200 тыс. человек), работающих в разных подразделениях, была решена с помощью краудсорсинга. Идеи и комментарии сотрудников оказали существенное влияние на содержание Стратегии банка, которую они же будут реализовывать в течение 2014–2018 гг. Подробно этот проект был описан в работе Долженко [2014].

Если подвести итоги текущей краудсорсинговой деятельности в Сбербанке, можно сделать вывод, что организация является лидером в России по использованию краудсорсинга. В частности, ключевые достижения организации в этой области выглядят следующим образом/

С 2009 г. по настоящее время сотрудниками банка было подано 230 тыс. предложений по улучшению деятельности. Весь персонал компании (а это более 230 тыс. сотрудников) имеет доступ к площадкам краудсорсинга, из них 95 тыс. работников ежегодно участвуют в краудсорсинге (около 41% от общей численности).

Ключевое направление использования краудсорсинга в банке — оптимизация обеспечивающих бизнес-процессов. Общий эффект от оптимизации в Сбербанке за время использования краудсорсинга составил 60 млрд рублей, из них 13,9 млрд рублей — эффект от внедрения инициатив поданных на краудсорсинговых площадках.

Всего в общей сложности на внутренней краудсорсинговой площадке банка было проведено более 120 проектов с сотрудниками. Также осуществлено более 100 экспертиз внутренних документов (из поданных в процессе обсуждения документов 40 тыс. идей принято заказчиками 25%). В общей сложности проведено более 30 интернет-опросов в survey-monkey для ключевых блоков (Розничный блок, Корпоративный блок, Блок HR).

Таков опыт Сбербанка в реализации внутренних краудсорсинговых проектов для решения организационных задач и вовлечения персонала. Данные примеры, с учетом адаптации, могут быть транслированы другими компаниями, рассматривающими возможности использования дополнительных резервов совершенствования своей деятельности.

Заключение

Ключевым направлением нашего анализа выступил внутренний краудсорсинг, который реализуется силами персонала компании. Возможности его использования разнообразны, но в первую очередь краудсорсинг является инструментом вовлечения персонала в трудовую деятельность компании. Кроме того, с помощью использования внутреннего краудсорсинга компании получают возможность улучшить свою деятельность, вовлечь персонал в процесс изменений, сформировать культуру эффективного взаимодействия всех участников трудовых отношений.

Подобный опыт был реализован в практике крупнейшего отечественного банка — ОАО «Сбербанк России». С его помощью организация использовала свой большой размер как преимущество, с помощью краудсорсинга компании удалось привлечь персонал к решению актуальных для банка проблем. При этом подобный опыт может быть осуществлен практически любой крупной организацией, объединяющей в своей структуре тысячи работников, скрытый потенциал которых до сих пор не используется.

Источники

Буров В.В., Патаракин Е.Д., Ярмахов В.В. Продвижение социальных инноваций через общественное конструирование документов // Образовательные технологии и общество. 2012. Т. 15. № 2. С. 517–535.

Долженко Р.А., Илюшников К.К. Некоторые вопросы организации внешних краудсорсинговых проектов для проработки актуальных для бизнеса проблем // Управленец. 2014. № 5 (51). С. 10–14.

Долженко Р.А. Новые формы трудовых отношений: уточнение понятий // Вестник Алтайского гос. аграрного ун-та. 2014. № 1 (111). С. 168–173.

Долженко Р.А. Формирование стратегии организации с использованием краудсорсинга // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 4. С. 125–129.

Котляров И.Д. Внутренний краудсорсинг: попытка политэкономического анализа // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики: сб. науч. тр. / под ред. Б.Д. Бабаева, Е.Е. Николаевой. Иваново: Ивановский гос. ун-т, 2015. Вып. 9 (25).

Новек Б. Wiki-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию — сильнее, а граждан — влиятельнее. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Полутин С.В., *Седлецкий А.В.* Краудсорсинг как механизм активизации инновационного потенциала общества // Интеграция образования. 2012. № 3. С. 68–74.

Пономарев С.В. Краудсорсинг — технология создания виртуальных сообществ // Вестник Пермского ун-та. Сер. Политология. 2011. № 3 (15). С. 107–121.

Тапскотт Д., Виллиянмс А. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М.: Best Business Books, 2009.

Хау Дж. Краудсорсинг: коллективный разум — будущее бизнеса. М.: Альпина Паблишерз, 2012.

Howe J. The Rise of Crowdsourcing // Wired Magazine: электрон. журн. 2006. 14 июня. <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (дата обращения 11.03.2015).

Lin S.L., Hsieh A.T. Constraints of task identity on organizational commitment // International Journal of Manpower. 2002. Vol. 23. No. 2. P. 151–165.

Internal Crowdsourcing as a Tool for Staff Involvement: Study of Sberbank Case

The article examines the possibility of using crowdsourcing as a tool for employee involvement. The nature of the employee involvement is analyzed. The concepts of "employee involvement" and "employee engagement" are compared. Employee involvement is understood as a set of activities that forms the sustained interest of staff for solving organizational problems, more emotional attachment to the aims and values of the organization. The essence of crowdsourcing is defined. The implementation scheme of this technology is described. The classification of crowdsourcing projects is highlighted. The advantages of internal crowdsourcing for employee involvement of the company is studied. Examples of using internal crowdsourcing to solve organizational problems and employee involving on the example of "Sberbank of Russia" is highlighted.

Keywords: Crowdsourcing, internal crowdsourcing, employee engagement, employee involvement.

© Долженко Р.А., 2018

А.В. Саяпин

Департамент менеджмента
Финансового университета
при Правительстве
Российской Федерации

ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Статья посвящена поиску эффективных методов и инструментов повышения вовлеченности персонала в инновационный процесс коммерческой организации. Рассмотрены основные теории вовлеченности в контексте реализации инновационной стратегии компании, в рамках которых выделяются основные признаки вовлеченности: осознание задач, самостоятельность в расстановке приоритетов, интерес к работе, высокая степень инициативности.

В качестве инструмента повышения вовлеченности персонала в процесс формирования и реализации инновационных идей предлагается концепция мотивирующей среды, состоящая из четырех основных элементов: корпоративной культуры, ориентированной на инновации, атмосферы мотивов и стимулов к инновациям, творческого потенциала, инновационной инфраструктуры.

Представлены результаты проведенного эмпирического исследования по выявлению степени эффективности мотивирующей среды в контексте инновационной деятельности организации, согласно которым элементы мотивирующей среды в той или иной степени присутствуют почти у половины из 375 опрошенных респондентов, что несомненно оказывает положительное воздействие на процесс генерации и реализации инноваций в компаниях.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, мотивация, инновационный процесс, мотивирующая среда.

Вовлеченность — важная характеристика деятельности персонала в реализации инновационного процесса, которая в общем смысле подразумевает степень участия сотрудников в деятельности организации, соответствия интересов компании с интересами персонала, положительное отношение к выполняемым обязанностям и

генерацию идей по развитию компании по собственной инициативе сотрудника. Персонал с высокой степенью вовлеченности чувствует себя причастным к достижениям компании, а также осознает важность и значимость своей работы.

Основной целью работы является анализ теорий формирования вовлеченности в организации, ключевых ее принципов, а также разработка инструмента повышения вовлеченности персонала компании в инновационный процесс.

В ходе проведения исследования были использованы в совокупности следующие методы: сравнительный, системный, статистический, нормативный анализ, эмпирический и метод экспертных оценок.

Многие специалисты изучали понятие вовлеченности в рамках инновационной деятельности и функционирования организации в целом. Так, У. Кейн рассматривает вовлеченность в качестве освоения персоналом собственных рабочих ролей в рамках физического (энергия, затрачиваемая на выполнение работы), интеллектуального (убеждения сотрудника по поводу организации и руководства) и эмоционального (положительное либо отрицательное отношение сотрудника к организации) аспектов [Kahn, 1990].

Некоторые исследователи [Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2009] определяют понятие вовлеченности как тождественное приверженности и лояльности (например, интеллектуальная или эмоциональная приверженность сотрудника к компании). Другие оценивают вовлеченность с позиции объема усилий, прикладываемых сотрудниками в процессе выполнения своих обязанностей [Frank, Finnegan, Taylor, 2004].

Было предложено [Saks, 2006] рассматривать сущность вовлеченности с позиции теории социального обмена: это готовность сотрудника инвестировать свои интеллектуальные, эмоциональные и физические ресурсы в деятельность компании, получая взамен материальные и нематериальные вознаграждения со стороны компании.

Специалист Й. Хеллевиг рассматривает понятие вовлеченности с точки зрения конечного достижения стратегических целей компании, где в специально созданных условиях для развития персонала каждый сотрудник (на всех иерархических уровнях) прилагает максимум усилий в рамках своих способностей для блага компании.

По мнению автора, основными признаками вовлеченности сотрудника являются осознание поставленных задач и самостоятельность в расстановке приоритетов, а также интерес к работе с высокой степенью инициативности.

В контексте инновационного процесса, ключевые области вовлеченности персонала — это инициативность, решение определенных задач и высокая степень интереса к организации в целом. Тем не менее в теориях формирования инновационного процесса и реализации инновационной стратегии фактору вовлеченности сотрудников и соответствующей разработке инструментов по повышению вовлеченности персонала для инновационной эффективности компании в целом уделялось недостаточно внимания.

Центральным ресурсом вовлеченности является интеллектуальный и человеческий капитал (совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, отношений и связей сотрудника, представляющие ценность для компании), который также чрезвычайно важен в контексте успешной реализации инновационного процесса:

- обеспечивается выявление необходимых для компании предпринимательских возможностей;
- осуществляется совершенствование известных и создание новых продуктов и услуг;
- именно спектр необходимых способностей (технологические и творческие навыки, компетенции сотрудников в сфере коммерциализации), а также грамотное управление знаниями оказывают прямое влияние на эффективное осуществление инновационного процесса в компании;
- внутрикорпоративная атмосфера гибкости и готовности к внедрению изменений существенно ускоряет процесс реализации инновационной стратегии компании.

Некоторые специалисты склоняются к значимости грамотной системы мотивации для достижения высокого уровня вовлеченности персонала в деятельность организации, включая и инновационный процесс [Schaufeli, Salanova, 2007; Robinson, Perryman, Hayday, 2004; Organ, 1988, p. 8].

Автором была разработана структура мотивирующей среды как эффективного инструмента повышения вовлеченности сотрудников в инновационный процесс коммерческой организации (рис. 1).

Среду составляют следующие взаимозависимые элементы:

1. Корпоративная культура, ориентированная на инновации.

Представляет собой самый значимый уровень мотивирующей среды на основе фундаментальной общей ориентации компании к

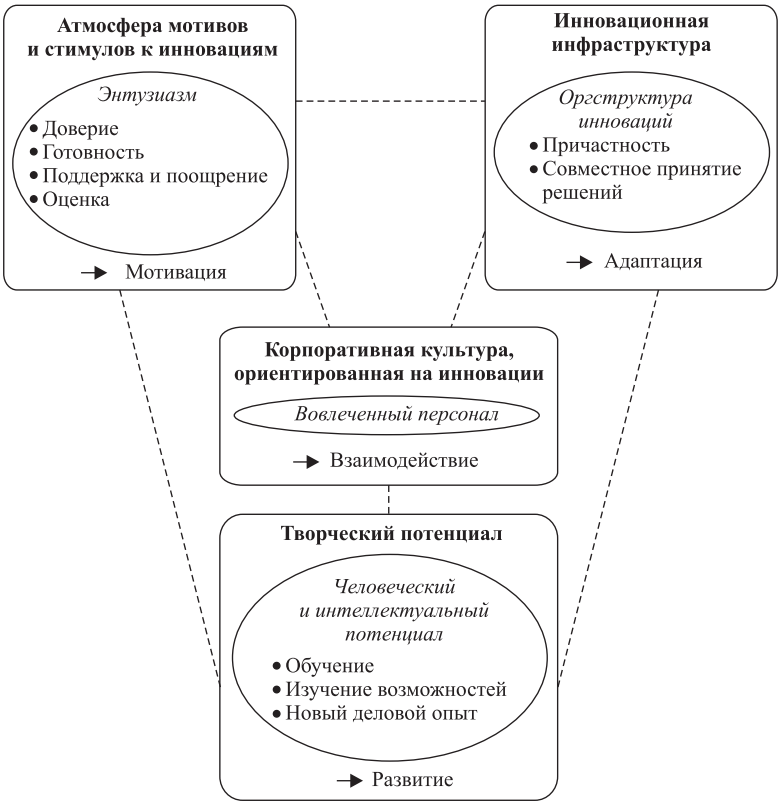

Рис. 1. Структура мотивирущей среды организации

Источник: Составлено автором.

разработке и внедрению инноваций: руководители среднего и высшего звена должны относиться к своим сотрудникам как к людям, создающим будущую ценность и большие возможности в долгосрочной перспективе; основные принципы такой культуры:

• создание условий максимального отсутствия внутриполитических проблем и борьбы за сферы влияния среди сотрудников;

• дух кооперации и совместной деятельности, преимущественно в горизонтально связанных департаментах;

• поощрение принятия ответственности за риски сотрудниками (персоналу очень важно чувствовать себя в безопасности, не бояться высказывать свои идеи и мысли и ощущать поддержку);

• справедливое и объективное признание прикладываемых усилий по генерации инновационных идей, а также успешных результатов.

2. Атмосфера мотивов для генерации уникальных идей и стимулы по самореализации, для активации способности сотрудника предлагать инновационные идеи. Основная идея: каждый сотрудник представляет собой уникальную ценность для компании. Создается атмосфера творчества, одобрения инициативы, поддержания обмена знаниями, энергией, идеями как на формальном, так и на неформальном уровне [Трачук, Саяпин, 2014].

3. Творческий потенциал, который подразумевает:

• навыки и знания сотрудников в области поставленной задачи;

• способности к творческому мышлению: восприятие сотрудником новых перспектив и вариантов по решению стоящей перед ним проблемы, применение эвристических принципов решения задачи для нахождения новых путей развития, а также особый стиль работы с высокой степенью вовлеченности сотрудника в рабочий процесс, который является наиболее благоприятным для постоянного, энергичного выполнения обязанностей и задач.

Кроме этого, для области творческого потенциала чрезвычайно важную роль играют действия руководства, воспринимающиеся персоналом как ненавязчивые, максимально естественные и порой спонтанные, по стимулированию сотрудника генерировать новые идеи на основе интереса, удовольствия и глубокой вовлеченности последнего в рабочий процесс.

Область творческого потенциала преполагает высокий уровень значимости в контексте всей организации, так как сотрудники, которые творчески подходят к своей работе, обычно являются источником преобладающего числа идей и зачастую выступают в качестве ориентира для оставшейся части персонала, тем самым повышая вероятность возникновения потенциально перспективной инновации для компании.

4. Инновационная инфраструктура представляет собой организационную структуру компании, в рамках которой сформированные идеи воспринимаются, отбираются и обрабатываются, а затем направляются для практической реализации благодаря наличию системы разработки нового (улучшенного) продукта или услуги, системы постановки и освоения нового продукта, а также

системы коммерциализации [Трачук, 2012]. Основными параметрами инновационной инфраструктуры являются:

• руководство, положительно настроенное к выдвижению сотрудниками новаторских идей;

• наличие департамента, отвечающего за обработку идей, представленных сотрудниками, на основе экспертизы соответствия стратегии компании, реализуемости и коммерческой результативности идеи;

• своевременная конструктивная система обратной связи на прилагаемые усилия сотрудников по генерации идей;

• наличие открытой коммуникационной системы в рамках организации.

Для подтверждения либо опровержения гипотезы, согласно которой наличие в организации мотивирующей среды благоприятно влияет на инновационный процесс организации и улучшает ее эффективность в целом, автором было проведено эмпирическое исследование — анкетирование 375 респондентов — представителей средних и крупных российских компаний.

Таким образом, были получены следующие результаты исследования.

Большинство респондентов относится к сектору среднего бизнеса, в основном в отрасли обрабатывающей промышленности, ведущих свою деятельность в среднем около 10 лет на рынке.

В контексте субъективной оценки инновационности основным инициатором инноваций чаще всего выступают представители топ-менеджмента. Необходимыми условиями для инноваций являются поддержка руководства, правильная система мотивации и заинтересованность персонала, творческий подход, а также возможность расширения полномочий менеджеров среднего звена. Основной тип реализованных за последнее время инноваций в компании — продуктовые.

В рамках уровня атмосферы мотивов и стимулов основными материальными стимулами к созданию инноваций служат система премирования, выплаты бонусов и предоставления льгот, а также проведение корпоративных мероприятий. Главными нематериальными стимулами, по мнению респондентов, являются повышение уровня доверия через расширение полномочий менеджеров среднего звена и специалистов, а также общественное признание заслуг на внутрикорпоративном уровне. Также было отмечено, что даже если

предложенная сотрудником идея не подходит стратегии компании на данный момент, его инициатива все равно будет поощрена.

Исследование показало, что уровень творческого потенциала в чрезвычайной степени важен для инновационной деятельности средних и крупных предприятий. В основном, компании активно используют предпринимательские способности своих сотрудников, при приеме на работу обязательно оценивают навыки и способности персонала, обращая особое внимание на инициативность, нацеленность на результат, харизму и профессионализм.

Особенностями корпоративной культуры компаний российского среднего и крупного бизнеса являются активное поощрение принятия ответственности за риск, а также конкуренция внутри компании. Ключевой принцип гибкости и индивидуального подхода к персоналу — навык самоорганизации сотрудников, т.е. возможность самостоятельно планировать порядок и процесс решения задачи в рамках отведенного времени и имеющихся ресурсов.

В контексте инновационной инфраструктуры основными способами донесения сотрудниками идеи до руководства является устное обращение, часто представленное в презентации. Частота предложений сотрудниками значимых идей, обладающих высоким потенциалом, составляет примерно один раз в 3–6 месяцев. Респондентами было отмечено, что обмен идеями у персонала происходит регулярно, и этот процесс помогает деятельности компании в целом.

Что касается характеристики компаний-респондентов в рамках динамики их развития, то большинство из них демонстрировали довольно устойчивые темпы роста (на основе динамики размера выручки) за последние пять лет, лишь за последний год у многих компаний наблюдался спад развития (приблизительно на 6–10%). Основные цели бизнеса касаются в первую очередь повышения эффективности организации и мотивации персонала (обучение посредством программ повышения квалификации, изменение системы тестирования; рост эффективности компании в целом через повышение ответственности сотрудников за результаты деятельности). Соответственно, наиболее сильным источником проблем большинство респондентов считают систему коммуникаций внутри персонала (например, решить проблему чрезмерной бюрократизации возможно путем внедрения более четких стандартов и упразднения некоторых организационных структур в компании;

трудности в управлении и повышении мотивации сотрудников возможно разрешить посредством разработки более эффективных мер по стимулированию деятельности персонала).

Таким образом, важно отметить, что основные элементы мотивирующей среды, необходимой для эффективной инновационной деятельности организации, присутствуют почти у половины компаний-респондентов, участвовавших в анкетировании, и наличие мотивирующей среды в той или иной степени благотворным образом влияет на инновационный процесс компании и повышение ее эффективности в целом.

Источники

Трачук А. Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 6 (75). С. 66–71.

Трачук А.В., Саяпин А.В. Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 1 (82). С. 64–73.

Хеллевиг Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях [Электронный ресурс]. <http://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf> (дата обращения 13.08.2016).

Baumruk R. The missing link: The role of employee engagement in business success // Workspan. 2004. No. 47. P. 48–52.

Frank F.D., Finnegan R.P., Taylor C.R. The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century // Human Resource Planning. 2004. No. 27 (3). P. 12–25.

Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. 1990. No. 33. P. 692–724.

Organ D.W. Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. P. 8.

Richman A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? // Workspan. 2006. No. 49. P. 36–39.

Robinson D., Perryman S., Hayday S. The Drivers of Employee Engagement. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.

Saks A.M. Antecedents and consequences of employee engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. No. 21 (6). P. 600–619.

Schaufeli W.B., Salanova M. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations // Research in Social Issues in Management. 2007. No. 5. P. 135–177.

Shaw K. An engagement strategy process for communicators // Strategic Communication Management. 2009. No. 9 (3). P. 26–29.

Instruments for Increasing Personnel Involvement in Innovation Activity of Organization

The article is devoted to search of effective methods and instruments of personnel involvement increase in innovation process of commercial organization. Main involvement theories in context of organizational innovation strategy are considered, in frames of which key features of involvement are underlined: tasks awareness, independence in planning priorities, interest to work, high level of initiative.

As an instrument to increase personnel involvement in a process of innovation ideas' forming and further realization, the author suggests a motivation environment concept, which consists of four main elements: innovation-oriented corporate culture, innovation motives and stimuli atmosphere, creativity potential, innovation infrastructure.

The article presents empiric research results of detecting level of effectiveness of motivation environment in context of organizational innovation activity, according to which its elements are attended in a half of 375 respondents, in one or another degree, which undoubtedly has positive impact on process of innovation ideas' generation and realization in companies.

Keywords: personnel involvement, motivation, innovation process, motivation environment.

© Саяпин А.В., 2018

А.С. Корнукова
НИУ ВШЭ

ЭТИКА БИЗНЕСА В РОССИИ

Задача данного исследования — ответить на вопрос: есть ли этика бизнеса в России? Автор полагает, что в современном мире руководители компаний должны понимать основные процессы, связанные с бизнес-этикой, чтобы их дело стало успешным. Взяв интервью у менеджеров высшего звена и проанализировав их, можно сказать, что работа компании невозможна без анализа этичности тех или иных действий, без уделения внимания персоналу и внутренним конфликтам организации.

Ключевые слова: этика бизнеса, корпоративная культура, корпоративная этика, этические нормы, КСО, корпоративная социальная ответственность, утилитаризм, деонтическая этика, этика долга, этика справедливости.

Вопрос этики бизнеса в России в настоящее время во многом противоречив. Во-первых, специалисты, изучающие этот вопрос, так и не дали точного и единственного определения, что же такое «бизнес-этика». Во-вторых, достаточно трудно однозначно определить, существует ли этика бизнеса в России. Совершенно очевидно, что крупный бизнес в нашей стране идет по пути развития корпоративной культуры, корпоративной социальной ответственности и ведет работу над этическими кодексами. Все чаще крупные компании создают специализированные структуры по подготовке корпоративных кодексов и внедрению этических норм и правил в повседневную работу сотрудников компании.

Проблема бизнес-этики в России состоит в том, что она развивается фрагментарно, далеко не в каждой компании. Организации и предприятия крупного бизнеса имеют большой штат сотрудников, чаще придерживаются этических принципов и «нуждаются» в бизнес-этике, а малому и среднему бизнесу это не всегда доступно, в том числе из-за финансовой составляющей. Основной целью малого и среднего бизнеса является получение прибыли. Ситуация «выживания» в тяжелых экономических условиях в настоящее время не позволяет развивать процесс повсеместного введения корпоративных кодексов и создания органов, которые смогут обеспечивать их выполнение. К тому же небольшое число сотрудников в подобных

компаниях дает возможность контролировать этическую ситуацию непосредственно руководителями или их заместителями.

Цель данного исследования — ответить на вопрос: есть ли этика бизнеса в России? Для этого были взяты два интервью у менеджеров различных компаний. Компания К1 — один из крупных международных банков России (крупный бизнес), компания К2 — организация, занимающаяся продажей контактных линз и изделий медицинского назначения на территории Российской Федерации, эксклюзивный дистрибьютор ведущих мировых производителей контактных линз в России (малый и средний бизнес).

Конечно, для получения более точных результатов исследования по данному вопросу необходимо большее число респондентов. Поэтому для обоснования полученных результатов также использованы и точки зрения русских и зарубежных специалистов в сфере управления бизнес-этикой. В качестве источников дополнительной информации взяты статьи из отечественных и зарубежных изданий, вышедшие за последние 5 лет, книги и пособия, которые часто используются в образовательных учреждениях и являются наиболее цитируемыми.

При проведении данного исследования использованы следующие методы: интервью и анкетирование, сравнение полученных ответов, наблюдение, изучение СМИ и научной литературы, теоретический анализ научных источников.

Начать исследование следует с рассмотрения трех концепций этики бизнеса, которые являются наиболее известными с бизнес-среде.

Теория утилитаризма

Теория утилитаризма была впервые систематизирована в сочинениях Джереми Бетмана, английского юриста, социолога, политолога и экономиста. Ключевым понятием в его теории утилитаризма является эффективность, т.е. решение поступить так, а не иначе оценивается с точки зрения его полезности. Решение этично, если оно полезно. Основной принцип утилитаризма — наибольшее счастье наибольшего числа людей. Хорошо то, что приносит больше удовольствия (пользы) и меньше страданий. Для осуществления этого принципа может быть использовано «гедонистическое исчисление», которое измеряет пользу и боль, основываясь на следующих

переменных: интенсивность, продолжительность, определенность, степень удаленности, богатство и чистота. Человек, принимающий решение, должен изучить каждый вариант действий, все его отрицательные и положительные последствия и выбрать тот, который окажется наиболее полезным для максимального числа людей.

