

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ  
Сборник научных трудов

Выпуск 10

Нижний Новгород – 2020

УДК 316, 332.1

ББК 60.56, 65.9

С69

**Социально-экономические преобразования и проблемы.** Сборник научных трудов (Выпуск 10). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2020. – 136 с.

*Серия основана в 2011 году*

Редакционная коллегия:

д.с.н. Плотников М.В., д.э.н. Шушкин М.А.,  
к.с.н. Ушакова Я.В., д.с.н. Чилипенок Ю.Ю.

*Статьи сборника посвящены актуальным социально-экономическим проблемам. Рассматривается новое маркетинговое понятие «массовый престиж», анализируются стратегии выхода компаний на международные рынки, основные направления и тенденции применения технологии блокчейн в хозяйственной сфере, актуальные технологии франчайзинга.*

*Представлены результаты исследований современных практик управления талантами в бизнес-компаниях, основных инструментов креативного мышления, используемых в agile-проектах, методов визуализации информации для решения проблем, связанных с командной работой, проблем корпоративного обучения наставников в организациях.*

*Представлен анализ подходов к социальной ответственности бизнеса, методов принятия решений в компании, предложена система показателей эффективности GR-стратегии организации.*

*Рассмотрена история становления систем профессионального образования работников в Советском Союзе и современной России и система обучения Long Life Learning.*

*Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей, студентов и аспирантов.*

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-220-1

© НИСОЦ, 2020

## Содержание

Артюшина Е.В., Коренькова М.М., Трунрова О.С. Массовый престиж (masstige) как новая стратегия при продвижении премиальных брендов на рынке .....	4
Васильева Е.Н., Курагина М.Ф., Кутилина М.В. Современный подход в обучении наставников в компании ОАО «РЖД».....	16
Гапонова О.С., Гапонова Н.С. Становление, поэтапное развитие и состояние системы образования взрослых в дореволюционной России и Советском Союзе (исторический экскурс) .....	28
Городнова А.А., Уварова А.А. Стратегия выхода российской IT-компании на международный рынок: проблемы и решения.....	40
Данилова Л.С., Диков А.М. Современные подходы к социальной ответственности бизнеса: обзор российских исследований.....	50
Исаева О.М., Волков И.В., Шмелева М.В. Современные практики привлечения и развития талантов .....	58
Кривда С.В., Ледяева А.В. Технология блокчейн: основные тенденции применения в хозяйственной сфере .....	63
Осипова О.С., Грецкова Ю.Д. Технологии фандрайзинга в арт-менеджменте.....	76
Пимонова С.В., Карпухова Ю.Е. Изучение творческих методов сбора требований в проектах с agile-методологией.....	87
Привалов И.В., Галинская Е.М. Сравнительный анализ методов принятия управленческих решений.....	100
Сироткина Н.Г., Реснянский С.А. Анализ подходов к оценке эффективности GR-стратегии организации .....	113
Чилипенок Ю.Ю., Дубова А.С. Способы поддержания мотивации молодых специалистов в международных компаниях в процессе адаптации .....	122
Чилипенок Ю.Ю., Михеева А.А. Влияние методов визуализации информации на качество командной работы .....	126

# Массовый престиж (masstige) как новая стратегия при продвижении премиальных брендов на рынке

Е.В. Артюшина

к.э.н, доцент кафедры маркетинга,

*Национальный исследовательский университет*

*«Высшая школа экономики»*

М.М. Коренькова

ст. преподаватель,

*департамент литературы и межкультурной коммуникации,*

*Национальный исследовательский университет*

*«Высшая школа экономики»*

О.С. Трундова

ассистент кафедры маркетинга,

*Национальный исследовательский университет*

*«Высшая школа экономики»*

*Аннотация.* В последнее время появилось новое понятие в сфере маркетинга – массовый престиж (masstige). На протяжении многих лет премиальные бренды продвигались на нишевых рынках, характеризуясь, прежде всего, эксклюзивностью и редкостью. Ряд исследований поставил под сомнение существенность характеристик уникальности и редкости для статусного потребления, определив, что рост ценности бренда возможен при массовом потреблении. Массовый престиж был выбран многими компаниями в качестве новой стратегии при продвижении товаров премиум-класса. Однако массовость и престиж являются взаимоисключающими понятиями. Подобная нестыковка премиальности и массовости определила интерес авторов статьи к научному изучению нового маркетингового понятия «массовый престиж».

*Ключевые слова:* массовый престиж, masstige, бренд, ценность бренда, стратегия массового престижа, ценность массового престижа.