Данный подход имеет свои минусы. Например, как оценить в денежном эквиваленте стоимость человеческой жизни, здоровья? Как точно вычислить убыточность или прибыльность фундаментальных исследований?

Деонтическая этика (или этика долга)

Деонтическая этика тесно связана с обязанностями человека. В этой концепции человек может самостоятельно и равноправно выбирать цели. Более того, существует возможность оправдать и защитить свои действия. В этом подходе делается акцент на самом действии, которое должно быть честным и справедливым, а не на его последствии.

Большой вклад в развитие данного подхода внес немецкий философ Иммануил Кант. Он писал, что, совершая действие, человек должен руководствоваться всеобщими, универсальными принципами. Человек должен действовать исходя из своих обязанностей, долга, а не из ожиданий поощрения. С точки зрения И. Канта, принципы существуют отдельно от общества, их набор постоянен и не изменяется от ситуации к ситуации. Например, Иммануил Кант считал, что нужно говорить правду в любом случае, даже если ложь может спасти человека.

Категорический императив является одним из основных понятий кантианской теории этики. Он гласит: «поступай только согласно такой максиме, руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала всеобщим законом».

Также можно объяснить деонтологический подход как руководство «золотым правилом» — относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе.

Этика справедливости

Данный подход является наиболее узким из трех представленных в исследовании. В этике справедливости рассматриваются от-

ношения бизнеса и общества в целом, не учитываются отношения между отдельными компаниями. Подход основан на идее о том, что человек — «животное общественное», он не может существовать вне общества. Здесь подчинение закону, который, в свою очередь, одинаков для всех, является моральным долгом.

Существует несколько представлений о справедливости. Одним из самых распространенных в наше время считается подход Джона Ролза. Он заключается в следующем: у человека должна быть максимальная свобода, но она должна быть совместима с такой же свободой других людей; экономические и социальные неравенства допустимы только в том случае, если они выгодны всем.

Этика бизнеса в наше время

С каждым годом в обществе мы все чаще слышим такие слова, как «этика», «этичность», «этичный». Неоспорим тот факт, что люди в обыденной жизни и в своей трудовой деятельности значительно чаще задумываются о том, как они поступают: хорошо или плохо, к каким последствиям может привести неэтичное поведение в жизни и в бизнесе. Слово «этика» произошло от *др.-греч.* «этос» (нравственность, обычай). Ранее этика была изолированным понятием в сферах общения, коммуницирования, поведения. В XX веке люди присоединили к нему еще одно понятие — «бизнес». Получилось нечто новое, что до настоящего времени не имеет единого значения. Часть предпринимателей считают, что этики бизнеса не существует вообще, что это своего рода навязывание им лишних проблем.

После изучение статей в таких газетах, как «The Times», «The Guardian», «The NY Times», «Forbes», «Профиль», «Harvard Business Review» стало понятно, что бизнес-этика является далеко не последним вопросом для современных компаний. Они стараются привлечь специалистов для создания кодексов, сводов правил поведения в конфликтных ситуациях, нанимают аудиторов для выяснения слабых сторон компании, организовывают тренинги для персонала по вопросам корпоративной этики, участвуют в социальных проектах, сами инициируют их, инвестируют в образование и медицину.

Крупные компании нуждаются в четкой внутренней организации. Корпоративная этика может этому помочь. В таких организациях создаются специальные комитеты, которые следят за

исполнением этических кодексов, сотрудникам предоставляется возможность изучить эти документы и понять, как действовать в ситуациях этических дилемм. В компаниях, которые этично ведут бизнес, существует крепкий, слаженно работающий коллектив, уверенный в своих силах и идущий к общей цели.

Мировые практики использования корпоративной этики для разрешения конфликтов и регулирования поведения работников показывают, что бизнес должен руководствоваться принципами справедливости, честности, должен добросовестно исполнять свою работу.

Этика бизнеса — это обязательный атрибут международной компании, где работают люди разных национальностей и вероисповеданий. Во избежание любых неприятных конфликтных ситуаций, компании должны учитывать особенности каждого сотрудника и пропагандировать толерантность и терпимость.

В зарубежной публицистике можно встреть такие заголовки: «Как руководителю избежать этического скандала?», «Как крупным компаниям не пошатнуть свою репутацию?». Это означает, что там вопросы этики крайне актуальны, этические понятия внедрены во все сферы жизни общества. Этичность в компании оценивается не только партнерами и инвесторами, но и рядовыми клиентами.

В качестве примера можно вспомнить крупный коррупционный скандал, связанный с компанией Siemens. Этот скандал признан беспрецедентным по своим масштабам. Выяснилось, что Siemens выплатила правительствам разных стран в общей сложности около 56 млн долларов ради получения государственных заказов. За это компания была оштрафована и выплатила 1,2 млрд долларов. С учетом горького опыта компания разработала антикоррупционную программу. Антикоррупционные меры, основанные на нормах бизнес-этики, активно используются в компании Siemens, в настоящее время они по праву считаются одним из лучших примеров ведения бизнеса.

Компания «ИКЕА» в 2010 г. смогла вовремя предотвратить коррупционный скандал и не допустить широкого освещения этого инцидента в прессе.

Приведенные выше примеры доказывают, что компании, основывающие свою работу на принципах честности, справедливости, этичности, в целом оказываются в выигрышном положении и реже теряют своих клиентов.

В иностранной научной и публицистической литературе обращается внимание на множественное число слова «ethics». Авторы считают, что этическое решение не бывает единственным, их всегда несколько. В этом и заключается противоречивость бизнес-этики. То, что этично для одних, может быть совершенно неприемлемо для других.

Можно сказать, что этика бизнеса — интересная область для изучения, однако в ней существует столько «если и но», что ориентированная на прибыль финансовая модель «покончи с этим» может стать бесполезной.

Анализируя состояние бизнес-этики в России, можно отметить, что у нас доля малого бизнеса в ВВП приблизительно равна 20%, в то время как в странах Евросоюза эта цифра достигает 50%. С учетом этого факта и исходя из интервью с генеральным директором фирмы, относящейся к малому и среднему бизнесу, можно сказать, что такие компании не могут придерживаться корпоративной социальной ответственности и корпоративных этических кодексов, так как это сложно сделать экономически.

Однако крупный бизнес, организации с государственным участием и привлекающие иностранные инвестиции, имеющие большой кадровый состав, оперирующие крупными денежными суммами, имеющие сложную внутреннюю структуру, нуждаются в стройных кодексах с четко изложенными принципами работы, обязательными к исполнению. Такие компании, как «РЖД», «Газпром», Pepsico, «Альфа-Банк», «METRO», Leroy Merlin и многие другие, имеют свои кодексы, из которых прописаны ценности организаций, принципы их работы, ситуации, при возникновении которых сотрудники должны обращаться либо к своим руководителям, либо в специальные структуры, контролирующие состояние этики в компании.

Компании, имеющие международных партнеров, практически всегда придерживаются этического подхода в бизнесе в отличие от фирм, которые присутствуют только на внутреннем российском рынке.

Оценивая «состояние» этики бизнеса в отраслях, где работают опрошенные респонденты, можно сказать, что в первой отрасли — банковской сфере — большинство компаний имеет свои корпоративные кодексы, придерживается КСО. Это обусловлено тем, что они сотрудничают с иностранными организациями и работают

с большим количеством клиентов. В данной сфере количество возможных конфликтов потенциально больше, чем во многих других.

Вторая отрасль — товары медицинского назначения. У компании, глава которой согласился поучаствовать в исследовании, довольно небольшой штат, нет своего этического кодекса. Однако респондент упомянул, что в его компании социальность оценивается не участием или организацией специальных проектов, а выплатой налогов, ведением «белой» бухгалтерии, регистрацией сотрудников согласно КЗОТ РФ. Следовательно, можно сказать, что в малом и среднем бизнесе социальная ответственность является экономической основой, правовой базой.

Исследование

В рамках данного исследования, как уже упоминалось, было взято два интервью; первое К1 — у начальника управления по работе с VIP-клиентами, второе К2 — у генерального директора компании.

Интервью резко различаются. Если в первом респондент рассказывает нам о кодексе корпоративной этики и КСО, то во втором мы видим компанию, которая не имеет своего собственного кодекса, но при подписании контрактов с иностранными партнерами берет на себя обязательство выполнять требования по этике, указанные в договорах. Видимо, это является распространенной практикой среди малого и среднего бизнеса. На вопрос о необходимости контролирования этики в компании респондент К2 отвечает: «В компаниях, где могут появляться вопросы этики, например, при поставках какого-то товара ... этими вопросами заниматься, безусловно, нужно». Получается, что руководитель этой компании знаком с понятиями этики бизнеса и корпоративной социальной ответственности.

Также различаются ответы на вопрос о том, какой должна быть социально-ответственная компания. Респондент К1 говорит: «Это должна быть команда, которая нацелена на определенный результат, у которой стиль работы обязательно связан с уважением друг друга независимо от занимаемой должности, признание профессионализма сотрудников и определенные элементы демократии». Здесь понимание значения социально-ответственного предприятия не вполне верно. Правильное понимание прослеживается

в словах респондента К2: «Социально-ответственная компания прежде всего должна заботиться о своих сотрудниках. Я говорю о малом и среднем бизнесе. Нужно платить всю зарплату “в белую”, платить полностью все налоги. <...> Нужно очень чутко относиться абсолютно ко всем сотрудникам при приеме на работу; при увольнении с работы, часто возникают неудобные моменты, и нужно все эти вопросы решать, безусловно, исходя из интересов компании, но абсолютно с учетом конкретной ситуации сотрудников, которые у вас работают по найму».

Можно сказать, что оба опрошенных придерживаются, скорее, теологического подхода, так как они отталкиваются от последствий, к которым может привести действие. Это может быть обусловлено образованием, техниками и приемами, которыми пользуются руководители для принятия управленческих решений.

Думаю, если большинство бизнесменов и людей, активно участвующих в экономике, будут пользоваться теми приоритетами, которые обозначили для себя мои респонденты (ведение «белой» отчетности, плата налогов, проведение социальных акций для детдомов, воспитание дружного и ответственного коллектива), то последствия для российского бизнеса будут положительными.

Заключение

Таким образом, проведя интервью с людьми, занятыми в бизнесе, и изучив специализированную литературу на выбранную тему, мы ответили на вопрос, поставленный в самом начале. Этика бизнеса в России есть. Во-первых, Россия является частью большого мирового сообщества, и, чтобы ее участие в экономических отношениях не было проблематичным, российские бизнесмены прибегают к внедрению этических кодексов, изучают вопрос КСО. Во-вторых, к предпринимателям пришло осознание того, что для избежания судебных разбирательств, лишних скандалов в прессе необходимо быть этичными в принятии решений.

В заключение хочется добавить следующее: чтобы компания была стабильной и развивалась, следует ставить руководителями этичных людей, готовых обдумывать решения, прежде чем воплощать их в жизнь; нужно дать сотрудникам понять, что ценности компании оправданы и необходимо соблюдать этический кодекс для общего блага.

Источники

Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3.

Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М.: АРМАДА, 1998.

Тимошенков И.В. Экономические институты и этика бизнеса // Journal of Institutional studies. 2013. Vol. 5. No. 3.

Этика бизнеса: учеб. пособие для вузов и бизнес-школ / под общ. ред. П.А. Кальницкой. Международный форум лидеров бизнеса (IBLF), 2012.

Соколянский В.В., Бородин В.А. Этика бизнеса. М.: МГИУ, 2008.

Grayson D., Hodges A. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business. Cranfield University, 2004.

Business Ethics in Russia

The objective of this article is to answer the question: "Is there business ethics in Russia?" The author believes that in today's world business leaders need to understand the basic processes related to business ethics, in order to make their business became successful. Having interviewed senior managers and analyzed their answers, we can state that the work of the company is impossible without ethical analysis of certain actions, without paying attention to the staff and the internal conflicts of the organization.

Keywords: business ethics, corporate culture, corporate ethics, ethics, CSR, corporate social responsibility, utilitarianism, deontic ethics, ethics of duty, justice ethics.

© Корнукова А.С., 2018

Gordin V., Elkanova E.,
Khoreva L., Borovskaya I.
HSE, Saint-Peterburg School
of Economics and Management,
management department

FLEXIBLE ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN EVENT INDUSTRY

The research rationale is justified by the current changes in the labor market, such as high labor mobility and implementation of new human resources strategies by the majority of companies. Non-standard employment contracts change the nature of the employment relationships between the employee and the employer. These tendencies are also embodied in the event industry, where the function of human resources management is particularly crucial due to the specifics of the industry. The organizational structure of the event company should have an ability to change rapidly in accordance with the short-term fluctuations in the labor demand. Temporary employment is of great interest for both practitioners and academics: experts believe that flexible labor relations can be associated with a number of management problems. The aim of the article is to study the flexible forms of employment in the event industry. Various theories, including Ch. Handy and D. Atkinson theoretical frameworks, are used in the article to describe principles of work of flexible organizational forms. Empirical data was collected in 2017 from 38 institutions that are involved in the organization of cultural events in St. Petersburg.

Keywords: flexible organizational structures, temporary workforce, pulsating organizations, flexible employment, event management.

Introduction

Labor market changes over the past decades have increased scholar interest in concepts of shifting organizational structures. Flexibility on labor market is closely connected to labor mobility, which implies the ability of employee to adapt to new labor conditions and new working environment. The intensity of inter-firm mobility is usually significantly higher than internal mobility. In Russia 22% of employees change their job every year. Moreover, the external mobility level (16.3%) is almost three times higher than the internal one (5.8%) [Higher School of Economics, 2016].

This trend has been observed all over the world. The experts name the service sector growth and the competition enhancement among the

reasons of the tendency. Large corporations discard permanent employment in favor of external recruitment for temporary work. Among the advantages of this approach are cutting layoff and employment security costs, adapting to demand changes, reducing risks [Scarpetta, Tressel, 2004].

The opponents of this view, on the contrary, tend to define labor turnover and inter-firm mobility as consequences of inefficient HR strategy, in particular low level of training and significant differences in employees' salaries. And vice versa — the temporary employment model does not imply investments in human capital.

It is worth saying that recruitment is always related with so called transaction costs, connected with advertising the vacancy, organization of selection process, etc. Often it is the transaction cost which determines the choice: if the associated expenses are lower on external labor market, company will hire external job applicants.

Theoretical background

Scholars fall into two groups defining whether temporary employment is beneficial or not in terms of innovation activity. Some authors claim fixed-term contracts reduces companies' innovation activity [Arvanitis, 2005; Lucidi, Kleinknecht, 2009; Franceschi, Mariani, 2014; Bentolia, Dolado, 1994; Autor et al., 2007]. Other authors do not support the idea and make the attempts to prove positive effect [Malgarini et al., 2011; Bassanini, Ernst, 2002; Scarpetta, Tressel, 2004; Zhou et al., 2011; Jacob, 2010; Ichino, Riphahn, 2005].

While mobility is a feature of labor, flexibility is a characteristic of organization. "Flexibility is the degree to which an organization possesses a variety of actual and potential procedures, and the rapidity by which it can implement these procedures, in order to increase the control capability of the management and improve the controllability of the organization and the environment" [Leeuw, Volberda,1996].

Contemporary studies on flexibility address C. Handy and J. Atkinson concepts. C. Handy introduced so called "Shamrock organization" which consists of core professional personnel and contingent workforce. All the "leaves" of shamrock organization should be integrated and feature corporate cohesion. However, it is hard to understand how Handy defined the cohesion and corporate unity, if contingent employees perform routine jobs and have no career prospects.

J. Atkinson espoused the ideas and developed Handy's theory, which is better known as "core-periphery model". Atkinson divided employees into two groups: firm-specific staff and personnel who have general skills [Atkinson, 1984].

The author distinguished several kinds of flexibility. Functional flexibility stands for the necessity to have a headcount of multi-skilled professionals, so that employees can be redeployed between tasks. Atkinson also introduced "numerical flexibility" term to describe situation when number of employees can be quickly and easily changed, so that the number working matched the number needed. It might mean simplification of hiring and firing policies. In the study this flexibility is the most relevant.

The original paper by Atkinson was describing strategies in the manufacturing sector. Atkinson's concept received substantial criticism regarding the defined categories of employees [Deery, Jago, 2002; Walsh, Deery, 1997]. But still, the Atkinson model is often recognized when looking at certain organizational structures. There have been a growing number of articles assessing Atkinson framework's relevance for service industries: research of temporary workforce in hotels [Deery, Jago, 2002]; labor pools in education sphere [Bruurmijn, 2017].

There is lack of event industry research regarding employment flexibility [Hanlon, Cuskelly, 2002; Gordin, Elkanova, 2016]. The event human resources management stands out concerning small number of employees, the spread of part-time employment and flexible working schedules to provide structural flexibility. Most organizations outside event industry hold onto their employees for months or even years, giving them time to socialize and develop their skills and knowledge in the context of the particular business. However, in the event environment, there is generally small number of individuals on the planning team and a mass of paid, voluntary and contractor employees working on a temporary site from a few hours to a few days [Wagen, 2007, p.11].

The workload and task quantity is increasing on execution stage and decreasing during closure stage. Thus, event organizations need such structure that can be modified in accordance with short-term fluctuations in labor demand. The authors use "pulsating organization" term [Toffler, 1990] to describe this kind of structure.

Methodology

The purpose of the research is to study flexible employment patterns in event industry. Empirical data was collected using online-question-

naire that was sent to the event organizations in Saint-Petersburg. List of the event organizations was formed by information provided by Saint-Petersburg Committee of Culture. Data was collected during May–October 2017. Each organization from the sample got an email with the request to fulfill the questionnaire. The response rate is 10%.

Results

The study is in process of collection and analyzing results. At the moment managers of 38 of Saint-Petersburg event organizations fulfilled the questionnaire. The preliminary results are provided below.

Except one event, all the studied organizations come across labor inflow on the preparation stage with maximum level of involved staff on the execution stage. Thus, event organizations tend to apply numerical flexibility strategy. The types of employees are following: 1. permanent staff; 2. temporary staff: unpaid volunteers and outsourcing or self-employed contractors.

Permanent employees form a core of organization; they are in charge of main functions. Due to special features of the event production process that implies workload peaks and falls, all or at least part of the permanent employees might have temporary layoff after event execution. Study showed that 25% of organizations reduce number of permanent employees on closure stage. Thus, Atkinson's theory regarding numerically stable core is not appropriate for the event industry.

Outsourcing or self-employed contractors are hired mainly for financial or design tasks. They represent skilled labor, that company is not ready to hire on permanent employment due to minimizing costs strategy, but has no internal specialists in those particular spheres.

The comparison between organizations of different types of ownership was carried out. Private festivals are more dependent on temporary workforce than public and non-profitable ones. The result contradicts with the results of D. Getz and T. Andersson [2009] study that showed significant number of volunteers on year-round basis in non-for-profit organizations.

Golden and Powell [2000] consider planned flexibility and ad-hoc flexibility for foreseen and unforeseen increases in demand. Speaking about event organizations the event is planned and scheduled by event managers themselves, so they are aware of concrete periods of peaks and falls. Each event organization face changes in labor needs every year on certain period of time. However, almost no event organization in Saint-

Petersburg has a labor pool. In comparison with European festivals which address volunteer associations to attract temporary unpaid staff [Getz, Andersson, 2009], in Russia it is not a common practice to provide and use such services. On the one hand, one may claim that Russian event organizers implement flexibility strategy insufficiently: the fact results in time resources expenditures and volunteers with low level of skills and responsibility. However, on the other hand, the discussed result can be explained as follows: some of the volunteer organizations provide services for special fee which does not match the nature and definition of volunteer movement. Hardly any organization is ready to purchase fee-based services, if they have an opportunity to find volunteers for free by themselves quite easily nowadays with the help of information and communication technologies and social media.

Volunteers are not involved in decision-making process (and not all the permanent employees are), that is why they have no opportunity to express new ideas. Volunteer pool involves unskilled employees, often young students. They perform simple and general tasks, coordinating the event, when the major efforts on planning, preparations, negotiating with partners are done by the core employees. During the decrease in labor demand temporary personnel is the first to be cut. Thus, innovation activity is hardly possible.

Fluctuations have influence on career prospects and professional life of the employees. The research is studying strategies that they choose. Half of the respondents answered that during the closure stage the team continues working together in the organization. Members of the team can be engaged in various activities providing other services or performing routine tasks (Table 1). Low workload on the closure stage provides opportunity for spare-time work. The study of Saint-Petersburg event organizations demonstrated rather high level of social cohesion and team spirit as 25% of respondents claimed that after the event they are working in other organizations, but still in the same team. Thus, established team relationships encourage them to "migrate" together.

Managers often tend to choose diversification strategy, trying to provide operational flexibility and produce more than one project. In 50% cases the same employees are working on these projects, because many event organizations are rather small and consist of 2–10 employees. In other cases organizations hire external workforce or form another team by the means of internal labor market. The strategy can be applied by large cultural institutions (Table 2).

Table 1

Activities during closure stage of the event cycle (number of event organizations; %)

Stop	Other projects	Joint projects with partners	Other services	Planning and reporting	Media analyzing	Loan search	Loan repayment
5	78	55	53	72	58	3	3

Table 2

Employees engaged in activities out of the event (number of employees; %)

All employees	Part of the team	Other employees
50	50	11

Limitations

It was already mentioned above that there is a lack of research in the sphere of flexible employment in event industry, thus there is no background information to base on the study. Difficulties occurred while building the sample, as there is no monitoring or collected statistical data on cultural organizations and particularly event organizations both in Russia and Saint-Petersburg.

First of all, the sample was built on the information gathered by the Committee of Culture with the assumption that the Committee does not possess the full and detailed data, because the Committee is mostly interested to collect and publish information about significant for tourism events. So, the results are limited and can be applied to these particular organizations.

Secondly, all the discussed 38 organizations which representatives have fulfilled the questionnaire are of different types regarding their size, scope of work, funding and ownership. In this sense it is not always appropriate to compare the strategies of such different types of organizations, instead to obtain valid data it is necessary to divide data into groups of private, public and non-for-profit organizations and then analyze data inside the particular group and compare group indexes.

The considerations above can be applied for future research. Still it should be highlighted that collected sample is not enough to implement suggested approach. Thus, more data is needed to gather.

Conclusion

In conclusion it should be highlighted that relevance of various flexibility concepts should be evaluated. Atkinson model is recognizable in event industry, but it should be adapted to certain organization. Various flexible organizations implement different strategies depending on the goals and production process.

Following features can be named among common principles of work of Russian event organizations: absence of labor pool and tendency to search and select volunteer without addressing any mediator; core level employees cohesion and, on the contrary, distance between periphery and core levels. Besides, the study revealed a problem of entrance to the labor market: proven experience in event management is a key requirement for vacancy candidate, but the employers do not have time and desire to provide volunteers or part-time employees opportunity to grow or to be the part of the team in future.

References

Гордин В.Э., Эльканова Е.М. Пульсирующие организации» в сфере культуры // Вестник ВГИК. 2016. № 4 (30). С. 136–145.

Трудовая мобильность открывает работникам новые перспективы. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2016. <https://iq.hse.ru/news/178847982.html> (дата обращения 14.10.2017).

Atkinson J. Manpower Strategies for Flexible Organizations // Personnel Management. 1984. No. 16. P. 28–31.

Bruurmijn W. Labour Pools in Primary Education: Coping with the effects of the Work and Security Act. 2017.

Deery M., Jago L. The core and the periphery: An examination of the flexible workforce model in the hotel industry // International Journal of Hospitality Management. 2002. Vol. 21.

Getz D., Andersson T. Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals // Tourism Management. 2009. Vol. 30. P. 847–856.

Golden W., Powell P. Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail // Omega. 2000. Vol. 28. P. 273–384.

Handy C. The Age of Unreason. L.: Century Press, 1991.

Hanlon C., Cuskelly G. Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel // Event Management. 2002. Vol. 7 (4). P. 231–243.

Leeuw A., Volberda H. On the Concept of Flexibility: A Dual control Perspective // Omega. 1996. Vol. 24. No. 2. P. 121–139.

Toffler A. Future Shock. NJ: Bantam Books, 1990. P. 541.

Scarpetta S., Tressel T. Boosting Productivity via Innovation and Adoption of New Technologies: Any Role for Labour Market Institutions? World Bank Policy Research Working Paper no 3273. Washington, D.C.: World Bank, 2004.

Smirnykh L. Is Flexible Labor Good for Innovation? Evidence from Russian Firm-level Data // Foresight and STI Governance. 2016. Vol. 10. No. 4. P. 60–70.

Wagen L. Human Resource Management for Events. Managing the event Workforce. Butterworth Heinemann, 2007.

Walsh J., Deery S. Understanding the Peripheral Workforce: An Examination of Employee Diversity in the Service Sector, Working Paper No. 112. Department of Management & Industrial Relations, University of Melbourne, 1997.

Гибкие организационные структуры в Event-индустрии

Актуальность данной статьи обусловлена изменениями, происходящими в настоящее время на рынке труда, а именно высокой мобильностью персонала и внедрением компаниями новых HR-стратегий. Нестандартные трудовые договоры меняют характер трудовых отношений между работником и работодателем. Данные тенденции находят отражение и в событийной индустрии, где в силу специфики отрасли особенно важен аспект управления персоналом. Структура событийной организации должна быть способна быстро изменяться в соответствии с краткосрочными колебаниями спроса на рабочую силу. Временная занятость представляет собой большой интерес как для практиков, так и для теоретиков: эксперты считают, что гибкие трудовые отношения могут быть сопряжены с рядом проблем в управлении персоналом. Цель исследования — изучение гибких форм занятости в событийной индустрии. Для описания принципов работы данных

форм управления в статье используются разные теории, в том числе Ч. Хенди и Д. Аткинсона. Эмпирические данные собраны в 2017 г. по 38 фирмам, занимающимся организацией и проведением событий культуры в Санкт-Петербурге.

Ключевые слова: гибкие организационные структуры, временная рабочая сила, пульсирующие организации, гибкие формы занятости, событийный менеджмент.

© Гордин В.Э., Эльканова Е.М., Хорева Л.В., Боровская И.Л., 2018

РАЗДЕЛ III

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ

Д.В. Сидоров
НИУ ВШЭ

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛЕЗНОСТИ КОНКУРСОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Работа посвящена оценке влияния победы в конкурсе инновационных проектов на дальнейшее развитие проекта. Сопоставляются данные по нескольким экосистемам. Показано, что оцениваемая менеджерами проектов-победителей полезность конкурсов существенно различается в разных экосистемах.

Ключевые слова: инновационная экосистема, инновационный проект, конкурс инновационных проектов.

В каждой инновационной экосистеме существуют свои конкурсы инновационных проектов. В данной статье исследованы конкурсы на предмет их пользы для развития проектов и, как следствие, их влияние на успешность инновационной экосистемы. Основным критерием для определения эффективности конкурса будет служить развитие, т.е. продвижение по стадиям, инновационных проектов, которые стали победителями.

Инновационная экосистема

Одним из первых, кто применил понятие «экосистемы» к экономике в 1990 г., стал М. Ротшильд [Rothschild, 1990]. Данный термин отражает характер взаимодействия участников системы. Если живой организм определяется по генам и положению в цепи питания, то организация характеризуется местом в сети поставщиков, клиентов, конкурентов, партнеров, а также уровнем инновационности и развития технологий, от которых во многом зависит успех ее деятельности.

Технологический успех компаний как ключ к повышению конкурентоспособности стран и возможность управления этим процессом на национальном уровне нашли отражение в понятии

«национальная инновационная система», введенном Р. Нельсоном и Н. Розенбергом в 1993 г. [Nelson, 1993], но данный подход в большей степени позволяет смотреть на системы как на «исторически сложившийся» комплекс элементов. В свою очередь, экосистемный подход фокусирует внимание на сложных и динамических взаимоотношениях, которые свойственны в природе живым организмам. Данная концепция концентрируется на комплексных взаимодействиях и процессах, которые формируются в реальной экономике в ходе конкурентной борьбы, в частности коммерциализация новых конкретных идей. В работе использовано следующее определение: «инновационная экосистема — это сложная саморегулирующаяся, самоорганизующаяся и саморазвивающаяся система, состоящая из субъектов, взаимодействующих в процессе коммерциализации инноваций, и их взаимосвязей, аккумулирующая человеческие, финансовые и иные ресурсы для интенсификации, оптимизации и обеспечения эффективности коммерциализации инноваций». Важно отметить, что инновационная экосистема в большей степени формируется благодаря культуре предпринимательской среды. Это не просто набор законов, правил и инновационных институтов, а прежде всего наличие и постоянное поддержание контактов между элементами инновационной инфраструктуры, мобильная совокупность их многомерных внутренних связей.

Конкурсы инновационных проектов

Конкурсы инновационных проектов имеют довольно краткую историю своего существования. Одним из первых примеров является проведенный в 1997 г. конкурс «The Fredkin Prize for Computer Chess», и тому, кто сможет создать компьютер, который переиграет мирового чемпиона по шахматам Гарри Каспарова, награда 100 000 долларов [Bullinger, Moeslein, 2010]. Наибольшую популярность конкурсы набрали с развитием ИКТ, когда стала доступна возможность онлайн-участия. Также Интернет открывает широкие возможности для организации таких мероприятий, и как следствие, повышается инновационная активность в отдельных компаниях, регионах и странах в целом.

Конкурс инновационных проектов — это организованное мероприятие, которое нацелено на выявление, развитие и коммерциализацию лучших инновационных проектов. Причем критерии оценки проектов, масштаб проведения и сферы инновационной

деятельности на данных конкурсах очень разнообразны, что дает шанс на успех большему количеству потенциальных участников, имеющих потребность в различных ресурсах. Все они выполняют широкий спектр таких задач, как финансирование проектов, менторская поддержка, помощь в проведении непрофильных услуг, подбор персонала, предоставление необходимого дорогостоящего оборудования и т.д. в зависимости от регламента конкурса.

К конкурсам инновационных проектов можно отнести не только традиционные соревнования между участниками, подавшими свои заявки, но и другие формы, такие как корпоративный (внутриорганизационный) конкурс, тендер, отбор проектов на размещение в бизнес-инкубаторе или финансирование бизнес-ангелами [Сидоров, Шубнякова, 2015]. Критерии отбора, условия участия, форматы проведения различны, но одна из главных целей у всех этих форматов — поддержка инновационного предпринимательства и инновационной экосистемы в целом.

Ключевым элементом инновационной экосистемы является инновационный проект, так как важнейший показатель эффективности инновационной экосистемы — успешность реализуемых инновационных проектов. Все остальные элементы призваны создавать, поддерживать и развивать эти проекты.

В связи с этим представим, что инновационная экосистема — это область роста инновационного проекта, который зарождается в данной системе и затем последовательно проходит все стадии (уровни) своего развития вплоть до стадии выхода (трансформация венчурного в регулярный бизнес; IPO; продажа стратегическому инвестору). В экосистеме могут находиться венчурные инновационные проекты, для которых характерны высокая доходность в сочетании с высокими рисками. Проект перестает быть венчурным, когда денежный поток, генерируемый компанией, становится сбалансированным с ее капитализацией.

Жизненный цикл венчурного проекта включает набор стадий: pre-seed, seed, start-up, early growth, expansion, exit. Каждой стадии соответствуют определенные требования и уровень развития проекта, при достижении которого проект переходит на новую ступень. Через достижение определенных показателей и привлечение необходимого финансирования происходит развитие проекта, т.е. продвижение его по стадиям. Очевидно, что далеко не все проекты переходят на новую стадию, так как происходит естественный отбор наиболее «живучих» из них. Следовательно, формируется во-

ронка проектов, где число проектов на каждом следующем уровне меньше, чем на предыдущем.

С этой точки зрения инновационная экосистема представляет собой множество путей развития инновационных проектов, которые проходят через различные составные элементы экосистемы. Данные элементы могут выполнять две функции: либо генерацию проектов, т.е. являются «источниками», выпускающими инновационные проекты в экосистему; либо проведение конкурсов, т.е. являются «потребителями», предоставляющими необходимые ресурсы проектам для развития. Более того, элемент, являющийся оператором конкурса для одной стадии, служит генератором проектов для следующей стадии, что позволяет выстроить неразрывную цепочку взаимосвязей.

Общая схема инновационной экосистемы с точки зрения области развития инновационных проектов и конкурса инновационных проектов, как ключевого механизма перехода по стадиям, представлена на рис. 1.

С позиций данного подхода, эффективность инновационной экосистемы определяется потоком успешных проектов на выходе из экосистемы. Для обеспечения этого фактора, во-первых, необходимо иметь приток новых идей с учетом существующей воронки проектов при переходе по стадиям, во-вторых, развитую сеть конкурсов, отвечающих за отбор проектов и продвижение по стадиям, для всех уровней развития проектов.

Таким образом, для определения эффективности той или иной инновационной экосистемы сконцентрируемся на конкурсах, проводимых внутри нее. Предположим, что развиваются те экосистемы, конкурсы которых реально помогают проектам продвигаться по стадиям. Следовательно, для установления эффективности работы инновационной экосистемы необходимо исследовать конкурсы на предмет их влияния на проекты. Для этого, с одной стороны, необходимо собрать исходную информацию о конкурсе — прежде всего заранее обозначенные призы и бонусы для победителей и призеров конкурсов. С другой стороны, следует узнать у победителей, что же им дал конкурс в действительности: какие материальные и нематериальные награды они получили, и самое главное — помог ли конкурс проекту перейти на следующую стадию своего развития. И проанализировав полученную информацию, мы сделаем вывод о наличии взаимосвязи между уровнем развития инновационной экосистемы и полезностью проводимых конкурсов инновационных проектов внутри данной экосистемы.

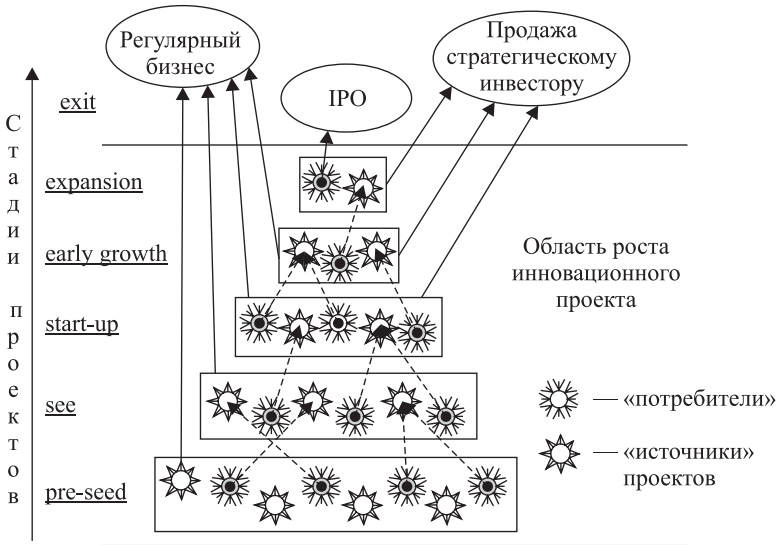

Рис. 1. Схема инновационной экосистемы

Для исследования рассмотрим следующие инновационные экосистемы: самую развитую российскую экосистему — Москва (13-е место в рейтинге The Global Startup Ecosystem Ranking 2015); самую развитую и крупнейшую инновационную экосистему мира и США — Кремниевая долина (1-е место); передовую европейскую экосистему — Лондон, Великобритания (6-е место).

Основными критериями для отбора конкурсов были их актуальность на момент исследования, опыт проведения не менее 2 лет, солидный призовой фонд или высокий престиж конкурса, а также возможность получения информации о нем и его победителях из открытых источников.

Нам удалось выделить 30 конкурсов инновационных проектов в инновационной экосистеме Москвы, 19 конкурсов Кремниевой Долины и 20 конкурсов в инновационной экосистеме Лондона. Всего нами было исследовано 69 конкурсов инновационных проектов.

Изучая историю каждого конкурса, мы установили контакты победителей. От каждого из победителей была получена информация о том, помогла ли победа в конкурсе продвинуть проект на

новую стадию. Информацию собирали с помощью методов анкетирования, письменного интервью, skype-интервью, результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Экосистема	Москва	Лондон	Кремниевая Долина
% проектов, перешедших на новую стадию непосредственно по результатам конкурса	80	90	95
% проектов, перешедших на новую стадию в течение года после конкурса	30	80	85
Место экосистемы в The Global Startup Ecosystem Ranking 2015	13	6	1

Обсуждение результатов исследования

Подводя итог анализу результатов исследования, можно установить явную зависимость между развитием проектов-победителей конкурсов инновационных проектов и уровнем развития региональной инновационной экосистемы. Развитие экосистемы представляет конкурс не столько как соревнование, а как мероприятие, позволяющее участвующим проектам установить новые деловые связи, найти новые идеи, привлечь необходимые инвестиции, сформировать команду. Чем шире сетка конкурсов, тем выше уровень инновационной активности ученых и предпринимателей. В Кремниевой Долине и Лондоне участвующие в конкурсах проекты не столько хотят выиграть приз, сколько повысить свою репутацию в инновационном сообществе. Материальная награда составляет лишь малую часть того, что проект способен принести своей победой.

В России же все происходит наоборот. Команда инновационного проекта входит в конкурс зачастую только ради приза, причем тратя выигранные деньги на околонаучные вещи. Если в США привычными призами являются стажировки, поездки, бесплатное участие в выставках и конференциях, то российские конкурсы зачастую ограничиваются призами в виде денежной суммы. У победителей нет дополнительных стимулов к развитию, им неинтересно взаимодействие и сотрудничество. Конкурсы в Москве позиционируются как соревнования, в которых есть 1-е, 2-е и 3-е места. Это

далеко не то масштабное мероприятие, как в Лондоне, которое привлекает лучших инвесторов, повышенное внимание СМИ и общества.

Наше общение с победителями разных конкурсов инновационных проектов трех различных инновационных экосистем доказывает, что конкурс является отличной возможностью для проектов продвинуться в своем развитии. Следовательно, чем больше будет таких конкурсов, тем легче будет проектам развиваться. Но их не обязательно должно быть много, главное, чтобы они были регулярными, охватывали как можно больший спектр тем и стадий входящих проектов, привлекали достойных инвесторов и имели широкий информационный охват. Кроме того, нужно стремиться к долгосрочности проводимых конкурсов и наработке репутации каждого из них, которая обеспечивается высоким качеством проектов-победителей.

Источники

Сидоров Д.В., Шубнякова Н.Г. Роль конкурсов инновационных проектов в становлении инновационного лифта // Научное мнение. 2015. № 11.

Bullinger A., Moeslein K. Innovation Contests — Where are we?: Americas Conference on Information Systems. 2010. No. 28.

Nelson R. (ed.). National Innovation Systems: A Comparative Analysis. N.Y.: Oxford University Press, 1993.

Rothschild M. Bionomics: economy as ecosystem // Henry Holt and Company. N.Y., 1990.

The Research on a Contest Usefulness for Innovation Projects Development

The paper is dedicated to estimation of what influence on the project development does contest victory have. The data collected from different ecosystems is being compared. It is shown that contest usefulness, estimated by the winner projects management is also different in different ecosystems.

Keywords: Innovation ecosystem, innovation project, innovation projects competition.

© Сидоров Д.В., 2018

Л.Т. Керопян
НИУ ВШЭ

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ РЕАЛИЗАЦИИ ВЕНЧУРНЫХ ПРОЕКТОВ

Существуют различные факторы, которые имеют большое влияние на венчурные проекты: одни — положительное, другие — отрицательное. Основной проблемой, рассматриваемой в данной работе, является определение наиболее значимых факторов успеха на раннем этапе реализации. Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время для большинства развитых стран, ориентированных на развитие наукоемких технологий, именно инновационная экономика обеспечивает мировое экономическое превосходство, следовательно, для развития данного сектора создаются новые венчурные проекты, связанные с внедрением инновационных технологий, которые необходимо удачно реализовать с помощью факторов успеха и правильно управлять ими. Цель данной исследовательской работы — выявление критических факторов успеха, способствующих успешной реализации проектов на раннем этапе. При исследовании причин успеха или неудач российских стартапов выяснилось, что самыми важными факторами успеха, являются знание своего потребителя и своевременность продукта. Также стоит отметить, что, по мнению респондентов, немаловажную роль сыграли предыдущий опыт и сплоченность команды.

Ключевые слова: венчурный проект, критические факторы успеха, стартап, инновации.

Введение

> Мы все предприниматели. Когда мы жили в пещерах, то каждый работал на себя... искал пропитание, чтобы прокормиться. Так началась история человечества. С появлением цивилизации мы утратили эту способность. Мы превратились в «рабочую силу», потому что нам сказали: «Вы — рабочая сила». Мы забыли, что мы — предприниматели.
>
> *Махаммад Юнус, лауреат Нобелевской премии*

Любой индивид является предпринимателем от рождения, но далеко не любой человек занимается предпринимательством и таким

образом зарабатывает на жизнь. Многих устраивают их текущие рабочие места и менее напряженная жизнь, так как открытие собственного бизнеса всегда сопровождается неопределенностью и риском.

Для любого предпринимателя первоначальная задача — создание конкурентоспособного и прибыльного бизнеса. Чтобы данный процесс прошел успешно, предприниматели должны обладать определенными теоретическими и практическими знаниями, но не всегда знания помогают стать успешным предпринимателем. Существуют различные факторы, которые оказывают большое влияние на осуществление предпринимательских проектов на раннем этапе реализации: одни факторы имеют положительное влияние, другие — отрицательное.

Основной проблемой, рассматриваемой в данной работе, является определение наиболее значимых факторов успеха на раннем этапе реализации. Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время для большинства развитых стран, ориентированных на развитие наукоемких технологий, именно инновационная экономика обеспечивает мировое экономическое превосходство, следовательно, для развития данного сектора создаются новые венчурные проекты, связанные с внедрением инновационных технологий, которые необходимо удачно реализовать с помощью факторов успеха и правильно управлять ими.

Цель данной исследовательской работы — выявление критических факторов успеха, способствующих успешной реализации проектов на раннем этапе. В ходе проведения исследования было проведено эмпирическое исследование и выявлены ключевые факторы успеха в России.

Значение инновационных стартапов в современной экономике

В современном мире очень популярно создание собственного стартапа, и в настоящее время этим занимаются предприниматели в возрасте от 25 до 30 лет, т.е. представители молодого поколения, новой волны бизнеса. У этого поколения большое количество инновационных, перспективных и интересных идей, и оно имеет новые взгляды на организацию предприятия.

Для того чтобы определить факторы, положительно влияющие на реализацию нового проекта, начнем с самого определения стартапа.

Слово «стартап» произошло от английского словосочетания «start-up», которое в переводе на русский означает «запускать». Стартап — это компания, которая имеет короткую историю операционной деятельности. В основном такие компании появились недавно и находятся в стадии создания нового продукта и изучения возможностей для его продвижения на рынке.

В целом этот термин используется для любой новой компании, которая находится на первоначальных стадиях роста. Новые проекты, которые возникли в сфере высоких технологий, очень часто называют хайтек-стартапами (от *англ.* high technology, high tech, hi-tech).

В первый раз термин «стартап» был использован в Соединенных Штатах Америки в 1939 г. В это время в штате Калифорния, недалеко от Сан-Франциско, в долине Санта-Клара, студенты Стенфордского университета Девид Паккард и Уильям Хьюлетт начали свой проект, который назвали «стартап». В настоящее время данный стартап вырос и превратился во всемирно известную компанию — Хьюлетт-Паккард (HP).

Естественно, самым ценным активом во время создания стартапа является идея. Именно в новую и перспективную идею готовы инвестировать венчурные фонды и другие инвесторы. Но есть одна очень важная составляющая стартапа: данная инновационная идея должна быть полезной для общества. Если предприниматель имеет очень интересную идею, но при этом после изучения рынка становится ясно, что общество еще не готово к ее восприятию, то найти инвесторов будет очень трудно, так как увеличивается риск невозврата вложенных средств. Примером тому служит стартап «Blippy» — потребительский сервис, с помощью которого пользователи могли делиться своими покупками по карте с друзьями. Идея проекта заключалась в том, что многие люди хотели сделать свою жизнь «публичной» и делиться своими покупками с другими. Хотя предприниматели не учли один важный аспект: люди не хотели распространять информацию через свои дебетовые карты, так как это конфиденциальная информация. Всего в проект было инвестировано 12,8 млн долларов, а сам проект оценивался в 46,2 млн долларов, но в настоящее время он уже закрыт.

Таким образом, существуют определенные факторы, которые влияют на успешность стартапа и на которые стоит обратить внимание любому предпринимателю.

Критические факторы успеха стартапа

Многие ученые проводили исследования для выявления ключевых факторов успеха стартапов. В результате было выделено 5 ключевых факторов:

Фактор 1. Сосредоточенность на развитии узнаваемости компании.

Например, основатель компании N4 Systems Inc. (была на 31-м месте в 2010 г. по получаемой выручке в списке 50 лучших компаний в сфере ИТ) понимал, что нужно увеличить узнаваемость компании, так как, несмотря на качественную продукцию и хорошую цену, у компании был всего лишь один постоянный клиент, а базу клиентов нужно было увеличить за короткий промежуток времени, чтобы устоять перед конкурентами. Следовало это сделать в связи с тем, что многие клиенты не решаются пользоваться услугами компании, у которой нет солидной клиентской базы. Тогда основатель решил продвигать свою продукцию через «сарафанное радио». Данная система сработала, и за короткий срок компании удалось получить новых клиентов.

Фактор 2. Использование социальных (общественных) сетей.

Например, соучредители компании Paradigm Public Relations Inc. Трейси Бохнер и Майк Аббасс начали свой бизнес только на основании использования социальных сетей. Они воспользовались всеми возможными знакомствами, включая бывших коллег. С помощью этих связей они в течение месяца получили крупного клиента и стали узнаваемыми на рынке. Таким образом, как говорят сами соучредители: «Мы выяснили, что мы знаем намного больше полезных людей, чем мы думали».

Фактор 3. Ориентация на четко определенную нишу.

Например, когда Мэтт Кук оказался в поисках новой работы в сфере продаж, он заметил, что большинство рекрутеров неправильно занимались подбором продавцов: они не задавали вопросов, которые были бы связаны с его навыками. После этого он решил открыть свою компанию SalesForce Search Ltd., специализирующуюся на рекрутинге в сфере продаж. Ориентированность на узкий сегмент помогла фирме стать экспертом в данной области. Большинство из ее клиентов входят в список «Fortune Global 500» — рейтинг крупных компаний.

Фактор 4. Уверенность, что бизнес масштабируется.

В качестве примера можно привести компанию HomeStar, которую основала Нэнси Петерсон. Изначально она решила масштабировать компанию и открыть 2 филиала: в Бостоне и Торонто. Но в Бостоне бизнес не получался таким же удачным, как в Торонто, в связи с чем основную получаемую прибыль из Торонто направляли в Бостон для развития бизнеса. Вскоре филиал в Бостоне был закрыт. После чего сама Нэнси занималась рекрутингом и нанимала всех на удаленную работу. Таким образом, ей удалось выйти на новые рынки сбыта без дорогостоящих офисных площадей.

Фактор 5. Тщательный выбор, мотивация и удержание хороших сотрудников.

Генеральный директор компании Deco Windshield Repair Inc. Карл Гартли говорил, что платформой для роста компании являются люди. Он предпочитал нанимать студентов, которые имеют сезонную занятость и хотят приобрести хороший опыт работы, при этом заработная плата сотрудника была привязана к выручке компании. Таким образом, студенты могли получить опыт работы и заработную плату. В итоге компании удалось вырасти с 52 филиалов до 92 по всей Западной Канаде только за один год.

Большой интерес для изучения факторов успеха представляет собой Силиконовая долина, где сконцентрировалась основная часть американских инновационных стартапов. В ходе проведенного там исследования было выявлено четыре ключевых фактора [Gibbons, 1994]:

Во-первых, для хорошего стартапа нужна хорошая идея, но этого мало. Надо учитывать еще и другие факторы.

Во-вторых, у стартапа должна быть квалифицированная, мотивированная и преданная идее команда, которая будет создавать высококачественный продукт.

В-третьих, стартап должен привлечь венчурный капитал, так как на стартовом этапе в компании в основном готовы инвестировать государство и венчурные фонды. При этом последние тоже будут помогать расти компании, чтобы в будущем прибыльно продать свой пакет акций.

В-четвертых, у стартапа должна быть соответствующая инфраструктура. Под ней подразумеваются рабочие офисные площади и базовая технология, которая понадобится для разработки нового продукта.

Эмпирическое исследование факторов успеха стратапов в России

Так как идея стартапов изначально возникла в США, то большинство ученых предпочитали проводить исследования с целью выявления факторов, успешно влияющих на развитие стартапа на основе американских данных.

В процессе изучения научной литературы было установлено, что многие авторы пишут статьи в качестве рекомендаций для стартаперов, не предоставляя своих исследований и эмпирических данных. В связи с этим было решено провести собственное исследование для выявления важных факторов, которые имеют большое значение для успешности стартапа. Для этого был использован метод анкетирования: удалось опросить 20 респондентов. У всех респондентов были свои собственные стартапы, т.е. они были предпринимателями.