## Введение

Еще в начале XX века ученые пришли к выводу, что на спрос оказывает влияние не только цена, но и неценовые факторы (Leibenstein, 1950). Это способствовало появлению маркетинга как самостоятельной дисциплины. Одним из важнейших в теории маркетинга является понятие ценности (капитала) бренда (brand equity) (Keller, 1993; Yoo, Donthu, Lee, 2000; Yoo, Donthu, 2001; Pappi и др., 2005; Kumar, Paul, 2018). Ценность бренда

представляет собой общую стоимость бренда как обособленного актива, который можно включить в баланс компании. Ценность бренда повышается тогда, когда потребители знают о его существовании, испытывают благоприятное отношение к бренду, отчетливо понимают его уникальные конкурентные преимущества и надолго удерживают их в памяти (Артюшина, 2009).

Чем выше уровень ценности бренда, тем выше его премиальность и цена, которую компания может установить на брендовый продукт. Именно поэтому одной из приоритетных задач компаний является повышение ценности своих брендов. Под премиальным (люксовым) брендом мы будем понимать бренд любой продукции или услуги, который в цене значительно превышает средние значения аналогичного товара, но при этом имеет достаточно высокое качество и дополнительные функции, отсутствующие у модельного ряда того же производителя. Этот бренд имеет свою историю, легенду появления и развития, мгновенно узнаваем и имеет исключительно хорошие отзывы, рекомендации подавляющего числа покупателей. Владение премиальным брендом рассматривается потребителем как владение «дорогой игрушкой» со стильным дизайном, которая является вещью, отражающей статус владельца, его тонкий вкус, чувство стиля, превосходство и богатство.

На протяжении многих лет премиальные бренды продвигались на нишевых рынках, при этом эксклюзивность и редкость были их основными характеристиками (Miller, Mills, 2012; Walley, Custance, Copley, Perry, 2013; Zhan, He, 2012). С течением времени стало очевидно, что для достижения устойчивости бренд должен быть доступным для массового рынка (Kapferer, 2015). Однако эксклюзивность и редкость не связаны с массовостью. Подобная нестыковка определила интерес ученых к научному изучению парадокса премиальности и массовости (Dion, Borraz, 2017; Gurzki, Woisetschläger, 2017).

В ряде исследований принцип редкости был поставлен под сомнение, и было доказано, что рост ценности бренда возможен на основе массового потребления премиальной популярной марки (Fain, Roy, Ranchhod, 2015; Kapferer, Klippert, Leproux, 2014; Kapferer, Valette-Florence, 2016; Phau, Prendergast, 2000; Kastankis, Balabanis, 2011, 2012, 2014; Paul, 2019). В исследованиях Kastankis и Balabanis (2011, 2012, 2014) характеристики уникальности и редкости рассматриваются как несущественные даже для статусного потребления (что является основным принципом потребления роскоши). Напротив, потребитель будет искать бренд, который известен на рынке и признается рынком как престижный, что позволит создать эффект

желаемой идентичности (Kastankis, Balabanis, 2011, 2012, 2014). Это указало на возможность придавать престижный имидж брендам на различных ценовых уровнях (Kapferer и др., 2014).

Вышеуказанные изменения привели к появлению нового понятия в сфере маркетинга под названием «массовый престиж» (masstige-маркетинг), предполагающего сочетание массовости и престижа. Понятие masstige-маркетинг уже было рассмотрено рядом ученых и доказано как существующая стратегия. Тем не менее, количество эмпирических исследований в этой области ограничено. Существующие эмпирические модели касаются исследований в области masstige-подхода к управлению брендами (Paul, 2019), измерения ценности бренда, взаимосвязи между masstige-маркетингом и доверием, удовлетворенностью потребителя, а также намерением совершить повторную покупку (Hong, Lee, Yan, 2010). В научной литературе отсутствуют исследования в области masstige-маркетинга, проведенные в отношении российских потребителей.

В данной статье поставлена цель зафиксировать существование стратегии masstige-маркетинга на рынке России. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- концептуализировать понятие «массовый престиж»;
- рассмотреть практики применения стратегии masstige на российском рынке;
- выделить перспективные направления для дальнейших исследований.