При составлении анкеты использовались американские методики. Билл Гросс выделил 5 самых важных факторов, которые проранжировал в следующем порядке:

- Идея. Собственно, именно по этой причине его бизнес-инкубатор назывался «IdeaLab».
- Команда.
- Бизнес-модель.
- Финансирование.
- Подходящее время.

Но после проведения его исследования оказалось, что многие респонденты так не думают. Для них самым важным фактором является подходящее время для внедрения продукта, потом хорошая команда, затем только идея, а последними двумя факторами были бизнес-модель и финансирование. Например, так добилась успеха известная компания Airbnb. Изначально, многие инвесторы не финансировали данный стартап, так как считали, что никто не будет сдавать свой дом незнакомцам. Но стартап возник во время разгара рецессии, и многие люди готовы были зарабатывать деньги таким образом. Вторым важным фактором осталась хорошая команда, а третье место заняла идея.

Всегда нужно применить системный подход и выявить совокупность факторов успеха стартапа. В связи с этим в проводившемся опросе респондент имел возможность выбора нескольких факторов успеха.

Таким образом, составленная анкета делилась на четыре блока:

1. Общие характеристики стартапа.
2. Удачный стартап.
3. Неудачный стартап.
4. Личные характеристики предпринимателя.

В основном в опросе принимали участие молодые стартаперы, которые не так давно начали заниматься предпринимательской деятельностью. Это было связано с тем, что изначально анкеты отсылали своим знакомым предпринимателям, а они в свою очередь своим знакомым. Из 20 респондентов 70% опрошенных занимались предпринимательской деятельностью 1–3 года, 25% — 4–10 лет и лишь 5% — 11–20 лет (рис. 1).

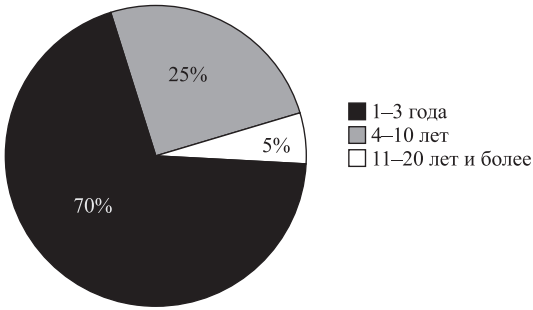

Рис. 1. Ответ на вопрос: сколько времени вы занимаетесь предпринимательской деятельностью?

Эту ситуацию можно объяснить тем, что в основном анкетирование проходило в пределах Высшей школы экономики, а также в бизнес-инкубаторе ВШЭ.

Принято считать, что лучше начать заниматься бизнесом в молодом возрасте. В качестве примеров обычно приводят Стива Джобса, который стал сооснователем компании Apple в 21 год, либо Марка Цукерберга, который создал социальную сеть Facebook, когда ему было 20 лет. Но 25% опрошенных были немного старше — 26–30 лет, 15% — в возрасте 31–40 лет и лишь одному респонденту было больше 40 лет. С каждым годом средний возраст предпринимателя меняется не только в России, но и за рубежом. Например, компания Y Combinator выявила, что средний возраст предпринимателя составляет 28 лет. А акселератор Founders Institute, который

находится в Соединенных Штатах Америки, получил средний возраст около 35 лет. По данным «The Wall Street Journal», выявлена такая тенденция: из года в год средний возраст предпринимателя становится все старше и старше. Это можно объяснить тем, что раньше рисковали в большей мере студенты, которым терять было нечего, а теперь о предпринимательстве думают даже люди, которые проработали много лет в какой-либо корпорации. В России такое исследование провела компания Hopes & Fears. В результате установлено, что средний возраст предпринимателя новой волны составляет 33 года.

При проведении исследования выяснилось, что выбор сферы деятельности стартапов был достаточно большим. Наибольшее количество предпринимателей основали свой бизнес в сфере ИТ (35% опрошенных), следующей наиболее популярной сферой деятельности стал потребительский сектор (25%) и 10% респондентов отметили, что их стартап функционирует в другой сфере деятельности.

Очень интересным фактом является то, что всего лишь у одного респондента стартап функционирует в сфере медицины. Возможно, это связано с тем, что в основном в выборку входили люди, которые не исследовали рынок медицины и не рассматривали его как потенциальный рынок для стартапа.

В результате исследования выяснилось, что самые важные факторы успеха, по мнению предпринимателей, — знание своего потребителя и своевременность продукта (рис. 2).

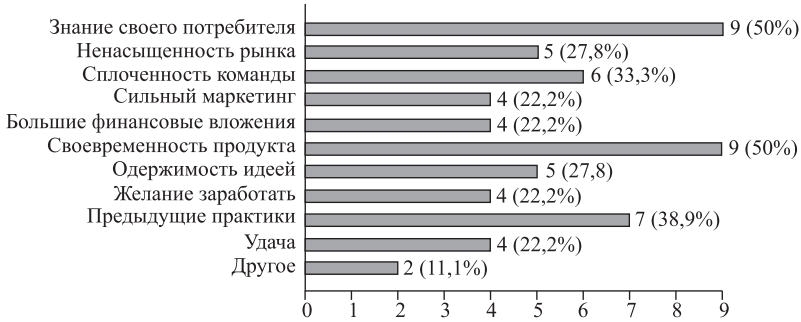

Рис. 2. Ответ на вопрос: назовите ключевые факторы, которые, по вашему мнению, способствовали успеху стартапа?

Нужно понять, чего не хватает людям в жизни и что они будут покупать. В качестве примера важности своевременности внедрения можно привести компанию Z.com. Данная компания была основана в 1999–2000 гг. и функционировала в сфере онлайн-развлечений. Она сумела найти достаточное количество инвестиций, но было тяжело пользоваться ею в связи с неполадками в Интернете, и в 2003 г. компания ликвидировалась. Однако в 2005 г. программа Adobe Flash устранила все проблемы с кодеками, многие начали пользоваться Интернетом, появился новый стартап YouTube. Изначально у стартапа даже не было бизнес-модели, но по прошествии 11 лет можно сказать, что компания возникла вполне своевременно.

38,9% респондентов отметили, что для них также важную роль сыграл предыдущий опыт (best practices) и только потом сплоченность команды. Если проранжировать включенные в опрос факторы, то получится следующее распределение:

1. Знание своего потребителя и своевременность продукта (50%).
2. Предыдущий опыт (38,9%).
3. Сплоченность команды (33,3%).
4. Ненасыщенность рынка и одержимость идеей (27,8%).
5. Сильный маркетинг, большие финансовые вложения, желание заработать и удача (22,2%).

Итак, самым важным фактором для успеха стартапа в российских условиях, по результатам проведенного опроса, оказалась своевременность продукта, т.е. готовность потребителей к приобретению предлагаемого товара. Важно осознавать, что именно хотят потребители. С целью выявить влияние недавнего кризиса на деятельность компании в анкету был включен отдельный специальный вопрос. В ходе исследования выяснилось, что у большинства предпринимателей изменений в деятельности стартапа не произошло (35%). Все респонденты в поле «другое» отметили «никак» (15%), вариант ответа — изменения не произошли. Следующим популярным ответом является сокращение чистой прибыли (30%), что логично во время экономического спада в стране, а также сокращение издержек и персонала (20%) (рис. 3). В 2014–2015 гг. во многих даже крупных компаниях сокращали издержки и персонал. Естественно, экономический кризис не обошел стартапы. В следующем блоке вопросов обсуждались личные характеристики респондента, в том числе возраст, место жительства и образование.

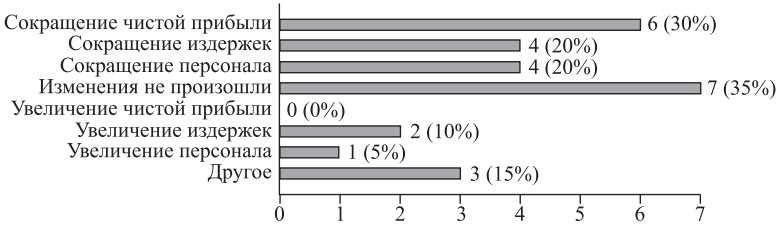

Рис. 3. Ответ на вопрос: как повлиял кризис на деятельность компании?

Заключение

В процессе изучения научной литературы выяснилось, что в зарубежных исследованиях для предпринимателей самым важным фактором является подходящее время для запуска продукта, хорошая команда, только затем идея, а последними двумя факторами по степени важности выступали бизнес-модель и финансирование.

При исследовании причин успеха или неудач российских стартапов выяснилось, что самыми важными факторами успеха являются знание своего потребителя и своевременность продукта. Также следует отметить, что по мнению 38,9% респондентов, важную роль сыграл предыдущий опыт и сплоченность команды.

По мнению предпринимателей, провалы стартапов были связаны с выбором неудачного момента для начала бизнеса. Таким образом, подтверждается, что самым важным фактором является своевременность продукта. Также респонденты отмечали, что стартапы ликвидировались из-за того, что не удалось раскрутить идею, т.е. был плохо обеспечен маркетинг и PR, а также из-за неправильно составленного бизнес-плана, неправильного подбора команды и незнания своего потребителя.

Суммируя все вышесказанное, можно утверждать, что факторы неудачи стартапа схожи с факторами успеха стартапа, так как в обоих случаях повторяются самые важные факторы, а именно: своевременность продукта, хорошая команда, хорошая идея, большие финансовые вложения, хороший маркетинг и бизнес-план.

Источники

Axelsson K., Melin U., Söderström F. Analyzing best practice and critical success factors in a health information system case: Are there any shortcuts to

successful IT implementation?: 19th European Conference on Information Systems, Helsinki, Finland, June 9–11, 2011. European Conference on Information Systems (ECIS) and Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL). 2011. P. 2157–2168.

Belassi W., Tukel O.I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects // International Journal of Project Management. 1996. Vol. 14. No. 3. C. 141–151.

Cleland D.I. Measuring Success: The owner's viewpoint: Proceedings of the 18th Annual Seminar/Symposium (Montreal/Canada). 1986. P. 6–12.

Crawford L. Project performance assessment: Masters in Project Management Course, 10–15 June, Paris, France. UTS/ESC-Lille, 2002.

Freeman M., Beale P. Measuring project success. Project Management Institute, 1992.

Gibbons J.F. Silicon Valley: Startups, Strategies, and the Stanford Connection // MRS Bulletin. 1994. Vol. 19. No. 7. P. 4–10.

Gil-García J.R., Pardo T.A. E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations // Government Information Quarterly. 2005. Vol. 22. No. 2. P. 187–216.

HP Corporate Archives: A home for innovation The HP Garage — the Birthplace of Silicon Valley 367 Addison Avenue, Palo Alto, California/ Brochure. 2012. P. 4

Rockart J.F. Chief executives define their own data needs // Harvard Business Review. 1978. Vol. 57. No. 2. P. 81–93.

Rosacker K.M., Olson D.L. Public sector information system critical success factors // Transforming Government: People, Process and Policy. 2008. Vol. 2. No. 1. P. 60–70.

Verma V. The Human Aspects of Project Management: Human Resource Skills for the Project Manager, Volume two. Project Management Institute, 1996.

Wagner E.L., Scott S.V., Galliers R.D. The creation of 'best practice' software: Myth, reality and ethics // Information and Organization. 2006. Vol. 16. No. 3. P. 251–275.

Factors Affecting the Success of Venture Projects

There are various factors that have great influence on venture projects: some factors have a positive effect, some negative. The main research problem in this paper is to identify the most important success factors of venture projects. For most developed countries focused on the development of science-intensive technologies innovation economy provides world economic supremacy, therefore, for the development of this sector they create new venture capital projects related to the implementation of innovative technologies, which are necessary to implement successful with success factors and to properly manage them. The purpose of this research is to identify critical success factors contributing to successful implementation of venture projects. While investigating the reasons of success or failure of Russian startups it became clear that the most important success factors are the knowledge of the consumers and the timeliness of the product. Moreover, according to the respondents previous experience and team of the project play important role too.

Keywords: venture project, critical success factors, startup, innovations.

© Керопян Л.Т., 2018

С.А. Полицын
МАИ

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ПРИ ВЕДЕНИИ ПРОЕКТОВ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Задача оценки времени и ресурсов для программных проектов обычно решается сильно приближенно. В статье представлен инструмент для решения задачи планирования в проектах разработки программного обеспечения, позволяющий вычислять вероятность завершения выполнения проекта в заданный срок.

Ключевые слова: управление проектами, расчет временных затрат, срок окончания проекта, система управления проектами.

Принципиальным отличием разработки программного обеспечения (ПО) от других отраслей производства являются большие затраты на разработку продуктов, и относительно низкие затраты на дальнейшее тиражирование, поэтому особенно большое значение приобретает планирование проектов. Ошибки планирования при разработке зачастую не позволяют выпускать продукты в срок и укладываться в выделенный бюджет. Это связано как со сложностью задачи планирования, так и с учетом особенностей продукта и команды разработки, финансовых ограничений и т.д. Зачастую ошибки планирования также бывают обусловлены влиянием человеческого фактора в проектах разработки ПО.

Существующие методики ведения проекта [Культин, 2002; Алиев, 2008] отличаются главным образом принципами организации самой разработки ПО. Независимо от используемой методики в том или ином виде присутствуют основные этапы: начало проекта (инициация); формирование требований; формирование списка задач; формирование команды; составление плана задач; выполнение задач; анализ результатов проекта.

Под выполнением задач подразумевается вся деятельность по программированию, тестированию, разработке интерфейсов и т.д. В общем случае, независимо от используемой методики, обнаруживается недостаток — анализ и попытка устранения ошибок планирования проходит только после завершения проекта или итерации (под итерацией понимается обособленный этап выполнения проекта, в ходе которого создается завершенная версия программного продукта или его части), а это часто влечет большие затраты времени и ресурсов.

Поэтому в начале выполнения проекта разработки ПО целиком или очередной итерации крайне важной задачей является получение оценок выполнения задач и сроков окончания проекта для текущего плана проекта и, если нужно, его корректировка. Улучшить процесс планирования можно, применяя методику, главными принципами которой являются:

1. Максимальная проверка плана проекта на модели перед переходом к выполнению задач и после очередной итерации.

2. Максимальный учет результатов предыдущих проектов и завершенных итераций при текущем планировании.

3. Простота внесения изменений в план проекта в процессе выполнения задач после очередной итерации без изменения плана проекта в целом.

Анализ существующих систем ведения проекта показал, что они все предоставляют пользователю широкий спектр возможностей по составлению плана проекта и его ведению, интеграции с системами контроля версий и отслеживания ошибок и т.д., но не имеют достаточных возможностей прогнозирования хода проекта и сроков его завершения.

В некоторые из них, например в Microsoft Project, встроена поддержка метода PERT, позволяющая определить приблизительный срок выполнения проекта и вероятность закончить его раньше или позже срока. Но точность такой оценки очень низка в связи со сложностью построения сетевого графика всего проекта и внесения изменений в него в ходе проекта [Культин, 2002].

Методики COCOMO/COCOMO II и основанные на них программы также позволяют проводить предварительные расчеты проекта с помощью некоторой модели. Но они недостаточно точны при использовании базового уровня расчета COCOMO или требуют больших трудозатрат, при использовании среднего или детального

уровня расчета фактически представляя собой отдельный проект. При этом целый ряд параметров также оценивается субъективно [Алиев, 2008].

Система поддержки принятия решения, основанная на применении вероятностной модели планирования [Полицын, Шилов, 2013], предназначена для руководителей проектов, которым необходим инструмент, позволяющий на основе математической модели процесса разработки просчитать основные характеристики будущего проекта, найти их оптимальное сочетание на имеющихся входных данных и только после этого переходить непосредственно к разработке. Выполнение проекта с использованием такой системы представлено на рис. 1.

Система позволяет учесть специфику широкого круга реальных проектов разработки ПО. В первую очередь предоставляется возможность варьировать различные параметры, поскольку ни один проект не идет по заранее намеченному плану и руководителю постоянно приходится адаптировать его к изменяющимся условиям. Кроме того, для обеспечения оперативной реакции на изменяющиеся условия имеется возможность пересчета плана проекта.

Исходя из современных тенденций к уменьшению размеров и дроблению проектов, выбран интервал пересчета в один или несколько дней. Иными словами, система должна иметь возможность ежедневной корректировки и внесения изменений в список характеристик проекта и команды разработки для построения прогноза.

Выполнение всех задач итерации или проекта целиком к определенному сроку можно планировать только приблизительно, добившись требуемой вероятности успешного завершения проекта. Система позволяет рассчитывать эту вероятность, предоставляя возможность изменения основных параметров проекта (времени, количества задействованных ресурсов, объема решаемых задач).

Для большей наглядности система предоставляет различные варианты развития проекта, особенно в случае неудовлетворительного прогноза: определяется оптимальное число задач, прогнозируется время окончания выполнения совокупности всех поставленных задач, вносятся необходимые коррективы по ходу выполнения проекта в список задач и состав команды разработки в зависимости от его текущего состояния.

Система может работать в двух режимах: прогнозирования и анализа. В случае работы в режиме прогнозирования система стро-

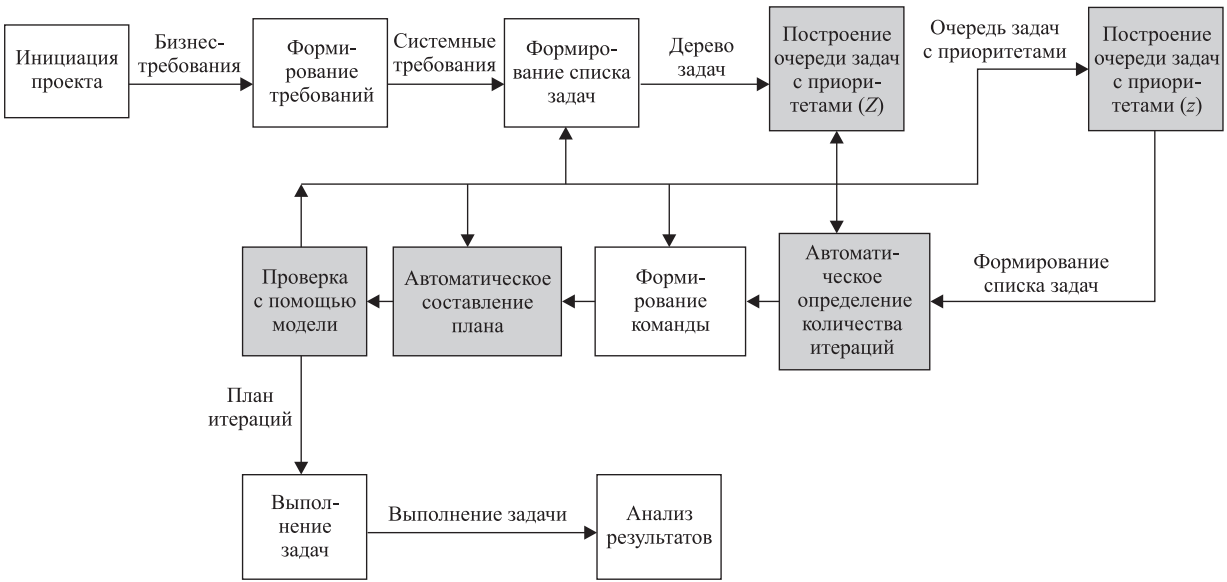

Рис. 1. Процесс выполнения проекта с использованием разрабатываемой системы

ит прогноз (рис. 2), который включает набор единичных задач на итерацию и количество дней в соответствии с планом итераций. Система рассчитывает вероятности выполнения различного числа задач в оставшиеся дни итерации; кроме того, определяются вероятности выполнения всех поставленных задач до окончания итерации и оценивается результат прогноза с учетом порогового значения.

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5">Задачи</td><td rowspan="2">План на итерацию</td></tr>
<tr><td rowspan="9">Дни</td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>...</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="5" rowspan="8">Вероятности выполнения задач в каждый день итерации</td><td rowspan="7">Вероятности выполнения всех запланированных задач в каждый день итерации</td></tr>
<tr><td>2</td></tr>
<tr><td>...</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Вероятность выполнения плана на итерацию в срок</td></tr>
</table>

Рис. 2. Результат работы системы в режиме прогнозирования

В случае работы в режиме анализа, помимо составления прогноза, после оценки удовлетворительности результата прогноза система предлагает пользователю решения по оптимизации плана итераций.

Если вероятность успешного выполнения задач больше порогового значения, то система составляет расширенный прогноз для положительного случая (рис. 3) и определяет количество дополнительных единичных задач, которое можно добавить в анализируемую итерацию при условии, что вероятность их успешного выполнения будет не ниже порогового значения.

Для случая, когда вероятность успешного выполнения задач меньше порогового значения, система строит расширенный прогноз (рис. 4) и предлагает изменить возможные параметры:

- увеличить размер итерации (количество дней, необходимых на выполнение определенного числа задач);

• уменьшить количество выполняемых задач, оставив размер итерации неизменным. Такой подход предписывается большинством методологий, относящихся к семейству «гибких»;

• изменить состав команды разработки, добавив в нее новых специалистов. При этом система сделает новый расчет средней производительности команды, на ее основе будет перестроена модель процесса выполнения задач и рассчитана скорректированная вероятность выполнения *N* отобранных задач за отведенное время.

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="4">Задачи</td><td colspan="2">План на итерацию</td><td colspan="3">Дополнительные задачи</td><td rowspan="2">Расширенный план на итерацию</td></tr>
<tr><td rowspan="9">Дни</td><td></td><td>1</td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>...</td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="4" rowspan="7">Вероятности выполнения задач в каждый день итерации</td><td colspan="2" rowspan="6">Вероятности выполнения всех запланированных задач в каждый день итерации</td><td colspan="3" rowspan="7">Вероятности выполнения дополнительных задач в каждый день итерации</td><td rowspan="6">Вероятности выполнения всех запланированных и дополнительных задач в каждый день итерации</td></tr>
<tr><td>2</td></tr>
<tr><td>...</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Вероятность выполнения плана на итерацию в срок</td><td colspan="2">Вероятность выполнения расширенного плана на итерацию в срок</td></tr>
</table>

Рис. 3. Работа системы в режиме анализа для удовлетворительного прогноза

Максимальное количество задач, которое можно с допустимой вероятностью выполнить за время итерации, и минимальное время выполнения поставленных задач автоматически рассчитываются системой и используются для составления расширенного прогноза.

Таким образом, результатом работы системы является предоставляемый пользователю прогноз плана итераций с указанием вероятности выполнения каждой из них в срок.

Первоначальная оценка времени выполнения задачи не всегда может быть верна, поскольку в процессе реализации проекта

возможно появление новых требований, ограничений или препятствий, не учтенных при первоначальной оценке. Поэтому модуль прогнозирования результатов выполнения задач показывает текущий статус итерации, т.е. вероятность выполнения совокупности оставшихся задач к концу итерации. Он также позволяет сделать их пересчет при корректировке количества задач, сроков или размера команды, аналогично тому, как это выполнялось перед началом итерации.

На основе выработанного прогноза руководитель проекта может принять предложенный план проекта и перейти к его реализации или же изменить его.

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5">Задачи</td><td rowspan="2">План на итерацию</td></tr>
<tr><td rowspan="9">Дни</td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>...</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="5" rowspan="7">Вероятности выполнения задач в каждый день итерации</td><td rowspan="7">Вероятности выполнения всех запланированных задач в каждый день итерации</td></tr>
<tr><td>2</td></tr>
<tr><td>...</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Максимальное количество задач</td><td></td><td>Вероятность выполнения плана на итерацию в срок</td></tr>
<tr><td rowspan="8">Дополнительные дни</td><td>1</td><td colspan="5" rowspan="7">Вероятности выполнения задач в каждый дополнительный день</td><td rowspan="4">Вероятности выполнения всех запланированных задач в каждый дополнительный день</td></tr>
<tr><td>2</td></tr>
<tr><td>...</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="5"></td><td rowspan="2">Вероятность выполнения плана на итерацию в расширенный срок</td></tr>
</table>

Рис. 4. Работа системы в режиме анализа для неудовлетворительного прогноза

В самом успешном случае, после внесения задач по проекту, пользователю необходимо только фиксировать выполнение задач. В случае неудовлетворительного прогноза подсвечиваются ячейки, соответствующие количеству задач на итерацию для заданных параметров системы k_{opt} и/или числу дней для решения выбранного количества задач d_{opt} при условии не снижения вероятности выполнения их ниже заданного порогового значения.

Количество задач итерации было определено автоматически исходя из условия 90% вероятности успеха, что соответствует двум режимам работы системы.