Для достижения поставленных задач на первом этапе исследования был проведен теоретический анализ предыдущих исследований, авторы которых изучали концепцию маркетинга массового престижа. Для этого был проведен контент-анализ зарубежных публикаций по изучаемой теме. Вначале было сформировано англоязычное семантическое ядро для поиска публикаций по ключевым словам в системах цитирования Scopus и Web of Science. Далее было отобрано более 20 публикаций, содержащих описание концепции массового престижа, ценности бренда, разработанные теоретические модели, практические кейсы в изучаемой области. В это число вошли лишь те публикации, которые содержат результаты исследований, основанных на сборе первичных данных.

На втором этапе были изучены маркетинговые практики внедрения стратегии masstige на российском рынке. Также был рассмотрен кейс

премиального бренда Франческо Донни, сформированы актуальные проблемы дальнейших исследований.

## Концептуализация маркетинга массового престижа

Массовый престиж (masstige) – это массовое потребление престижных товаров, при котором потребители ищут высокое качество и готовы за него платить высокую цену. Впервые понятие массового престижа было введено учеными Silverstein и Fiske в статье «Люксовость для масс» на основании изучения поведения потребителей США, опубликованной в Harvard Business Review (Silverstein, Fiske, 2003). Массово-престижные продукты (мы будем использовать синоним masstige-продукты) были определены как «люксовые, но доступные». Другими словами, они воспринимались потребителями как премиальные продукты, и при этом предлагались рынку по цене между средним и премиальным уровнем. Появление masstige-продуктов обусловлено растущим числом количества потребителей среднего класса, ориентированных на приобретение товаров высокого качества. Таким образом, люксовые продукты становятся доступными не только для сверхбогатых покупателей, но и для потребителей среднего класса (Silverstein, Fiske, 2003).

Paul в своих исследованиях рассматривает masstige-маркетинг как новую стратегию продвижения премиальных брендов (Paul, 2015, 2019), ориентированную на рост ценности бренда посредством знания бренда, привлекательности, любви и престижа (Paul, 2015). Компании, преследующие стратегию массового престижа, оставляют цены на свои товары на достаточно высоком уровне, фокусируясь на остальных элементах комплекса маркетинга. Стратегия masstige основана на теории наращивания бренда вниз. Массовость здесь определяется как «престижная, но достижимая», как это было предложено Silverstein и Fiske. Стратегия маркетинга массового престижа часто соединяет высокий уровень воспринимаемого клиентами престижа и разумную надбавку по цене для привлечения потребителей среднего класса. Эти стратегии радикально отличаются от тех, которые реализуют компании, предлагающие на рынке традиционно премиальные продукты. Стратегия позиционирования традиционно премиальных продуктов сочетает в себе высокий уровень воспринимаемого клиентами престижа и высокий уровень цен, чтобы сохранить эксклюзивность своего бренда.

В нашем исследовании под masstige-маркетингом мы понимаем маркетинговую стратегию, при которой компания предлагает рынку продукт

высокого качества, обладающий высоким уровнем воспринимаемого клиентами престижа, по высокой цене, которая при этом доступна для потребителей среднего класса. Клиентоориентированная маркетинговая стратегия компании базируется на понимании нужд клиентов, предполагает описание целевого рыночного сегмента, дифференциацию рыночного предложения, разработку стратегии позиционирования. На основе разработанной стратегии, как итог, компания формирует комплекс маркетинга (Kotler, 2018). Рассмотрим эти шаги более подробно:

1. *Анализ нужд клиентов.* Потребление masstige-товаров направлено, прежде всего, на удовлетворение индивидуальных нужд. Потребители среднего рынка настроены на рост своего эмоционального статуса. Для них важна самореализация, самопринятие и самоуважение. Такие потребители уверены, что товары премиум-класса помогут им справляться со стрессовыми ситуациями, с которыми они сталкиваются в жизни, лучше использовать их время, достигать своих устремлений (Silverstein, Fiske, 2003). Они ищут товары, которые «заявляют» о том, кто они и кем они хотели бы быть, и которые помогают им справляться со стрессами повседневной жизни.

2. *Описание целевого рыночного сегмента.* При реализации masstige-подхода сегментация рынка основана, прежде всего, на разбиении потребителей по уровню дохода, что отражено в модели маркетинга массового престижа, предложенной Дж. Паулом (Paul, 2015, 2019). В своей модели Паул разделил рынок на три сегмента. Первый – сегмент потребителей с высокими доходами, второй – сегмент потребителей со средним уровнем дохода, третий – сегмент потребителей с низким уровнем дохода (массовый рынок).