Система может быть использована для моделирования влияния различных нестандартных ситуаций на проект; могут быть проверены ситуации, связанные с влиянием на календарный план проекта расширения имеющихся требований заказчика. Возможность быстрого моделирования степени влияния на проект и вероятности его окончания в намеченный срок позволяет с достаточной точностью проверить, насколько те или иные изменения в объемах работ возможны без пересмотра всего проекта. С помощью системы также можно оперативно провести предварительное планирование обновленного проекта для дальнейшего решения о целесообразности внесения изменений.

Источники

Алиев Х.Р. Эффективная модель оценки разработки программного обеспечения // Исследовано в России. 2008. Т. 11. С. 338–364.

Кон М. Scrum: гибкая разработка ПО. М.: Вильямс, 2011.

Культин Н.Б. Управление проектами: инструментальные средства. СПб.: Политехника, 2002.

Полицын С.А. Подходы к вычислению временных затрат на проекты в сфере разработки программного обеспечения на основе использования прецедентов // Программная инженерия. 2011. № 7. С. 9–15.

Полицын С.А., Шилов В.В. Математическая модель процесса выполнения задач при разработке программного обеспечения // Информационные технологии. 2013. № 10. С. 24–29.

The Use of the Decision Support System in the Software Development Process

Development teams are likely to have many difficulties while making more or less accurate estimations on a project: time assumptions, work assessments and required budget. A supporting tool for project managers is proposed in the article. The tool is based on using the applications of the queue theory for software engineering process to get the better accuracy of estimations.

Keywords: project management, resource allocation, software engineering process, project management system.

© Полицын С.А., 2018

Д.Г. Цой
НИУ ВШЭ

МЕХАНИЗМЫ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ

Работа посвящена анализу крупных инвестиционных проектов, реализующихся на территории России в рамках государственной программы проектного финансирования, созданной в 2014 г. по инициативе Правительства Российской Федерации. В ходе анализа были рассмотрены отобранные инвестиционные проекты, методология и критерии отбора участников, в том числе и коммерческих банков, финансирующих проекты. Также была проанализирована структура процесса проектного финансирования: образование проектной компании, анализ рисков проекта, расчет будущей выгоды, имеющей ряд отличительных особенностей от принятых инвестиционных проектов. Сделаны выводы о том, что в настоящее время механизм проектного финансирования является одной из самых эффективных мер в текущей экономической ситуации исходя из опыта других стран. Программа позволит реализовать новые производственные предприятия, увеличить количество рабочих мест, привлечь участие крупных банков. При этом база для успешного функционирования Программы недостаточно подготовлена с точки зрения законодательства, восприятия бизнесом государственной поддержки, повышенной степени риска для Банка России.

Ключевые слова: проектное финансирование, инвестиционный проект, целевое финансирование, проектный анализ, проектная компания, промышленность, банки, будущие денежные потоки, инвестиционные риски, инвестиции.

Введение

В 2014 г. Правительством Российской Федерации был принят ряд мероприятий, реализация которых позволит обеспечить развитие экономики, где проектное финансирование (ПФ) станет основным механизмом развития крупных инвестиционных проектов[1].

[1] Постановление Правительства РФ от 11.10.2014 № 1044 «Об утверждении Программы поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории

Экономическое развитие каждой страны определяется инвестиционной политикой, реализацией инвестиционных проектов, вследствие чего создаются новые активы в реальном секторе экономики, приносящие будущие денежные потоки и благотворно влияющие на социально-экономический уровень страны в целом. Проектная деятельность характеризуется уникальным измеримым результатом, именно поэтому ее можно считать наиболее прогрессивной для бизнеса.

Сегодня во всем мире используется механизм проектного финансирования, обеспечивающий равномерное распределение рисков между заинтересованными сторонами проекта, а также защиту их интересов благодаря специально созданной компании, на балансе которой отражается имущество проекта. Как показывает международная практика развитых стран, при финансировании проектов с использованием инструмента проектного финансирования на 1% объем ВВП может вырасти до 0,14% с учетом мультипликативного влияния инвестиций на экономику. Согласно данным Dialogic, на начало 2015 г. было реализовано более 11 тыс. проектов суммой свыше 7,5 трлн долларов США на основе проектного финансирования во всем мире.

Целью данной работы является анализ программы поддержки инвестиционных проектов посредством механизма проектного финансирования. В процессе анализа были рассмотрены причины возникновения данной программы, методология проектного анализа и отбора основных участников проекта: инвестиционные проекты и уполномоченные банки.

Кредитование инвестиционных проектов

Как дисциплина проектное финансирование появилось относительно недавно, а наиболее широкое распространение получило за последние 20 лет в развитых странах и последние 10 лет в России.

В настоящее время известно немало форм финансирования, но проектное финансирование имеет свои явные преимущества. Отличие ПФ от синдицированного кредита состоит в том, что ПФ носит адресно-целевой характер, а от венчурного финансирования

Российской Федерации на основе проектного финансирования» [Электронный ресурс]. <http://www.rg.ru/2014/10/15/investpodderjka-site-dok.html>.

отличается тем, что уровень риска ниже, так как проекты используют известные технологии, в отличие от венчурных проектов, которые сопровождаются разработкой и внедрением инновационных продуктов и технологий их разработки. Результат при ПФ имеет более высокую степень предсказуемости, нежели в венчурных проектах. Отличительным преимуществом ПФ считается то, что оно обеспечивает концентрацию денежных ресурсов для решения определенной хозяйственной задачи, при этом снижая риск, посредством его диверсификации между большим числом участников проекта [Йескомб, 2015].

Структура проектного финансирования определяется спецификой финансируемого проекта, его особенностями и типами контрактов. Несмотря на разнообразие областей экономики, где применим механизм ПФ, существуют общие принципы данного вида финансирования [Никонова, 2012]:

- ПФ применяется для инвестиционного проекта через специальное юридическое лицо, специализирующееся на ведении проекта. Для этого создается отдельная компания на время реализации данного проекта, называемая проектной компанией;
- в основном ПФ используется для финансирования нового проекта, нежели для уже действующего предприятия;
- источником возврата инвестиций служит генерирование денежных потоков от реализации инвестиционного проекта в будущем. При этом будущая прибыль отделена от финансовых результатов инициаторов проекта;
- доля привлеченного капитала от общего объема финансирования должна составлять 70–80%;
- инвесторы не предоставляют обеспечение или гарантии для заемного капитала.

Инвестиционный проект, реализующийся методом проектного финансирования, характеризуется как минимум тремя участниками проекта:

1. Проектная компания. Специально созданная компания, ответственная за реализацию проекта и не обладающая финансовой историей и имуществом для предоставления в залог. Наличие данной проектной компании и является отличительной чертой ПФ. Компания не несет риски по вложенным средствам, они распределяются между всеми участниками проекта и регулируются совокупностью соглашений и контрактов.

2. Инвесторы. Лица, вносящие денежные средства в собственный капитал проектной компании. Инвесторов может быть как один, так и несколько. Они инициируют проект, занимаются созданием проектной компании и рассчитывают рентабельность.

3. Кредиторы. Доля вложений кредитора является самой значительной в проекте, составляет 70–80% от общей стоимости проекта. Кредиторы заинтересованы в нахождении путей защиты своих капиталовложений и глубокого анализа всех особенностей инвестиционного проекта.

В связи с тем, что основным кредитором выступают банки, кредитные организации имеют свои критерии оценки эффективности капиталовложений. Принцип интегральной стоимостной оценки эффекта банка является одним из основных принципов анализа эффективности его капиталовложений. Этот показатель представляет собой сумму дисконтированных денежных потоков при использовании данных финансовых инструментов. Ставка дисконтирования равна средневзвешенной стоимости капитала банка, включая потенциальную премию за долгосрочный срок проекта и другие риски для банка. Приемлемым вариантом для банка считается наибольшая положительная величина интегрального показателя:

$$\text{Max Present Value} = \Sigma_{t=1}^{T} \frac{[\Sigma_{n=1}^{N}(ICF_{nt} - OCF_{nt})]}{(1 + WACC_t)^t} > 0,$$

где T — время участия банка в проекте; N — количество применяемых финансовых инструментов, которые использует банк для ПФ; ICF_{nt} — притоки средств в банк в момент t от использования n-го финансового инструмента; OCF_{nt} — оттоки средств банка в момент t от использования n-го финансового инструмента.

Притоками считаются потенциальные средства банка, которые он получит в случае успешной реализации проекта. Это погашение кредита и облигаций, выплата процентов по кредиту и купонного дохода по облигациям, дивиденды и исполнение опциона в случае выхода банка из проекта. Оттоками являются средства, финансируемые в проект, — предоставление кредита, выкуп облигаций, вложения в уставный капитал [Hollmann, 2006].

Интегральный критерий позволяет оценить добавленную стоимость для банка от финансирования выбранного проекта при применении определенных инструментов.

Программы поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на основе проектного финансирования в России

Проектное финансирование в России начало свое развитие с середины 90-х годов XX в. Именно в тот период были созданы первые подразделения проектного финансирования в российских коммерческих банках, деятельность которых была направлена на инвестиционное кредитование.

Правительство РФ в октябре 2014 г. приняло Постановление № 1044 «Об утверждении программы поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории РФ на основе проектного финансирования». В марте 2015 г. в Программу был внесен ряд изменений относительно выдачи государственных гарантий. Согласно Программе, кредитование инвестиционных проектов осуществляется по льготной ставке. Данная ставка определяется как процентная ставка Центрального банка при предоставлении уполномоченным банкам ссудных средств в соответствии с целью рефинансирования кредитов, выделенных на поддержку инвестиционных проектов, плюс 2,5% годовых [1].

Программа направлена на развитие рынка с помощью предоставления преимуществ при получении кредитов на реализацию инвестиционных проектов. В период нестабильной экономики, девальвации рубля, оттока отечественного капитала, данная программа способна стать дополнительным стимулом развития экономики страны и реализации плана импортозамещения.

Положение Программы включает:

1. Правила отбора инвестиционных проектов и их инициаторов.

2. Правила отбора кредитных организаций, предоставляющих финансирование.

3. Описание процесса выдачи государственных гарантий Российской Федерации.

В рамках Программы предусмотрено предоставление государственных гарантий по возврату кредита размером до 25% от суммы долга без учета процентов. Но наличие данной гарантии

---

[1] Информация Банка России от 25 апреля 2014 г. «О рефинансировании кредитов на инвестиционные проекты». <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162378/>.

недостаточно для стимула банков в связи с тем, что у банка имеется резервный источник погашения долга. Дополнительным преимуществом участия в инвестиционном проекте для банка является возможность рефинансирования кредита, предоставленного частному лицу по льготной ставке в Банке России. Действие пониженной ставки распространяется в случае, когда кредитная организация предоставляет Центральному банку права требования по кредитному договору на финансирование проекта, включенному в реестр Программы. Кредит предоставляется в рублях и является целевым[1].

Данный механизм рефинансирования создан в 2014 г., цель его — увеличение возможностей банков по долгосрочному кредитованию инвестиционных проектов. Изначально данный механизм был применим только к программе 2010 г. по отбору проектов, которым необходимо получить государственные гарантии, и относится только к процессу отбора проектов и их инициаторов. При введении программы процентная ставка была равна 6,5% годовых, что ниже на 1% ключевой ставки. В последующем размер ставки менялся неоднократно, но всегда была соблюдена пропорция 1%. Но в декабре 2014 г. Банк России сообщил, в рамках Программы, созданной в 2014 г., что процентная ставка составляет до 9% при ныне действующей 15%-й ключевой ставке. Следовательно, частный инвестор может получить ссуду по выгодной ставке, плюс 2,5%.

В связи с тем, что Программа начала реализовываться относительно недавно, оценить ее эффективность довольно трудно. На сегодняшний день отобрано 42 инвестиционных проекта с общим объемом финансирования 347,2 млрд рублей (рис. 1).

В качестве уполномоченных кредитных организаций были отобраны 10 российских и международных банков. В настоящее время разница в количестве проектов, для которых банк является кредитором, у каждой кредитной организации различен.

Как видно из представленных данных (рис. 2, табл. 1), на текущий момент три из одиннадцати банков предоставили кредитные средства в размере 75% от общей суммы капиталовложений всех уполномоченных банков. При этом существуют три банка, которые не имеют отобранных проектов и не вложили свои средства. Прослеживается тенденция, что Сбербанк финансирует проекты в сфере обрабатывающего производства, машиностроительного и

[1] Данные федерального Центра проектного финансирования [Электронный ресурс]. <http://www.fcpf.ru/>.

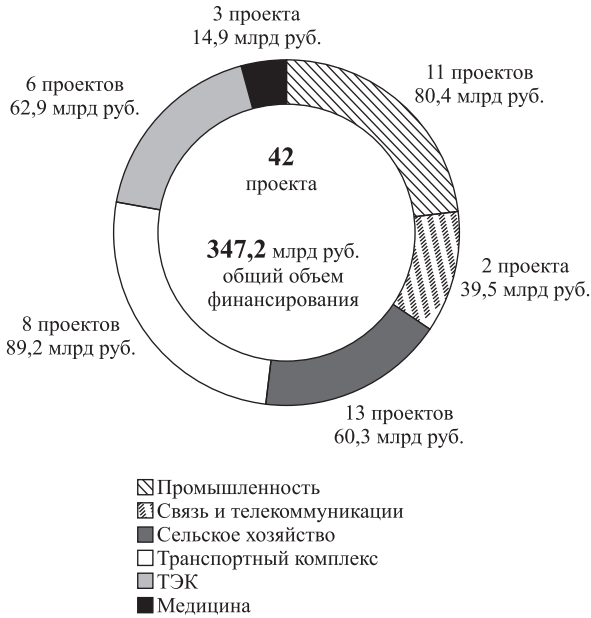

Рис. 1. Статистика отобранных проектов в 2015 г.

Источник: Данные Минпропторга России.

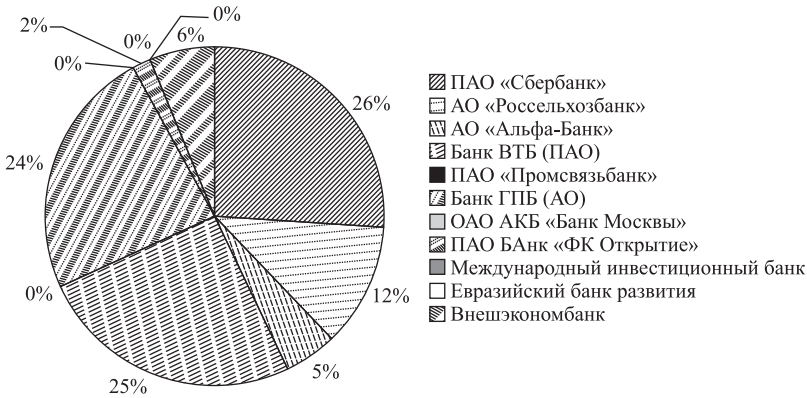

Рис. 2. Доля кредитных средств, выданных отобранным инвестиционным проектам, уполномоченными банками (май 2016 г.)

Источник: Данные Минэкономразвития.

Таблица 1

Финансируемые проекты уполномоченными банками

№	Кредитная организация	Число финансируемых проектов	Сумма кредита
1	ПАО «Сбербанк»	12	60111,37
2	АО «Россельхозбанк»	8	28830,42
3	АО «Альфа-Банк»	1	12650,00
4	Банк ВТБ (ПАО)	10	58376,07
5	ПАО «Промсвязьбанк»	—	—
6	Банк ГПБ (АО)	7	56217,53
7	ОАО АКБ «Банк Москвы»	—	—
8	ПАО Банк «ФК Открытие»	2	5739,61
9	Международный инвестиционный банк	—	—
10	Евразийский банк развития	—	—
11	Внешэкономбанк	2	14 610
	Итого	42	235 535

транспортного комплексов, Россельхозбанк — в сфере сельского хозяйства, Банк ВТБ — в сфере связь и телекоммуникации, транспортный комплекс и обрабатывающие производства.

Стоит отметить лидирующее количество проектов в сфере сельского хозяйства и транспортного комплекса. В соответствии с основными сферами деятельности, выбранными Правительством России до 2018 г., Минсельхоз России разработал план деятельности на 2013–2018 гг., где предусмотрено увеличение продукции сельского хозяйства на 15,2%, животноводства — на 14,7%, растениеводства — на 15,5%, объем рыбной продукции — до 4,59 млн тонн. Реализация инвестиционных проектов позволит обеспечить 325 тыс. новых рабочих мест в стране.

Можно сделать вывод о том, что государство со своей стороны поддерживает развитие проектного финансирования, но в связи с масштабом инвестиционных проектов и экономической ситуации в стране данная Программа не может помочь всем желающим. Тем не менее можно предполагать, что данный механизм станет одним из ключевых факторов для развития инвестиционной деятельности России и поддержки российского бизнеса.

Основной проблемой является отсутствие законодательной базы проектного финансирования в России. Существующие законодательные нормы недостаточно развиты, они не регулируют области проектного финансирования как обособление имущества специально созданной проектной компании, имущества проекта для обеспечения исполнения обязательств перед кредиторами, защиту денежного потока после реализации проекта. В связи с этим кредиторам необходимо обращаться к зарубежному праву для подписания контрактов проектного финансирования.

Как описывалось ранее, важным фактором успешной реализации проекта и достижения всех поставленных целей является наличие автоматизированной системы управления проектами, при этом данная ИТ-система должна быть внедрена у каждого участника проекта для координации плана выполнения работ и оказания своевременной поддержки. Также важную роль в проектной компании играет подразделение, состоящее из специалистов по управлению проектами в той области, в которой реализуется инвестиционный проект. На сегодняшний день практика проектного управления слабо развита в России, а управление проектным финансированием и организация квалифицированной проектной компании является областью, которую необходимо развивать.

За время существования Программы возникли такие препятствия, как:

1. Системные препятствия, ставшие преградой для большинства инвестиционных проектов, желающих принять участие в Программе.

2. Осторожность, проявляемая банками при отборе заемщиков. Уполномоченные банки отбирают только высокорентабельные проекты.

3. Многие отрасли из списка приоритетных, такие как промышленность, химическое производство, жилищное строительство, на самом деле не являются приоритетными для отбора и участия в Программе, что не соответствует идеологии механизма в поддержке проектов в реальном секторе экономики по созданию новых производственных предприятий.

В список приоритетных отраслей экономики включены почти все области, а наиболее популярной является аграрно-промышленный комплекс, средняя рентабельность проектов которого выше 20%. На наш взгляд, следовало бы отдавать приоритет проектам инновационных отраслей, имеющих экспортно-ориентированный потенциал.

Заключение

Проектное финансирование — это наиболее эффективный механизм финансирования крупных инвестиционных проектов, выгодный всем участникам проекта. Особенностью данного вида финансирования является то, что залогом под исполнение кредитных обязательств служит будущий денежный поток, генерируемый предприятием по завершении его реализации, а также создание специальной проектной команды, курирующей все стадии жизненного цикла проекта [Катасонов, 2001].

За 2015 г. было отобрано 42 проекта, 11 из которых относятся к промышленному сектору, 12 — к сельскому хозяйству, 8 — к транспортному комплексу, 6 — к топливно-энергетическому комплексу, 3 — к области медицины и 2 — к области телекоммуникаций. Общий объем кредитования составил 235 535 млн рублей. Проекты в области сельского хозяйства имеют показатель рентабельности в среднем выше 20%, вследствие чего они наиболее популярны.

Риски от внедрения данной Программы достаточно высоки для Банка России, а следовательно, и для государственного бюджета в целом, что является одной из причин наличия профессиональных и специально подготовленных специалистов для управления инвестиционных проектов. В современной России недостаточно развита система управления проектами автоматического управления, а состав проектной команды должен состоять из высококвалифицированного персонала, обладающего компетенциями в финансовом инжиниринге, консультировании, моделировании, в юридических вопросах, эксплуатации, бухгалтерском учете и налогообложении.

Для того чтобы Программа принесла измеримый результат, необходимо провести реформу единой методологии финансирования инвестиционных проектов на основе проектного финансирования при государственной поддержке.

Источники

Данные федерального Центра проектного финансирования [Электронный ресурс]. <http://www.fcpf.ru/>.

Информация Банка России от 25 апреля 2014 г. «О рефинансировании кредитов на инвестиционные проекты». <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162378/>.

Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования. М.: Альпина Паблишер, 2015.

Катасонов В.Ю. Морозов Д.С., Петров М.В. Проектное финансирование: мировой опыт и перспективы для Росии. М.: Анкил, 2001.

Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Постановление Правительства РФ от 11.10.2014 № 1044 «Об утверждении Программы поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации на основе проектного финансирования» [Электронный ресурс]. <http://www.rg.ru/2014/10/15/investpodderjka-site-dok.html>.

Hollmann J.K. Total Cost Management Framework: An Integrated Approach to Portfolio, Program and Project Management. [б.м.]: AACE International, 2006.

Project Financing Mechanisms and Its Possibilities in Russia

The purpose of this study is to the analyze major investment projects realized in Russian Federation according to the state project financing program, created in 2014. The analysis examined the selected investment projects, the methodology and criteria for the selection of participants, including commercial banks. It was also analyzed the structure of project financing: formation of project company, project risks analysis, the calculation of future cash flows. It was concluded that the mechanism of project financing is one of the most effective measures in the current economic situation, based on the experience of other countries with best practices. The program will enable new industrial enterprises to increase the number of jobs to attract the participation of large banks. The basis for successful operation of the Program insufficiently prepared, in terms of legislation, the perception of business state support, increased risk for the Bank of Russia.

Keywords*:* Project financing, investment project, targeted funding, project analyze, project company, industry, banks, future cash flows, investment risks, investment.

© Цой Д.Г., 2018

РАЗДЕЛ IV

МАРКЕТИНГ. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

М.С. Кочнева
НИУ ВШЭ —
Нижний Новгород

ЖЕНСКИЕ ОБРАЗЫ В ГРАФИЧЕСКОЙ РЕКЛАМЕ ПАРФЮМЕРНЫХ ИЗДЕЛИЙ: СТИГМАТИЗАЦИЯ ПОДРОСТКОВ

В последнее время интерес к исследованиям стигматизирующих механизмов рекламы и их негативного влияния на потребителей повышается, хотя проблема недостаточной развитости этого научного направления в России остается актуальной. В рамках данного исследования рассмотрена отечественная специфика репрезентации женского образа в рекламе парфюмерных изделий и проведен анализ стигматизирующего воздействия данной рекламы на свою целевую аудиторию — девушек-подростков.

Ключевые слова: реклама, стигматизация, дискриминация, женские образы, подростки.

Реклама — неотъемлемый компонент массовой культуры и информационного пространства, который выступает важным фактором в процессе социализации и присутствует на всех этапах жизни современного общества. Являясь инструментом продвижения новых товаров и услуг, реклама не только повышает уровень общественного благосостояния, но также оказывает влияние на ценности и стиль жизни потребителей. По мнению критиков рекламы, она может способствовать развитию материализма, социальных стереотипов и дискриминации отдельных групп населения [Chunawalla, Sethia, 2008].

Ряд авторов, рассматривающих социально-психологические аспекты рекламного воздействия, говорят о присутствии стигматизирующих механизмов как о важной составляющей влияния на сознание и поведение потребителя: человеком, которому навешан социальный ярлык, управлять намного проще, ведь свои действия он совершает в соответствии с моделью поведения, которую ему предписывает рекламное сообщение. Среди социальных по-

следствий стигматизирующего воздействия рекламы выделяются отрицательные финансовые и связанные со здоровьем эффекты, негативное влияние на эффективность, семейные и общественные коммуникации. Стигматизация оказывает существенное влияние на социальную идентичность индивида, обесценивая ее для окружающих, отрицательно воздействуя на чувства и поведение.

Особенность феномена стигматизации состоит в том, что она направлена на индивидов, отличающихся от общепринятой общественной нормы, например: социальные меньшинства (расовые, этнические, сексуальные и др.), люди с ограниченными возможностями (в том числе финансовыми), отклонениями здоровья (как физического, так и ментального), пожилого возраста и т.д. В особой группе риска находятся женщины, поскольку даже в случае соответствия норме они, как правило, подвергаются постоянному оцениванию и стереотипизации в силу принадлежности к угнетаемой социальной группе.

Проблема социальной стигматизации в аспекте коммерческой рекламы на сегодняшний день остается слабо изученной, что коррелирует со сложностью определения понятия «ярлык», отсутствием видимого проявления стигматизации, неизученностью аспектов по результатам эмпирических исследований. Данной теме посвящены работы зарубежных авторов: С. Фиске, П. Каллеро, М. Хафнер, Г. Джонсон и С. Грир, В. Данчю, П. Маллинс, С. Чунавалла, К. Сетия и др., в то время как отечественные исследователи пока еще мало заинтересованы в изучении этого аспекта рекламного воздействия. Тем не менее известно большое число как иностранных, так и российских авторов, уделивших внимание проблемам таких близких областей, как: стереотипизация в рекламе (Джонс, Биернат и Довидио, Джонсон, Грир, Линк, Фелан), манипулятивный маркетинг (Ариас-Больцман, Вайль, Генис, Дроздова, Ковалев, Лунева, Лебедев-Любимов), гендерный аспект рекламы (Энтвистл, Гоффман), проблемы идентичности (Дэвила, Зукин, Чин), развитие культуры потребления (Бауман, Шадсон, Маркхэнд, Уотерс, Дьер, Ученова, Евстафьев, Старых, Борисов).

Ведущими темами современных исследований гендерно ориентированной рекламы являются процессы объективации и сексуализации женщин, реализующиеся через стигматизирующие механизмы коммерческой рекламы. Рекламные сообщения, навешивающие на женщин негативно окрашенные ярлыки, имеют

крайне отрицательное влияние, которое приводит к низкой самооценке женщин, самообъективации, расстройствам пищевого поведения, депрессии и др. При этом наиболее уязвимая среди женщин социальная группа — девушки позднего юношеского возраста (от 18 до 24 лет), в связи с тем, что:

- данная аудитория находится в стадии перехода к финансовой независимости, поэтому привлекательна для рекламодателей;
- сформировавшиеся к этому возрасту особенности гендерного поведения оказывают влияние на гендерную идентичность в целом и на потребительское поведение в частности;
- подростки более восприимчивы к влиянию СМИ, в том числе к рекламному воздействию, поэтому на данную целевую аудиторию стигматизирующая реклама оказывает сильное влияние.

Основная *цель* нашего исследования заключалась в том, чтобы оценить степень присутствия стигматизирующих механизмов в коммерческой рекламе, нацеленных на данную группу. Для этого в рекламном сообщении нами было сформулировано понятие «стигматизирующий образ», который осуществляет стигматизацию определенной социальной группы (в данном случае женщин) через укрепление существующих гендерных стереотипов, навязывание определенной модели поведения, навешивание негативно окрашенного ярлыка на модель поведения, характеризующуюся в демонстрируемой рекламе как «нормальная». В связи с поставленной целью в качестве *общей гипотезы* мы предположили, что доля рекламных сообщений в выбранной генеральной совокупности транслирует стигматизирующий женский образ.

Методология

Для реализации целей исследования была проведена экспертная оценка женского образа в графической рекламе средств парфюмерии, размещенной в бесплатных электронных версиях ежемесячных журналов для девушек-подростков (Elle Girl, OOPS!, Yes!, Glamour), по разработанным критериям внешнего вида, привлекательности и социального статуса. Для определения *уровня стигматизации* — силы воздействия стигматизирующих механизмов — мы использовали метод субъективного шкалирования; разработку типологии стигматизирующих женских образов проводили посредством иерархической кластеризации исследуемой совокуп-

ности рекламных сообщений с использованием метода средней связи между группами.

Кроме того, анализ сообщений проводился по следующим категориям бренда рекламируемого продукта: «selective» (стоимость флакона (100 мл) от 100 долларов), «masstige» (от 2 000 рублей), «middle class» (от 500 до 2 000 рублей), «mass market» (до 400 — 500 рублей за флакон) [Старостина, 2008].

Всего в исследовании было проанализировано 98 рекламных сообщений, содержащих женский образ, — фотографию или графическое изображение. Отбор осуществлялся из бесплатных электронных версий журналов, соответствующих печатным. Сами издания были выбраны по критерию популярности среди целевой аудитории — девушек в возрасте 18–24 лет[1].

Результаты исследования

Оценка женского образа

Характеристики внешности — одни из самых важных при оценке женского образа в рекламном сообщении, поскольку в первую очередь именно с ними сравнивается/сравнивает себя женщина-потребитель, что значительно влияет на ее самооценку и на то, как женщину воспринимают окружающие. Реклама формулирует понятие «нормальной» женской внешности, к которой «важно и нужно стремиться», что проявляется в том, как женщина выглядит, одета, какими физическими данными обладает. Однако такие «стандарты красоты» труднодостижимы и противоречат естественности женщины, в итоге помещая ее под угрозу стигматизации.

По оценке экспертов, больше половины всех исследуемых рекламных сообщений транслируют стереотипизированный и нереалистичный образ женщины, внешность которой стигматизирует целевую аудиторию: ей присущи юность, худое телосложение, пухлые губы, большие глаза, сильно раскрепощенная / сильно зажатая поза, улыбчивость. Это иллюстрирует тот факт, что сегодня женщи-

[1] Согласно рейтингам следующих источников: По примеру большого брата. Медиапредпочтения подростковой целевой аудитории // Индустрия рекламы. 2006. № 18. <http://adindustry.ru/doc/423>; Молодежь как аудитория СМИ. Подготовила Юлия Володина // Курьер печати. 11 октября 2006. <http://www.sostav.ru/articles/2006/10/11/ko3/>.

на с самого юного возраста оказывается в рамках, определяющих «приемлемые» и «неприемлемые» для нее внешние характеристики, и реклама выступает одним из источников их трансляции.

Понятия «красота», «привлекательность» и «сексуальность» приписывают женщине «знак качества» и неразрывно связаны с гендерной сексуализацией и объективацией, а потому выступают критериями для стигматизации, посредством которой происходит манипуляция поведением женщины, и в повседневной жизни, и в потребительской сфере. Согласно опросу экспертов, более 80% всех рекламных сообщений в той или иной степени содержат женский образ, стигматизирующий целевую аудиторию по критерию привлекательности, что проявляется в том, что женщина в рекламе характеризуется как «красивая», «привлекательная для мужчин», «сексуальная», «порочная» или, напротив, «невинная», что стигматизирует формирующуюся сексуальность девушек-подростков и означает трансляцию идеи женщины как объекта.

Анализ женского образа по категориям бренда рекламируемой продукции

Поскольку в зависимости от категории бренда меняется целевой сегмент, формулировка рекламного сообщения и цели, которые оно преследует, мы предположили, что от бренда также зависит то, насколько манипулятивной и стигматизирующей будет реклама. В ходе исследования мы выявили следующие тенденции:

- Основная цель рекламы средств парфюмерии «mass market» — продемонстрировать универсальность и доступность продукта; в ней представлен социально одобряемый образ женщины, главные желания которой — «восхищать», «привлекать своей красотой» и «всю себя посвящать семье».
- Реклама средств парфюмерии группы брендов «middle class», как правило, транслирует сексуализированный образ женщины, которая «отличается от остальных», «выделяется из толпы» и обладает нетипичной внешностью.
- Продукция уровня «masstige» продвигается в рекламе с использованием образа эффектной, уверенной в себе женщины, которая «покоряет мужские сердца», «загадочна и незабываема»; ее внешность «элегантная и утонченная» и при этом явно сексуализируется.

• Реклама селективных парфюмерных изделий отличается сфокусированностью на «имени» продукта, ценности и авторитете бренда. В ней транслируется образ женщины, для которой важна причастность к бренду и статусность, при этом налицо объективация и принижение женщины по сравнению с авторитетом рекламируемого средства парфюмерии.

В ходе анализа выявлена следующая закономерность: с повышением «люксовости» продукта и ростом его цены степень, с которой образ в рекламном сообщении способствует стигматизации целевой аудитории, становится меньше (процент присутствия стигматизирующих рекламных сообщений снижается от 82 до 44%). Кроме того, для каждой группы брендов справедливо, что в наибольшей степени стигматизации целевой аудитории способствуют характеристики внешности и привлекательности женского образа в рекламном сообщении.

Типология женского образа

В ходе кластерного анализа исследуемой выборки рекламных сообщений нами была разработана типология женского образа в рекламе парфюмерных изделий, ориентированной на девушек-подростков. Каждому типу было присвоено свое имя.

• «Подчиненная сексуальность»: женщина 25–30 лет, стройного телосложения, нарядно одетая и с ярким макияжем. Женщине приписывается сексуальная опытность, что иллюстрируется раскрепощенной позой и одеждой, демонстрирующей грудь и бедра. При этом налицо гендерная субординация, что проявляется в нахождении в «нижних» позициях.

• «Обнаженная естественность»: женщина 20–25 лет, худого телосложения, с неярким макияжем и ухоженной внешностью; частично либо полностью обнажена. Реклама делает акцент на том, что девушка выглядит максимально «естественно», что формирует ложные стереотипы о женской телесности и ведет к снижению самооценки у целевой аудитории. Женский образ сексуализирован, транслируется «уход от реальности», что проявляется в искусственной позе, нахождении в «нижних» позициях, улыбке, запрокидывании головы.

• «Счастливое обслуживание»: особенность данного типа — выполнение женщиной в рекламном сообщении обязательного и

социально ожидаемого эмоционального обслуживания; она демонстрирует услужливость, приветливость и отсутствие агрессии, ее тело стремится занять как можно меньше места в пространстве.

• «Слияние с продуктом»: идентичность женщины в рекламе не отделима от продвигаемого продукта, на ее личности внимание не акцентируется. Это иллюстрируется зажатой позой, фокусом на «женском прикосновении»; зачастую тело девушки изображается как часть продвигаемого продукта.

• «Уверенная зрелость»: в рекламе показана зрелая и успешная, уверенная в себе женщина, нарядно одетая и стройного телосложения. Она демонстрирует дружелюбие и отсутствие агрессии, ее поза открытая и расслабленная. При этом женщина выглядит явно моложе своих лет, признаки старения тщательно отретушированы, что формирует ложные представления у целевой аудитории об особенностях старения женского тела и способствует укреплению эйджизма.

Выводы

В настоящее время решение проблемы навешивания негативных «ярлыков» посредством коммерческой рекламы практически невозможно, поскольку стигматизация полностью зависит от доступа к социальной, экономической и политической власти. В случае стигматизации женщин проблема еще сложнее, ведь гендерные стереотипы и социальные конструкты неотделимы от общественного сознания и лежат в основе патриархального уклада, согласно которому общество функционирует.

Тем не менее стоит говорить о важности минимизации действий стигматизирующих рекламных механизмов и устранения деструктивных последствий данного воздействия. Возможным решением этой проблемы может быть повышение самосознания женщин посредством регулярного информирования об особенностях функционирования женского организма в целях формирования адекватной самооценки и здоровой сексуальности. Особую важность имеет наличие безопасной информационной среды, в которой отсутствуют стигматизирующие женщину образы, — например, специальные средства массовой информации. При этом не стоит забывать, что под особой угрозой находятся юные девочки и девушки, с детства подверженные негативному воздействию рек-

ламных сообщений, содержащих сексуализированные и объективированные женские образы, что необходимо учитывать родителям и работникам институтов образования.

Источники

Володина Ю. Молодежь как аудитория СМИ // Курьер печати. 2006. 11 октября. <http://www.sostav.ru/articles/2006/10/11/ko3/>.

По примеру большого брата. Медиапредпочтения подростковой целевой аудитории // Индустрия рекламы. 2006. № 18. <http://adindustry.ru/doc/423>.

Старостина Н. Запах местного разлива // Коммерсантъ Деньги. 2008. № 48. С. 34.

Chunawalla S.A., Sethia K.C. Foundation of Advertising: Theory and Practice. Himalaya Publishing House, 2008.

Female Images in Printed Perfume Advertising: Stigmatization of Teenagers

Nowadays there is a growing interest in research of stigmatizing mechanisms of advertising and its negative impact on consumers. However, the problem of insufficient development of this scientific direction in Russia remains topical. In the current study, Russian specifics of the female image in perfume advertising are examined and stigmatizing effects of advertising messages on teenage girls living in Russia are analyzed.

Keywords: advertising, stigmatization, discrimination, women images, teenagers

© Кочнева М.С., 2018

Ю.П. Тен

Ростовский филиал
Российской таможенной
академии

(г. Ростов-на-Дону)

СИМВОЛЫ КАК НЕВЕРБАЛЬНОЕ СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА

Статья посвящена разработке символического подхода к конструированию бренда Евразийского экономического союза. С точки зрения автора, именно символ является наиболее эффективным средством маркетинговых коммуникаций, который способен передавать информацию в невербальной форме. В работе обосновано положение, что стратегическая цель маркетинга ЕАЭС должна состоять в поиске и конструировании системы территориальных брендов, входящих в ЕАЭС. Интерпретация данных символов зависит от социокультурного опыта реципиентов, полученного в процессе маркетинговых коммуникаций. Поэтому для маркетологов очень важно найти такие символы, которые могли бы ассоциироваться в сознании потребителей с определенными товарами, услугами предприятий, фирм, организаций ЕАЭС, а также с конкретными территориями (странами, регионами, городами, отдельными личностями).

Ключевые слова: символ, маркетинговые коммуникации, маркетинговая стратегия, бренд, территориальный бренд, Евразийский экономический союз, бренд ЕАЭС, символическая модель бренда ЕАЭС.

Международное взаимодействие государств, путем международной интеграции России со странами бывшего СССР в разных форматах (СНГ, ЕврАзЭС, ЕАЭС), стало исторической вехой поэтапной экономической интеграции в наиболее оптимальной и установленной международными политико-правовыми соглашениями форме для постсоветских стран, открытых для более тесного и конструктивного сотрудничества и долгосрочного взаимодействия. В настоящее время Евразийский экономический союз выступает

одной из перспективных форм экономического сотрудничества государств-членов — России, Республики Беларусь, Казахстана, Кыргызстана и Армении. Новейший этап развития рынка характеризуется «трансформацией природы взаимодействий между организациями, выражающейся в переходе от антагонизма конкуренции и кооперации к конкурентному сотрудничеству, находящему институциональное воплощение в стратегических альянсах как форме хозяйственной интеграции» [Хмелькова, 2013, с. 3].

С 2010-х годов в той или иной степени страны ЕАЭС оказались под давлением различного рода кризисов (политических, финансовых, экологических и т.д.), значительно тормозящих процесс ускорения экономического и таможенного сотрудничества и темпов экономического развития данных стран. Поэтому в условиях новейшей истории возрастает потребность в актуализации механизмов повышения эффективности и конкурентоспособности товаров и услуг, производимых компаниями и организациями, осуществляющих свою деятельность в рамках интеграционного формата ЕАЭС, что предопределяет необходимость постоянного совершенствования управления конкурирующими предпринимательскими структурами в системе хозяйственных связей.

Политика санкций Западных стран по отношению к России заставила политическую и экономическую элиту взять курс на импортозамещение. Данный курс оказался востребованным в ситуации экономических санкций и попыток политической изоляции страны. Он способен предоставить условия российским предприятиям для насыщения российского рынка товарами собственного производства [Родина, 2016, с. 3]. Международная практика свидетельствует, что решение проблемы повышения конкурентноспособности товаров и услуг государства в значительной мере достигается путем внедрения эффективных рыночных инструментов и технологий.

Таким образом, вовлеченные в глобализационные процессы, страны — члены ЕАЭС стоят перед необходимостью наращивания конкурентных преимуществ в таких сферах деятельности государства, как экономика, внешняя политика, социокультурная практика и т.д. Для того чтобы обеспечить конкурентоспособность экономики, усилить социокультурное влияние ЕАЭС, поднять престиж и улучшить существующий внешнеполитический имидж этого союза, межгосударственным органам ЕАЭС требуются современные маркетинговые технологии, а именно брендинг.

Международный брендинг — фактор формирования дополнительных конкурентных преимуществ предприятий, фирм, организаций [Береговская, 2015]. В своем исследовании Е.А. Бубенок утверждает, что «по мере формирования глобальной экономики движущие силы конкурентной борьбы претерпевают существенные изменения, инициирующими инструментами которых все более становятся внутренние нематериальные активы предпринимательских структур, формируемые механизмами интрапренёрства и брендинга» [Бубенок, 2013, с. 7]. Брендинг трактуется как деятельность, состоящая в «обеспечении усиленного воздействия на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов, стимулирующих продажи и других элементов рекламы предприятия, объединенных определенной идеей, однотипным оформлением, выделяющих продукцию и предприятие среди конкурентов и создающих их позитивный образ» [Родина, 2016, с. 4]. Для достижения цели формирования узнаваемого и устойчивого бренда ЕАЭС необходимо проведение широкомасштабной маркетинговой стратегии, направленной на формирование бренда ЕАЭС как интеграционного объединения, товары и услуги стран-членов которого смогут приобрести конкурентные преимущества на рынках сбыта.

Отсюда формулируется цель настоящего исследования — междисциплинарный анализ формирования бренда Евразийского экономического союза посредством определенных символов как маркетинговых инструментов, способствующих закреплению в массовом сознании потребителей устойчивых значений за товарами, производимыми в рамках территории ЕАЭС.

Объектом исследования выступает территориальный бренд Евразийского экономического союза, а предметом — символы как инструменты конструирования символической модели бренда ЕАЭС. Методологической основой исследования выступает междисциплинарный подход, позволивший сочетать общенаучные и социальные методы маркетинга, экономической теории, менеджмента, социальной психологии, культурологии, политологии и философии. Сложность объекта и предмета изыскания предопределяют использование системно-аналитического метода изучения бренда как социально-культурного феномена и применение метода системных аналогий, позволяющего экстраполировать в социально-культурное пространство результаты исследований бренда в контексте территориального и стратегического маркетинга.

Сущность территориального бренда раскрывается в понимании его как эффективного инструмента современного маркетинга, который позволяет сконструировать позитивный образ и повысить узнаваемость стран, входящих в Евразийский экономический союз. В свою очередь, территориальные бренды стран — членов ЕАЭС могут стать символическим капиталом для той продукции и услуг, которые они продвигают или планируют продвигать как на внутренние рынки Евразийского экономического союза, так и на рынки зарубежных государств.

К настоящему времени в зарубежной науке сформировалось новое направление междисциплинарного характера — «брендинг национальных мифов и символов» (БНМС) (*англ*. «branding national myths and symbols»). БНМС — это продажа и продвижение символической конструкции идентичности нации, открытие смыслов национальных символов и мифов другим народам с целью более адекватного узнавания данной нации [Тен, 2015, с. 101]. В рамках настоящего исследования представляется полезным перенести данный подход для анализа символов, способных сформировать устойчивые ассоциации у потребителей с определенными товарами, производимыми компаниями и предприятиями на территории стран — членов Евразийского экономического союза.

Брендинг позволяет предприятию не только обеспечить отличие его продукции от предложений конкурентов, но и создать уверенность потребителей в качестве товарного предложения, гарантировать лояльность покупателей, усилить контроль над продвижением и распространением товара, а также установить более высокую цену по сравнению с конкурентами. Лояльность к бренду «влечет за собой твердую приверженность конкретной продукции предприятия со стороны потребителей, что позволяет естественным способом увеличить прибыльность и продажи предприятия» [Родина, 2016, с.11].

Как показывает авторский компаративистский анализ, большинство наиболее известных российских компаний используют вербальные символы. При этом чаще всего это аббревиатуры названий компаний или их владельцев (например, «РЖД»). В ряде случаев известные компании используют цифровые символы (например, «1-й канал») или простые геометрические и фигурные символы (например, «Антивирус Касперского»). Однако, как показывает авторский анализ рейтинга мировых брендов транснациональных

компаний за последние 10 лет, в лидеры чаще всего выходят бренды, которые имеют прочную ассоциативную нагрузку с определенными значениями используемых символов. Например, Coca-Cola с 1920-х годов посредством активного привлечения форм художественной культуры (открыток, плакатов, рекламных роликов, художественных фильмов и т.д.) сумела добиться синергетического эффекта, когда бутылочка одноименного напитка ассоциируется с Рождеством, семейными узами [Тен, 2015, с. 103].

В плане разработки маркетинговых стратегий международных организаций, ориентированных на преодоление различного рода международных коммуникативных барьеров (языковых, политических, социопсихологических, этнокультурных, религиозных), возрастает значение и роль символов — универсальных невербальных средств социальных коммуникаций. Через символы народы, принадлежащие к разным языкам и культурам, могут сформировать то смысловое пространство, в котором станет возможным достижение взаимопонимания. Отсюда актуализируется потребность в теоретико-методологическом междисциплинарном осмыслении значения и роли символов в маркетинговых коммуникациях.

Бренд — это символ, который описывает конкретный продукт, услугу, явление, деятельность. Бренд не существует без символа, а следовательно, территория только тогда может стать настоящим брендом, если имеет свой символ, который известен большинству потенциальных потребителей.

Именно символы выступают эффективным инструментом конструирования брендинга современных территорий, предприятий и организаций. В современной теории и практике маркетинга понятие «символ» рассматривается во взаимосвязи с такими понятиями, как «торговый знак», «марка», «марочный знак», «бренд», «символический капитал бренда». В современном маркетинге бренд предстает как одна из форм коммуникации, в которой средствами общения являются «единые интуитивно-понятные знаки и символы» [Шушарин, 2014, с. 8]. Бренд понимается как «слово, выражение, знак, символ, дизайнерское решение или комбинация в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов для отличий от конкурентов» [Родина, 2016, с. 3]. На взгляд автора, данная трактовка не совсем корректна. С философско-логической позиции по своему объему понятие «символ» шире и глубже понятия «бренд». Символ — это знаково-образная форма

для выражения определенного содержания, раскрытие которого происходит на разных уровнях и срезах в зависимости от социокультурного опыта реципиента в процессе восприятия данного символа. Если бренд приобретает свойства символа, то становится мощным средством маркетинговых коммуникаций. Бренды способствуют значительному расширению функций маркетинговых коммуникаций, становясь ключевым элементом в процессе социокультурного взаимодействия потребителей.

Бренд — совокупность «культурно-символических и социально-статусных атрибутов, осуществляющих модификацию ценностно-нормативной основы и поведенческой составляющей жизненных стилей и стратегий, формирующих единство смысловых и семиотических полей мультистилистических и субкультурных жизненных практик» [Чунакова, 2014, с. 8]. В исследовании бренда как социально-культурного явления автор опирается на трактовку социальной коммуникации как «среды символического обмена, диалогического процесса интерпретации, понимания и творения смыслов, рождающихся в контексте совпадения образно-символического содержания бренда и экзистенциального поля интерпретатора» [Там же, с. 9].

С позиции символического подхода к построению бренд-капитала территории, процесс создания и развития территориального бренда — это объективный процесс в условиях формирования экономики символического обмена, в которой обмениваются не столько товары, сколько символы, в том числе в виде брендов, которые придают использующему их субъекту определенный социальный статус, формируют репутацию и имидж, социальную ценность и значимость [Тихонова, 2007].

На основе накопленного в современной научной литературе опыта осмысления понятия «бренд» автор предлагает рассматривать бренд как концептуальную модель, сущность которой выражается на уровне идей и смыслов, «закладываемых в него при его проектировании и способных аккумулировать вокруг себя потребителей, инициирующих процесс самовоспроизведения бренда при передаче информации о нем» [Шушарин, 2014, с. 8]. Проектирование и поэтапное конструирование бренда предполагает «его встраивание в культурный код современности, выражающееся в возникновении новых феноменов культуры...» [Там же, с. 9].

При выработке схемы продвижения бренда на рынок основной задачей является разработка эффективных специфических для

конкретной страны маркетинговых стратегий, постоянный мониторинг и тестирование региональных рынков, что делает возможным создание глобального плана развития и функционирования бренда с учетом локальных особенностей регионов и стран [Грошев, Краснослободцев, 2014, с. 265]. Бренд территории — «связь между идентичностью, опытом и образом» [Karavatzis, Hatch, 2013]. Именно символы способны выразить это триединство в своей структуре. Так, например, город Москва идентифицируется с древних времен со столицей Руси, Российской империей, СССР, постсоветской Россией. Она — символ Родины, русской культуры. Каждый реципиент при восприятии слова «Москва» испытывает определенные переживания, эмоции, связанные с его/ее личным опытом, полученным в ходе социализации (в рамках массовой культуры или социально-психологического опыта).

При проектировании и конструировании бренда прежде чем использовать тот или иной символ необходимо провести исследования с «целью выяснения, насколько он узнаваем и благожелательно ли воспринимаем аудиторией, не противоречит ли он традициям, обычаям, нравам, нормам, принятым в соответствующей культурной среде» [Грошев, Краснослободцев, 2014, с. 265]. Кросскультурная брендовая практика должна быть направлена на изучение наиболее значимых при продвижении глобальных брендов культурных различий [Там же] в восприятии того или иного символа и его значений. Поэтому для маркетологов очень важно найти такие символы, которые могли бы ассоциироваться в сознании потребителей с определенными товарами, услугами предприятий, фирм, организаций ЕАЭС, а также с конкретными территориями (странами, регионами, городами, отдельными личностями).

В чем эффективность символа как инструмента маркетинговых коммуникаций? Символ — это наглядно-чувственный предмет, явление или процесс, несущий для воспринимаемого его реципиента (индивида, социальной группы или общности) определенный набор значений и смыслов. Например, красная гвоздика в каталонской культуре — символ страсти и борьбы за независимость. По мнению автора, в результате маркетинговых международных коммуникаций символ выступает универсальным невербальным средством передачи информации от отправителя к получателю. При этом символ способен передавать информацию, которая может быть «переведена» в словесно-понятийную форму, но также и

выражена в духовно-чувственной форме. Так, компания «Газпром» успешно использует символ факела, а МТС — белого яйца.

Для более глубокого анализа проблемы формирования символов в маркетинговых коммуникациях следует обратиться к теоретическому наследию социолога Т. Парсонса. С его точки зрения, социальная система состоит из множества взаимодействующих отдельных личностей, чьи отношения друг к другу и ситуации, определяются и опосредуются культурно-структурированной системой и общими символами [Парсонс, 2000, с. 191]. Люди должны не только общаться друг с другом, но и реагировать на действия друг друга в соответствии с нормативными культурными ценностями как образцами, чтобы сохранить равновесие любой символической подсистемы.

Бренд — стратегический актив, создание которого занимает длительное время и нуждается в управлении [Аакер, Йохимштайлер, 2003, с. 87]. Таким образом формируется сложнейшая стратегическая задача для современных маркетологов — создание таких условий и форм продвижения брендов товаров стран и регионов ЕАЭС, которые могли бы прочно ассоциироваться у потребителей либо с данной организацией в целом (например, создание идентификатора «Сделано в ЕАЭС»), либо с отдельными странами и регионами (например, хлопок выступает одним из основных символов Казахстана).

По мнению автора, предложенную С. Анхольтом методику оценки национальных брендов [Анхольт, Хильдрет, 2010] можно применить к территориальному брендингу ЕАЭС по следующим параметрам: экспортные бренды (через имидж продуктов и услуг, производимых в странах — членах ЕАЭС); управление (через формирование общественного мнения); культурное наследие (через уровень мирового восприятия регионального наследия и оценку уровня современной культуры); люди (через их позитивный образ и репутацию политиков, бизнесменов, общественных деятелей ЕАЭС); туризм (через уровень интереса к посещению региона и привлекательности его туристических зон ЕАЭС); инвестиции (через создание единой валюты и упрощения таможенных процедур), миграция (создание условий для вовлечения мигрантов не только в экономический сектор, но и популяризация в массовом сознании их культурных традиций (кухни, национального танца, народных промыслов и т.д.).

Структура бренда ЕАЭС предстает как система, состоящая из брендов стран — участниц интеграционного объединения. В международном маркетинге особый интерес представляет анализ той продукции, которая прочно ассоциируется у массового потребителя во всем мире с определенной страной или регионом. Например, Республика Беларусь — крупный экспортер нефтепродуктов, металлопродукции, грузовых автомобилей, тракторов, химических волокон и нитей, шин, а также молочной и мясной продукции, сахара. Армения экспортирует медную руду, крепкие напитки, золото, сигареты и сигары, автомобили, алмазы. Казахстан поставляет на внешний рынок нефть, газ, уголь, электроэнергию, продукцию металлургии и машиностроения, текстиль. Кыргызстан экспортирует продукцию сельского хозяйства (фрукты и овощи, хлопок-волокно, табак), пищевой переработки (молочную, мясную), легкой (швейные изделия) и обрабатывающей промышленности (стекло, радиаторы) [Тен, 2017, с. 122]. Для маркетологов очень важно найти такие символы, которые могли бы ассоциироваться в сознании потребителей с определенными товарами, услугами предприятий, фирм, организаций стран — членов ЕАЭС, а также с конкретными территориями (странами, регионами, городами, отдельными личностями).

Бренд территории, являясь ее символом, создает реальные предпосылки для формирования символического бренд-капитала территории, делая ее привлекательной и желаемой для внешних и внутренних потребителей. Символический капитал проявляется тогда, когда есть люди (социальные агенты), которые считают, что обладают чем-то ценным, что формализовано в каком-либо символе. Иными словами, бренд территории, выраженный конкретным символом, способен стать полноправным участником коммуникативного пространства [Тихонова, 2007, с. 6].

Понятие «символической модели бренда Евразийского экономического союза» дает нам новый взгляд на решение вопроса о формировании Евразийской идентичности посредством брендирования. Развитие и расширения системы международных маркетинговых коммуникаций в плане продвижения конкретных символов (государственных, национальных, социальных, политических, религиозных, этнических, экономических и культурных) стран-членов поможет индивидам, социальным группам как субъектам ЕАЭС почувствовать, осознать себя частью евразийского политического, экономического и социокультурного пространства.

Таким образом, цивилизационный запрос на формирование современного территориального бренда, который позитивно может быть реализован в процессе становления Евразийского экономического союза, требует интегрированного междисциплинарного подхода с использованием самых разных инструментов. В условиях кризисных явлений глобализации, а также усиления мировой конкуренции в сфере экономики и бизнеса, развития собственных рынков и повышения их конкурентоспособности данный запрос становится стратегической задачей современного маркетинга. Процесс формирования положительного образа ЕАЭС на основе продвижения системы символов, формирующих многоуровневую и многогранную модель бренда ЕАЭС за счет налаживания механизма расширения и углубления систем международных маркетинговых коммуникаций, будет способствовать укреплению евразийской интеграции.

Источники

Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд лидерство: новая концепция брендинга. М.: Изд. дом Гребенникова, 2003.

Анхольт С., Хильдрет Д. Бренд Америка: мать всех брендов. М.: Добрая книга, 2010.

Береговская Т.А. Роль международного брендинга в совершенствовании маркетинговых стратегий транснациональных корпораций: дис. ... канд. экон. наук. М., 2015.

Бубенок Е.А. Формирование конкурентных преимуществ российских компаний на основе механизмов интрапренерства и брендинга: автореф. дис. ... докт. экон. наук. М., 2013.

Грошев И., Краснослободцев А. Мировая брендинговая практика в глобальной картине потребительских культур // Общество и экономика. 2014. № 3. С. 265–280.

Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000.

Родина Е.А. Развитие инструментов управления экономикой промышленных предприятий на основе концепции брединга: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2016.

Тен Ю.П. Создание бренда Евразийского экономического союза — важное стратегическое направление повышения конкурентоспо-

собности товаров государств-участников // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2017. № 1 (92). С. 119–123.

Тен Ю.П. Роль символов в международных маркетинговых коммуникациях // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2015. № 3 (20). С. 100–104.

Тихонова Н.С. Брендинг территории и оценка его эффективности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2007.

Чунакова В.Е. Социально-идентификационные функции бренда в современной культуре: автореф. дис. ... канд. культурологии. СПб., 2014.

Шушарин С.А. Коммуникативная сущность бренда в современной культуре: автореф. дис. ... канд. филос. наук. Омск, 2014.

Хмелькова Н.В. Теоретико-методологические основы объединения брендов в стратегических маркетинговых альянсах: автореф. докт. дис. Екатеринбург, 2013.

Karavatzis M., Hatch M.J. The dynamics of place brands: an identity-based approach to place branding theory // Marketing Theory. 2013. No. 13 (1). P. 69–86.

Symbols as Nonverbal Means of Building the Brand of the Eurasian Economic Union

The paper develops a symbolic approach to the construction of the brand of the Eurasian economic union. From the author's point of view symbol is the most effective means of marketing communications which is able to convey information in a nonverbal form. The author substantiates the position that the strategic purpose of marketing the EAEU should be to search the system construction territorial symbols of the countries-members of the EAEU. The interpretation of these symbols depends on the socio-cultural experience of the recipients in the process of marketing communications. For the marketers it is relevant to find symbols that could be associated in the minds of consumers with the particular products, services, enterprises, companies, organizations of the EAEU, and also with specific areas (countries, regions, cities, individuals).

Keywords: symbol, marketing communications, marketing strategy, brand, a territorial brand of the Eurasian economic union, EAEU's brand, symbolic model of the brand of the EAEU.

© Тен Ю.П., 2018

А.А. Сонькина
НИУ ВШЭ

РОЛЬ ГРУППОВОЙ СОСРЕДОТОЧЕННОСТИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ПОВЕДЕНИИ

В статье рассмотрено понятие «сосредоточенность» и обосновано его значение в процессе использования. Отмечена актуальность текущего исследования для России, а также раскрыты основополагающие понятия, такие как: внимание и принятие, отсутствие осуждения, гибкость ума, сострадание и осведомленность. Описаны подходы Кабат-Цинна и Лангера к изучению сосредоточенности. Рассмотрены основные результаты исследования групповой вовлеченности студентов и осознанность их потребительского поведения. Исследование включало проведение интернет-опроса студентов, обучающихся по очной форме и участвующих во время обучения в командной работе. Данные, полученные в ходе опроса, были проанализированы и затем по ним построены диаграммы. По результатам исследования выявлены сильные и слабые факторы среди студентов в групповой сосредоточенности осознанного потребления и обозначены возможности для дальнейшего изучения групповой сосредоточенности и осознанного потребления.

Ключевые слова: сосредоточенность, групповая сосредоточенность, потребительское поведение, осознанное потребление.

Цель данного исследования — изучение групповой сосредоточенности студентов, обучающихся по очной форме обучения, того, какую роль она играет в их потребительском поведении, а также определение направлений для дальнейшего исследования.

Объектом исследования выступали студенты, обучающиеся по очной форме и участвующие во время обучения в командной работе.

Предметом исследования было восприятие студентами, обучающимися по очной форме, работы в студенческой команде над решением совместных задач, а также их состояние во время совершения покупок.

Для выполнения целей исследования были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть существующие практики.

2. Описать выбранную для эмпирического исследования методику и выбранные для изучения необходимых показателей методы.

3. Изучить групповую вовлеченность студентов.

4. Исследовать осознанность потребительского поведения студентов.

5. Выявить существующие взаимосвязи.

6. Определить направления дальнейшего исследования.

Для выполнения поставленных задач были выбраны такие методы исследования, как:

- анализ научной литературы в рамках заданной темы;
- метод сбора данных — опрос;
- количественный и качественный анализ данных, полученных в ходе опроса, гистограмм и диаграмм.

Информация о теоретической и информационной базе

Тема сосредоточенности (*англ.* Mindfulness) весьма актуальна в настоящее время, и по ней много исследований в самых разных областях нашей жизни. Опубликовано множество статей на разных языках в журналах по психологии и социологии, по маркетингу и бизнесу. Данные постоянно обновляются, и с каждым годом появляется все больше новых исследований, однако в России это понятие широкой известности пока не приобрело, поэтому и практики совсем немного.

Тема исследования не только интересна, но и своевременна, она касается многих сфер нашей жизни. Например, каждый человек при желании найдет что-то необходимое ему по данной теме. Допустим, те, кто задаются вопросами: почему я набираю вес и не могу сбросить? или как же мне бросить курить?, могут осознать причину проблемы и найти выход из нее в процессе изучения осознанности. Также в различных организациях становятся все больше популярными методики осознанности, включающие медитацию для работников.

И конечно же, изучение данной темы может быть полезно любому потребителю: он научится быть не только внимательным, безоценочным во время момента потребления, но и избавляться от привычных моделей поведения, от аффективного реагирования. Все это в более широком формате и рассматривается в данном исследовании.

На основе анализа научной литературы можно выделить двух ученых, внесших большой вклад в тему осознанности: Лангера и

Кабат-Цинна [Mindfulness..., 2016]. Лангер рассматривает осознанность как усиленное состояние причастности и бодрствования с акцентом на осознание внешних стимулов, открытость к новизне и осознание новых различий. Этот подход в большей степени опирается на западное мнение, основанное на когнитивной психологии и, в особенности, фокусируется на творческом познании. Подход Кабат-Цинна более широкий и более подробный, чем у Лангера. Он, наоборот, рассматривает осознанность как не осуждающую манеру в отношении и внутренних стимулов, и внешних. Его подход в значительной степени терапевтический, поскольку на востоке «плохая психическая дисциплина» [Ibid.] считается главной причиной человеческих страданий.

Также главное — то, что осознанность может быть развита через практику «медитации осознанности» [Ibid.], которую еще 25 веков назад начал преподавать Будда. Взрослый мозг меняется как функционально, так и структурно посредством обучения медитации, направленной на сосредоточенность. Он учится стабилизировать внимание на объекте концентрации подобно ощущениям дыхания или тела, открытое наблюдение направляет ум к пребыванию с тем, что происходит в настоящий момент.

В рамках данной темы основополагающими понятиями являются:

Mindfulness — осознанность, или сосредоточенность.

Mindful Consumption (осознанное потребление) — постоянное обращение внимания на внутренние и внешние стимулы с их воздействием на процесс потребления; является основанным на запросах процессом, который дает потребителям понимание, на чем основывается их выбор, вместо того чтобы реагировать «слепо» или по привычке.

Attentionwith Acceptance (внимание и принятие) — внимание предполагает направление ума сосредоточиться на внешних раздражителях и внутренних стимулах, которые связаны непосредственно с ситуацией потребления в текущем времени. Это означает, что происходящему в данный момент уделяется полное внимание. Вместе с позицией принятия это приводит к «отсутствию осуждения» и «гибкости ума».

Nonjudgment (отсутствие осуждения) — умение смотреть на ситуацию со стороны (т.е. быть беспристрастным к самому себе) — сознательность в оценках, а не на автоматические или бессознательные суждения.

Flexibility of Mind (гибкость ума) — способность относиться к объекту внимания объективно, возможность плавно переключаться между фокусированием внимания на всех существующих в настоящее время стимулах и фокусированием на определенном стимуле или конкретных деталях.

Compassion (сострадание) — становится неотъемлемой частью сосредоточенности, являясь позицией, с которой потребители обращают внимание на себя и на других во время сознательного процесса потребления. Считается, это нужно для того, чтобы потребители делали выбор, который выгоден всем людям.

Awareness (осведомленность) — с точки зрения внутренней фокусировки осведомленность улучшает осознание потребителями ощущений собственного тела и их зависимости от физиологических сигналов в момент потребления. С точки зрения внешней фокусировки осведомленность увеличивает доступ к информации, что приводит к более широкому взгляду на опыт [Mindfulness..., 2016].

Построение исследования

Для сбора первичных данных в исследовании использована программа «Google Формы». Была создана анкета опроса, которая состояла из четырех разделов и 35 вопросов, из них 5 отводилось на личные данные.

В первом разделе было 4 вопроса, в которых респонденты должны были указать название их учебного заведения, курс и факультет.

Во втором разделе было 15 вопросов, с помощью которых выявляли уровень групповой сосредоточенности. Для этого был выбран пятифакторный опросник, в который входили такие факторы, как «озабоченность неудачей», «нежелание упрощать информацию», «внимание к повседневной деятельности», «устойчивость» и «уважения к экспертным знаниям». Респондентам предлагалось оценить степень согласия со следующими утверждениями об их команде — группе студентов, с которыми они непосредственно взаимодействуют при решении совместных задач (где 1 — совершенно не согласен; 2 — скорее не согласен; 3 — не могу сказать, согласен или нет; 4 — скорее согласен; 5 — полностью согласен).

В четвертом разделе было также 15 вопросов, с помощью которых выявляли уровень осознанности потребления. Для этого был

выбран Пятифакторный опросник для выявления осознанности (Five Facet Mindfulness Questionnaire — FFMQ) [Neuser, 2010]. Этот инструмент основан на факторно-аналитическом исследовании пяти разработанных независимо друг от друга вопросников. Их анализ привел к пяти факторам, которые представляют собой элементы осознанности. Респонденты оценивали степень согласия со следующими утверждениями об их чувствах, связанных с совершением покупок (где 1 — совершенно не согласен; 2 — скорее не согласен; 3 — не могу сказать, согласен или нет; 4 — скорее согласен; 5 — полностью согласен).

В четвертом разделе было 3 вопроса, в которых респондентам нужно было указать пол и возраст, а также, по желанию, у них была возможность оставить свой комментарий по поводу составленного опроса и исследования в целом.

Выборка в данном исследовании была стихийной, так как проводили опрос всех доступных респонденов. Ссылка на опрос была разослана людям, обучающимся на очной форме в разных университетах, на разных факультетах и курсах. Вопросы о названии учебного заведения, факультета и курса, которые шли в начале опроса, позволяли исключить людей, не обучающихся в университете. Также при формировании выборки использовали «метод самоотбора», так как в опросе участвовали не все, кому он был разослан, а только лишь те, кто заинтересовался его темой — наиболее активные и любопытные студенты — пользователи Интернета или же сочувствующие студенты, желающие помочь в исследовании. Следует отметить, что пол и возраст не играли роли при отборе и что все опрошенные проживают на территории Российской Федерации.

Полученные в ходе опроса 100 респондентов данные были проанализированы количественным и качественным способом и по результатам составлены диаграммы.

Информация о респондентах

Из 100 опрошенных 65 человек обучаются в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), 35 человек — в таких университетах, как МГУ, МИРЭА, ФУП РФ, МУМ, РГСУ, МФТИ, МПУ, ГИТР, МГТУ, ФГБОУ ВО МГТУ «СТАНКИН», НГУАДИ, СПБГУ, СФУ, МПГУ и МГМУ (рис. 1).

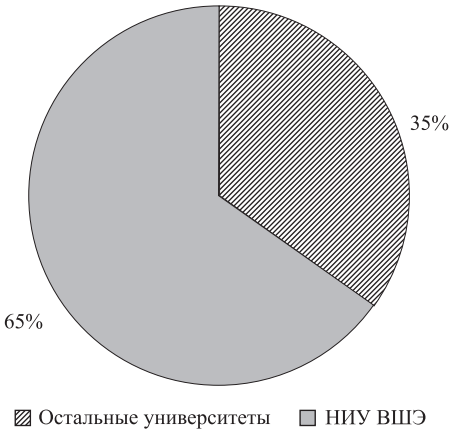

Рис. 1. Университеты, в которых обучаются респонденты

Респонденты обучаются на самых разных факультетах. Самый большой процент из них учится на факультете «менеджмент» (47% от всех опрошенных) и на факультете «информационные технологии» (14% от всех опрошенных) (рис. 2).

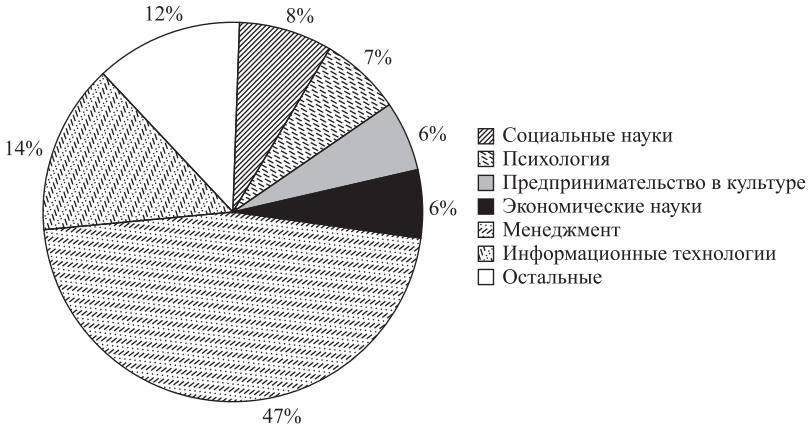

Рис. 2. Факультеты, на которых обучаются респонденты

Для каждого из значимых показателей, а именно групповой вовлеченности и осознанного потребления, были посчитаны суммарные баллы. Конечный балл — это средний суммарный балл всех ответов на вопросы. С учетом того, что для осознанного потребления некоторые ответы были реверсированы, сумма максимального возможного балла для каждого показателя (для групповой вовлеченности и для осознанного потребления) составляет 75, а минимальная — 15.

В проведенном опросе набранный максимум для групповой вовлеченности составляет 72, а для осознанного потребления — 65. Однако в целом студентов, чей балл осознанного потребления превышает балл групповой вовлеченности, больше (рис. 3).

Рис. 3. Студенты, средний балл групповой вовлеченности которых равен, превышает или меньше среднего балла осознанного потребления

Из полученных и обобщенных по университетам данных (рис. 4) следует, что:

- в среднем самое большое значение по групповой вовлеченности у студентов МГУ, МИРЭА и ФУП РФ (60, 60 и 59 соответственно);
- однако показатели осознанного потребительского поведения у студентов ФУП РФ больше, чем у студентов МГУ и МИРЭА (59, 49 и 51 соответственно);

• при том, что у студентов МГМУ самый маленький показатель по групповой вовлеченности, у них большой показатель осознанного потребительского поведения (34 и 56 соответственно). Соответственно, разрыв между двумя показателями наибольший (22);

• у студентов МФТИ и РГСУ, несмотря на то что показатель групповой вовлеченности большой (56 у того и у другого), осознанность потребительского поведения крайне мала (45 и 46 соответственно);

• самый большой показатель осознанного потребительского поведения у студентов МПУ (62);

• самый большой показатель групповой вовлеченности у студентов МУМа (72), а самый большой по групповой вовлеченности у студентов ФУП РФ (63).

Рис. 4. Средние значения по университетам

Из данных, полученных и обобщенных по курсам (рис. 5), можно заметить, что:

• в среднем самое большое значение по групповой вовлеченности и по осознанному потребительскому поведению у магистров, обучающихся на 2-м курсе (62 и 58 соответственно);

• в среднем самое маленькое значение и по групповой вовлеченности и по осознанному потребительскому поведению у бакалавров, обучающихся на 4-м курсе (48 и 49 соответственно);

• у бакалавров, обучающихся на 1-м курсе, наибольший разрыв между двумя показателями (50 и 56 соответственно, разрыв составляет 6).

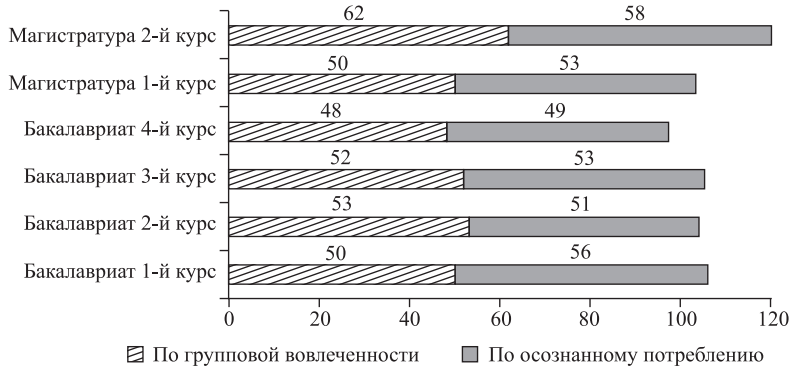

Рис. 5. Средние значения по курсам

Из данных, полученных и обобщенных по факультетам, (рис. 6) следует, что:

• в среднем самое большое значение по групповой вовлеченности у студентов факультетов «предпринимательство в культуре» и «экономические науки» (55 у того и у другого);

• однако показатели осознанного потребительского поведения у студентов факультета «экономические науки» больше, чем у студентов факультета «предпринимательство в культуре» (55 и 48 соответственно);

• студенты факультетов «экономические науки» и «психология» — единственные у кого наблюдается совпадение по средним значениям обоих показателей (55 и 54 соответственно);

• у студентов факультета «дизайн», несмотря на то что показатель групповой вовлеченности большой (56 у того и у другого), осознанность потребительского поведения крайне мала (45 и 46 соответственно);

• самый большой показатель групповой вовлеченности у студентов факультета «менеджмент» (72), а самый большой по осознанности потребительского поведения у студентов факультета «экономические науки» (65);

• у студентов факультета ГМУ самый большой разрыв между показателями групповой вовлеченности и осознанностью потре-

бительского поведения (32 и 56 соответственно, разрыв составляет 24 балла).

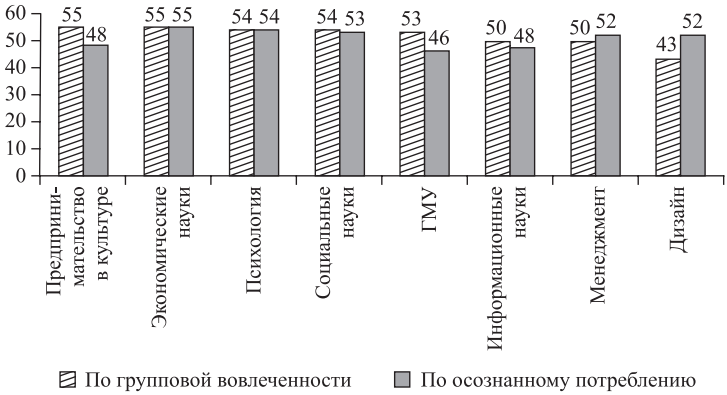

Рис. 6. Средние значения по некоторым факультетам

При оценке групповой сосредоточенности различных факторов из полученных и обобщенных данных (рис. 7) можно заметить, что:

- утверждения: «члены нашей команды часто обращаются за советом к преподавателю» и «на случай непредвиденных событий у нас всегда есть план действий» в среднем набрали самые маленькие оценки (2,9). Оба этих утверждения относятся к фактору «внимание к повседневной деятельности», у которого в среднем самая низка оценка (3);
- а утверждение: «в нашей команде все уважают работу друг друга» в среднем набрало наибольшие оценки (4,1). Это утверждение относится к фактору «уважение к экспертным знаниям», у которого в среднем тоже самая высокая оценка (3,7).

Из полученных и обобщенных при оценке осознанности потребительского поведения различных факторов (рис. 8) следует, что:

- утверждения: «если у меня появляется мысль о неприемлемой покупке, я пытаюсь прогнать ее из своей головы» и «я критикую себя за нерациональные или совершенные на эмоциях покупки» в среднем получили самые большие оценки. В данном случае, так как они были реверсированы, можно сказать, что в среднем эти утверждения набрали самые низкие оценки (2,4 и 2,5 соответствен-

но). Оба этих утверждения относятся к фактору «безоценочность», у которого в среднем самая низкая оценка (2,8);

• утверждение: «я легко могу описать словами то, что ожидаю от покупки» в среднем набрало наибольшие оценки (4,1). Это утверждение относятся к фактору «описание», у которого в среднем тоже самая высокая оценка (3,8).

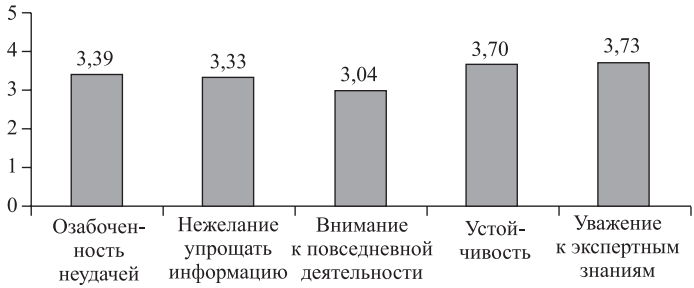

Рис. 7. Средняя оценка групповой сосредоточенности по пяти факторам

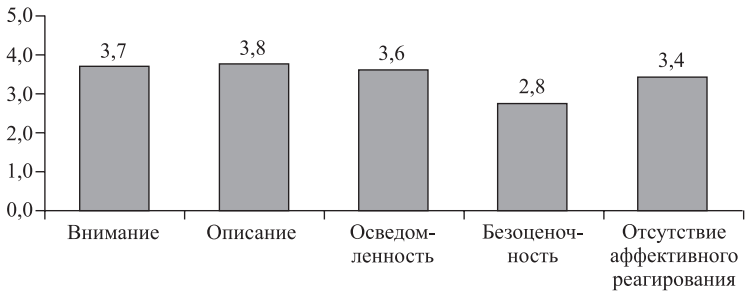

Рис. 8. Средняя оценка осознанного потребления по пяти факторам

Заключение

В ходе исследования достигнуты все поставленные задачи: были рассмотрены существующие практики; подробно изучены и описаны выбранные для эмпирического исследования методика и методы. Благодаря проведенному опросу удалось выявить групповую вовлеченность студентов и исследовать осознанность их потребительского поведения, что, в свою очередь, дало возможность показать существующие взаимосвязи.

В данных исследования прослеживаются определенные закономерности. Так, например, можно сказать, что по результатам исследования одновременно самыми осознанными и вовлеченными оказались студенты магистратуры 2-го курса (62 и 58 из 75), студенты факультета экономические науки (55 и 55 из 75) и университета ФУП РФ (59 и 59 из 75).

Также можно заметить, что самые «сильные» факторы среди студентов — «уважение к экспертным знаниям» (3,73) и «устойчивость» (3,7) при изучении групповой сосредоточенности и «описание» (3,8), «внимание» (3,7) и «осведомленность» (3,6) при исследовании осознанности потребительского поведения. А самыми «слабыми» факторами среди респондентов оказались «внимание к повседневной деятельности» (3,04) при изучении групповой сосредоточенности и «безоценочность» (2,8) при иследовании осознанности потребительского поведения. Таким образом, студенты, заинтересованные в увеличении осознанности, должны обратить внимание на свои «слабые» факторы и «поработать» над ними.

Это исследование открывает большие возможности для дальнейшего изучения. Будущие исследования в этой области позволят более широко рассмотреть осознанность потребительского поведения студентов, а также охватить больше университетов. Кроме того, в дальнейших исследованиях было бы интересно сравнить вовлеченность студентов в России и за рубежом, а также провести в различных контекстах и в других отраслях. Настоящее исследование проведено в сфере образования, в дальнейшем следовало бы рассмотреть другие секторы, к примеру, государственный или производственный.

Другим важным направлением будущих исследований может быть сравнение вовлеченности тех, кто занимается медитацией, и тех, кто нет. Или любителей разного вида спорта.

Источники

Стребков Д.О. Социологические опросы в Интернете: возможности и ограничения [Электронный ресурс] // Научно-образовательный портал IQ:<https://iq.hse.ru/more/sociology/sociologicheskie-oprosi-v-internete> (дата обращения 11.05.2017).

Bahl Shalini, Milne George R., Ross Spencer M. et al. Mindfulness: Its Transformative Potential for Consumer, Societal, and Environmental

Well-Being // Journal of Public Policy & Marketing. 2016. Vol. 35 (2). P. 198–210.

Ndubisi Nelson Oly. Consumer Mindfulness and Marketing Implication // Psychology and Marketing. 2014. Vol. 31(4). P. 237–250.

Neuser Ninfa J. Examining the Factors of Mindfulness: A Confirmatory Factor Analysis of the Five Facet Mindfulness Questionnaire // Pacific University. 2010.

Vago David R. Measures of Mindfulness [Электронный ресурс]. <http://davidvago.bwh.harvard.edu/measures-of-mindfulness/> (дата обращения 16.05.2017).

The Role of Collective Mindfulness in Consumer Behavior

The concept of "mindfulness" is considered in the article and is justified by its value in the process of consumption. The relevance of current research for Russia is noted and reveals the basic concepts, such as: attention and acceptance, the absence of condemnation, the flexibility of the mind, compassion and attendance. The approaches of Kabat-Zinn and Langer to the study of mindfulness are described. Considered the main results of the study of collective mindfulness of the students and awareness of their consumer behavior. The research included conducting online surveys of students studying in full-time education and participating in teamwork. The data obtained during the survey were analyzed and then diagrams were constructed. According to the results of the study, "strong" and "weak" factors among students in the collective mindfulness of conscious consumption were identified. In conclusion, the possibility for further study of collective mindfulness and a consumer behavior.

Keywords: mindfulness, collective mindfulness, consumer behavior, conscious consumption.

© Сонькина А.А., 2018

Е.Г. Николаева
ФГБОУ ВПО
«Государственный университет управления»

ОМНИКАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: ПРИМЕНЕНИЕ БИКОН-ТЕХНОЛОГИИ В РОЗНИЧНЫХ СЕТЯХ

Интеграция онлайн- и оффлайн-каналов — это ключевая задача для розничных сетей, которые используют омникакнальную стратегию для улучшения опыта потребителей. Распространенность смартфонов в мире дает возможность связать физический и цифровой мир. Геолокационные маяки (биконы) на основе Bluetooth — это небольшие устройства, распространяющие сигналы на основе местоположения потребителя, что позволяет отправлять персонализированные сообщения. Однако в российских компаниях известно немного случаев успешного внедрения данной технологии. В этой работе были исследованы проблемы, связанные с использованием биконов в розничной торговле. С помощью проведенного опроса вяыявлена осведомленность и отношение к данной технологии, а также выдвинуты рекомендации для розничных сетей в России.

Ключевые слова: омниканал, персонализация, розничная сеть, Bluetooth, цифровой маркетинг.

Борьба между розничными сетями и интернет-магазинами продолжает идти полным ходом, но со временем розничные продавцы разработали стратегии для улучшения своей конкурентной позиции. В связи с этим появились многоканальные, кросс-канальные и омниканальные (*англ.* Omni-channel) ритейлеры. Разница между этими концепциями заключается в сочетании онлайн- и офлайн-каналами продаж. В многоканальном режиме оба канала существуют, но они не могут быть изменены клиентом в процессе совершения покупки. В кросс-канальной концепции клиенты могут менять канал. Например, покупать онлайн и забирать товар в розничном магазине. Однако в данном случае онлайн- и офлайн-каналы разделяются технически и организационно. Омниканал соединяет оба канала на основе центральной инфраструктуры и

полностью рассматривает процесс покупки потребителя. Данная концепция предполагает, что покупатель на каждом этапе, начиная от выбора товара до его оплаты и получения, может выбирать наиболее предпочтительный для себя канал и проявлять лояльность не определенной розничной точке, а бренду в целом.

Используя свои смартфоны покупатели уже сейчас переключаются между онлайн- и офлайн-каналами, например, для проверки цен или получения информации о продукте.

Омниканальный маркетинг имеет свои концептуальные корни в двух взаимосвязанных дисциплинах — мультиканальный маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации. Мультиканальный маркетинг связан с практикой предоставления информации о товарах и услугах потребителям с помощью двух или более синхронизированных каналов [Kumar, Venkatesan, 2005]. Целью специалиста по маркетингу в данном случае является эффективное управление взаимоотношениями с клиентами в соответствии с предпочтениями в каналах. Каналы охватывают традиционные магазины, каталоги, прямую почтовую рассылку, телефонные или цифровые каналы, включая электронную коммерцию и мобильные устройства.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (*англ.* IMC) подразумевают бизнес-процесс, предназначенный для целевой аудитории, который ориентирован на стратегическое управление заинтересованными сторонами, контентом, каналами и результатами программ коммуникации бренда [Schultz, Patti, Kitchen, 2011]. Это играет важную роль в межканальной синхронизации. Особенности данных маркетинговых коммуникаций в цифровой среде следующие:

- двухсторонний характер системы связи;
- контроль обратной связи в процессе коммуникации;
- персонализация коммуникационных сообщений;
- использование технологии больших данных.

В исследовании [Luxton, Reid, Mavondo, 2015] было выявлено, что IMC положительно влияют на рыночную эффективность и финансовые результаты на рынке брендов.

Ключевой критикой как мультиканального маркетинга, так и IMC является наличие организационной изолированности между функциями отделов маркетинга и продаж, что затрудняет поиск унифицированного решения в ответ на изменение интеграции приоритетных каналов для потребителей и то, каким образом элементы коммуникации влияют на путь совершения покупки [Cao, 2014].

Таким образом, эволюция от мультиканальной к омниканальной ориентации рассматривается в качестве средства, через которое маркетинг и продажи могут совместно увеличивать взаимодействие с потребителями, и коммуникационной синергии по отношению к единому бренд-опыту [Гаспарян, 2015]. Вместо того чтобы рассматривать каналы коммуникаций как набор решений для клиентов и поставщиков, омниканальный маркетинг основывается на убеждении, что весь набор доступных инструментов и платформ является частью среды с одним выбором, в которой участники свободно перемещаются.

В контексте продаж омниканальному маркетингу можно дать следующее определение — «синергетическая интеграция точек взаимодействия с потребителем и коммуникационных возможностей для создания единого бренда, независимо от канала, платформы или этапа процесса продажи». Несмотря на то что мы признаем, что клиент и потенциальные клиентские сообщения и потребности меняются по мере продвижения в процессе продажи, конечная цель — это увеличение лояльности к бренду.

Ученые и специалисты-практики изложили ряд концептуальных и стратегических элементов, критически важных для успеха в многоканальной среде, в том числе:

- согласование операций в онлайн- и оффлайн-каналах;
- создание сообщества;
- охват партнеров во всех каналах;
- интеграция каналов;
- синергизм коммуникации;
- стимулирующие технологии;
- использование возможностей аналитики;
- интеграция услуг;
- простота поисковых процессов;
- сосредоточиться на бренде;
- удовлетворение потребностей потребителя в любое время и в любом месте.

В омниканальной среде влияние своевременности сообщений, размещения, контроль источника сообщений, владение информацией и характер сообщений — важные переменные, которые могли бы улучшить взаимосвязь между усилиями объединенных каналов и контекстом продаж, точкой процесса или результатом.

Технологическим решением поставленных проблем могут служить технологии интернета вещей (*англ.* IoT), а также сбор ин-

формации от потребителей (Big Data) и ее обработка (CRM-системы и т.д.).

С помощью биконов каналы могут быть интегрированы, предоставляя клиентам информацию, которая необходима во время пребывания в магазине, на основе их геолокации. Таким образом, данная технология позволяет компании собирать информацию о поведении потребителя в торговой среде и достигать распространенных целей, таких как: увеличение числа повторных визитов в магазин, повышение лояльности к торговой точке, улучшение целевой направленности рекламных предложений и т.д. [Lewis].

В зарубежной практике есть множество примеров успешного использования данной технологии в торговых центрах, розничных магазинах, аэропортах и т.д. В настоящее время в России функционирует значительное количество компаний, разрабатывающих мобильные приложения, включающие поддержку beacon-сервисов: Notissimus, Beaconka, Mobecan, Ru-beacon, Navigine, Indoors, IBecom.ru, Getsy, Neklo и т.д. Известны случаи успешного внедрения биконов в розничные сети России, например: в дизайн-заводе «Flacon», магазине одежды «Love Republic», магазине обуви «Westfalika», книжном магазине «Республика», ТРЦ «РИО», ТРЦ «Афимолл Сити», аптеке «Зеленая околица», кофейне «Coffeshop company» и т.д. Однако данная технология в России только начинает активно внедряться.

В данной работе было исследовано, являются ли биконы технологией, которая могла бы принести пользу российским розничным сетям. Во-первых, была изучена технология устройства и потенциальное влияние на бизнес-модель розничных сетей. Чтобы выявить интерес к биконам, а также желание потребителей использовать технологию в целом, был проведен опрос российских потребителей. Используя результаты опроса, предложен ряд решений по улучшению эффективности использования биконов в торговой сети.

Биконы передают уникальные идентификаторы местоположения в приложения, которые запрограммированы на то, чтобы отправлять различные персонализированные сообщения на основе полученных данных. Устройство непрерывно передает сигналы BLE на телефоны с включенной поддержкой Bluetooth, при этом срок службы батареи составляет около двух лет [Stalter, 2016].

Приложения могут комбинировать полученное геолокационное сообщение с информационным на основе контекстной информации

из облачного сервера для предоставления предложений на основе местоположения пользователя. Таким образом, информационное сообщение может быть преобразовано на основе времени и местоположения, что также известно как «геолокационный маркетинг».

Основные элементы бикон-системы:

1. Биконы: устройства нужно размещать во всех местах, где желательно взаимодействие, например, на входе, информационных стойках или рядом с местом расположения определенной продукции. Зона воздействия устройства составляет от 1 до 30 метров.

2. Мобильные устройства, поддерживающие Bluetooth LOW Energy: необходима поддержка Bluetooth 4.0, который включает устройства IOC 7 или выше и Android 4.3 или выше.

3. Приложение для смартфона: приложения должны быть предназначены для связи с биконами. Они могут получать персонализированную информацию из Интернета или сообщать о местонахождении пользователя местному оператору.

4. Система управления биконами: облачные сервисы для регистрации биконов, назначения их месторасположения, обновления их UID.

5. Поставщик контента: облачная система, которая передает информацию о продукте, навигационную поддержку или другую информацию на смартфон пользователя на основе предоставленного контекста, т.е. местоположения, близости, времени и пользователя.

6. Локальное взаимодействие: информационные дисплеи для клиентов (например, личное приветствие) и персонала (например, о текущих клиентах) [Stalter, 2016].

Актуальная информация, касающаяся текущего времени, мест и конкретного потребителя, является предпосылкой для персонализированного взаимодействия с пользователем. Например, сообщения могут изменяться в зависимости от времени суток: специальные предложения, альтернативные маршруты, задержка автобуса и т.д. Для получения информации, связанной с пользователем, необходимо предоставить возможность регистрации. Это может быть достигнуто с помощью приложения, которое требует логин.

Важным аспектом является определение предпочтений потребителя. Одна из возможностей — это анализ истории покупок пользователя для выявления перекрестных и дополнительных продаж, при помощи которых можно создавать персонализированные

купоны со специальными предложениями. Еще одним вариантом может быть анализ поведения потребителя в реальном времени в различных отделах розничной сети. Таким образом, появляется возможность выявить недочеты в организации торгового пространства и внести некоторые коррективы с точки зрения мерчендайзинга.

Сервис, базирующийся на биконах, имеет большой потенциал для повышения удовлетворенности и лояльности клиентов розничных сетей путем перемещения на омниканал [Nayak, 2014]. Основными областями для стратегического улучшения являются: мобильный платеж и мобильный купон. Также имеют место тенденции в поведении покупателей (растущий интерес к мобильным платежным технологиям) и тенденции в области технологий в целом (например, большие данные, которые могут применяться на основе биконов в розничном секторе). Для повышения конкурентоспособности компании бизнес-модель не следует игнорировать, так как эта перспектива представляет собой связь между стратегической и сервисной ориентацией. Со временем инструменты с поддержкой биконов станут экономически эффективными альтернативами листовки. Анализ услуг разработчиков приложений, совместимых с биконами, выявил, что цена бикона составляет около 3 тыс. рублей, а цена разработки приложения ранжируется от 300 до 500 тыс. рублей. Несмотря на то что существуют успешные примеры внедрения системы инновационных брендов, на данный момент в России таких примеров всего несколько. Большинство компаний по-прежнему придерживаются традиционных каналов и предполагают, что клиенты не готовы к внедрению новых технологий.

Чтобы изучить отношение потребителей к технологии биконов в России, автором был проведен онлайн-опрос. Среди 52 человек, которые ответили на опрос, 26 (50%) были в возрасте от 18 до 23 лет, 5 (10 %) — от 24 до 29 лет, 7 (13%) — от 30 до 50 лет, 14 (27%) — в возрасте от 50 лет. Более половины (52%) были студентами, 38% — рабочие, служащие, предприниматели, 10% — безработные. Были заданы вопросы технологического характера. Выяснилось, что 94% владеют смартфоном, 65% знают, что такое Bluetooth и 35% пользуются им. Участники были не знакомы с технологией биконов — только 3 (6%) из них были осведомлены об этой технологии и 2 (4%) участника когда-либо ее использовали.

Далее в опросе для потребителей была кратко описана технология биконов и предложены некоторые сценарии ее использо-

вания. 41 (78,85%) из 52 опрошенных предполагают возможность применения данной технологии в аэропортах, торговых центрах и розничных сетях как «очень полезную». 36 (69%) респондентов определяют возможность применения данной технологии в качестве навигации по городу (например, краткое описание достопримечательностей, произведений искусства и т.д.) как «очень полезную». Также был задан вопрос непосредственно о розничных сетях: 83% респондентов представляют возможным использовать геофенсинг в гипермаркетах, 71% — в магазинах электроники и 67% — в торговых центрах.

67% респондентов предпочитают получать информацию о событиях в приложениях, связанных с биконами, и 63% хотят получать информацию о навигации после мероприятия (выход к метро, парковка, выход в город).

В заключительной части опроса был задан вопрос по поводу индивидуального желания респондентов использовать технологию биконов в будущем: 56% респондентов готовы использовать эту технологию, 25% — не уверены и 19% — вовсе не хотят ее использовать. Процент положительных и нейтральных оценок данной технологии показывает, что потребители в целом принимают данную технологию, что влечет большие перспективы для внедрения геофенсинга и биконов в торговые сети.

Технические предпосылки (Bluetooth, смартфон) для использования технологии на основе биконов достаточно известны среди потребителей, однако биконы как таковые пока не получили широкого применения. Поскольку интерес к этой технологии со стороны розничных сетей зависит от потребителей, маяки должны продвигаться более активно, чтобы обеспечить осведомленность и увеличить признание. Как показали результаты опроса, большинство людей заинтересованы в технологии и могут представить, что будут ее использовать в будущем. Поскольку внутренняя навигация и распространение дополнительной информации является одной из наиболее перспективных областей использования на основе геолокационных сигналов с точки зрения большинства потенциальных пользователей, применение технологии в крупных магазинах или других зданиях общественного назначения (например, в торговых центрах, аэропортах) представляет несомненный интерес для увеличения количества пользователей и принятия технологии в более широких масштабах.

Основными недостатками сервисов на основе биконов в розничной торговле являются проблемы конфиденциальности клиентов и общественности, которые могут быть решены посредством маркетинговых коммуникаций. Несмотря на то что пользователь должен дать разрешение компании отслеживать свое местоположение при применении приложения, компании должны пройти тонкую грань между предоставлением полезной информации и навязчивостью. Компании должны хранить только минимально необходимые данные и удалять те, которые не нужны для бизнеса. Чтобы заслужить доверие, компания должна быть проверена независимой третьей стороной.

Другой недостаток, который может возникнуть, связан с потребителями. Пользователи могут избегать применения технологии в связи с установкой многочисленных приложений для каждой розничной сети, поэтому интеграция между розничными сетями может служить одним из решений. Также установка приложения должна быть простой и понятной для пользователей, чтобы принять новую технологию. На основе информации, получаемой от биконов, необходимо изучать потребительское поведение в торговом пространстве, чтобы предлагать только актуальные информационные сообщения для конкретного потребителя.

Технологии на основе биконов являются перспективным подходом, если они представляют собой часть всеобъемлющей стратегии цифрового маркетинга.

В настоящее время растет доля потребителей, которые используют свои смартфоны в процессе покупки товара с целью получения дополнительной информации о продукте, сравнения цен или изучения отзывов других потребителей. Использование биконов в отдельных областях торгового пространства может создать более целостный и ценный опыт осуществления покупки потребителем. С технической точки зрения высоки шансы на широкое распространение технологии, так как поддержка Bluetooth и подключение к Интернету существует в каждом современном смартфоне. Главным препятствием может быть нежелание потребителей делиться информацией с розничными сетями о своем местоположении и предпочтениях. Если общая стратегия канала спланирована качественно, клиент может обслуживаться индивидуально для увеличения продаж и лояльности при низких затратах вследствие высокой степени автоматизации процесса. В то же время анализ данных,

собранных от взаимодействия пользователя с биконом, дает возможность владельцу магазина лучше понять поведение и предпочтения покупателя. Измерение поведения потребителей в онлайн-канале и реальных точках продаж имеет решающее значение для развития способности компании понимать и управлять потребительским поведением. Программное обеспечение CRM и аналитические инструменты способствуют увеличению эффективности тактических действий отделов продаж и маркетинга. Также эти знания позволяют соответствующим образом адаптировать кадровый потенциал, часы работы, ассортимент и другие составляющие.

Источники

Гаспарян В. Омниканальный ритейл в России: мифы и реальность // Retail & Loyalty. 2015. № 7.

Cao L. Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study // Internation Journal of E-commerce. 2014. No. 4. P. 69–96.

Kumar V., Venkatesan R. Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior // Journal of Interactive Marketing. 2005. No. 19.

Lewis P. How beacons technology can reshape retail marketing // Thinkwithgoogle. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/retail-marketing-beacon-technology/> (дата обращения 06.10.2017),

Luxton S., Reid M., Mavondo F. Integrated marketing communication capability and brand performance // Journal of Advertising. 2015. No. 1. P. 123–135.

Nayak S. Ebook: How Brands and Retailers can go Omni channel using Beacons // Beaconstat. <https://blog.beaconstac.com/2014/09/how-brands-and-retailers-can-go-omni-channel-using-beacons-ebook/> (дата обращения 05.10.2017).

Schultz D.E., Patti C.H., Kitchen P.J. The Evolution of Integrated Marketing Communications. Abingdon: Taylor & Francis Group, 2011.

Stalter S. Beacon Technologies: The Hitchhiker's Guide to the Beaco-system. N.Y.: Apress, 2016. P. 265–277.

Omni-Channel Marketing: The Use of Becon-Technologies in Retail Chains

Integration of online and offline channels is a key task for retail chains that use an omnibox strategy to enhance the experience of consumers. The wide use of smartphones in the world makes it possible to link physical space and the digital world. Geolocation beacons based on Bluetooth are small devices that distribute signals based on locations, which allows you to send personalized messages to the user. However, in Russia there are few cases of successful use of bikons. This article examined the problems associated with the use of bikons in retail. With the help of the survey, there was a clear awareness and attitude to this technology, as well as recommendations for retail chains in Russia.

Keywords: omni-channel, personalization, retail network, Bluetooth, digital marketng.

© Николаева Е.Г., 2018

Электронное научное издание

Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования

Выпуск 9–10

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*
Редактор *Н.М. Дмуховская*
Художник *В.И. Каменева*
Компьютерная верстка и графика: *Н.Е. Пузанова*
Корректор *Н.М. Дмуховская*

Гарнитура NewtonC. 4,2 Мб. Уч.-изд. л. 9,65. Изд. № 2237

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20
Тел.: (495) 772-95-90 доб. 15285