Маркетинг товаров премиум-класса ориентируется на сегмент потребителей с высоким уровнем дохода (рис. 1). В долгосрочной перспективе компании могут добиться значительного роста ценности бренда, если они будут следовать стратегии «массового престижа» (рис. 2). Модель маркетинга массового престижа призывает фирмы, особенно производителей предметов роскоши, ориентироваться не только на верхний потребительский сегмент, но и на каждого клиента в середине шестиугольника. Фирмы могут поддерживать рост продаж в течение длительного времени, если они будут ориентироваться на клиентов, принадлежащих к верхней границе нижней части пирамиды.

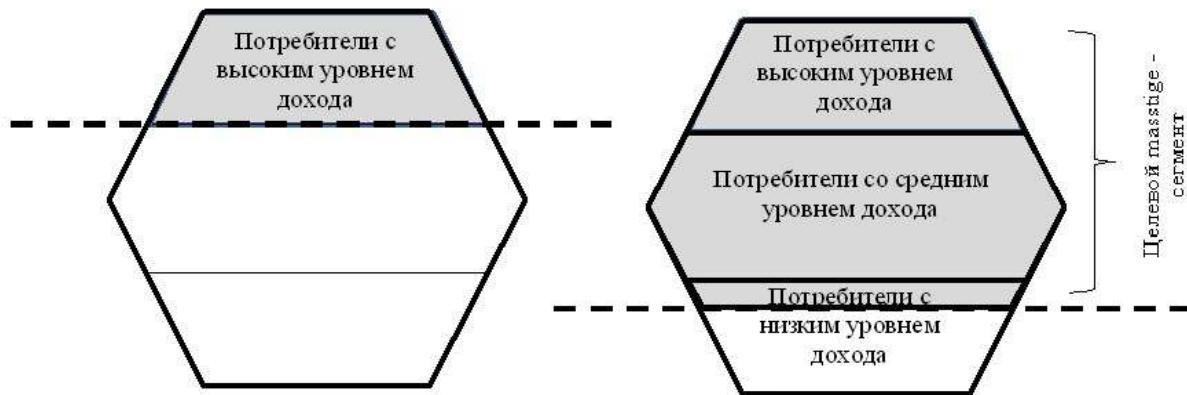


Рис.1 Целевой сегмент потребителей при продвижении товаров премиум-класса

Рис.2 Шестиугольная модель маркетинга массового престижа (Paul, 2019)

3. *Выбор базы для дифференциации.* Потребители различают предметы роскоши на основе шести характеристик: высокая цена, высокое качество, редкость, эстетика, экстраординарность, символическое значение (Paul, 2019). Многие организации уходят от традиционных методов привлечения клиентов и готовы внедрять новые методы для выхода на новые потребительские сегменты. Стратегии проникновения на рынок, ведущие к массовому потреблению люксовых брендов, создают среди потребителей среднего класса массовый престиж. В основе потребления популярных брендов роскоши лежит самоидентификация потребителя. В этом заключается основной принцип стратегии массового престижа (Kastanakis, Balabanis, 2012; Paul, 2019). В этой связи можно утверждать, что основной принцип дифференциации при masstige-маркетинге – дифференциация по имиджу. Такие символы, как, например, яблоко Apple, знак Луи Виттон обеспечивают сильную узнаваемость компании или бренда и дифференциацию от конкурентов в сознании потребителей.

4. *Выбор стратегии позиционирования.* Стратегия masstige-позиционирования соединяют престиж и разумный уровень цен для привлечения потребителей среднего класса. Эта стратегия значительно отличается от традиционной стратегии позиционирования роскоши «большее за большее» (Kotler, 2017), которая предполагает поддержание высокого престижа и высоких ценовых премий для сохранения эксклюзивности и уникальности брендов. Часы Rolex, автомобили Mercedes, сумки и аксессуары Луи Виттон – каждый из этих продуктов претендует на превосходное качество, мастерство, долговечность, стиль и представлен на рынке по цене вне досягаемости обычного потребителя. В дополнение к

высокому качеству, купленные товары придают престиж покупателю, символизируют статус.

Маркетинг массового престижа – это продвижение премиальных, но достижимых брендов. Компании стремятся создать знание бренда, привлекательность, любовь к бренду и привязанность к бренду на основе престижа. Премиальные, высококачественные продукты продвигаются большому количеству потребителей, создавая массовый престиж, при этом цена остается высокой, но доступной массовому рынку (Paul, 2019). Исходя из этого, мы считаем, что по классификации стратегий позиционирования, предложенной Котлером (Kotler, 2018), стратегии masstige-маркетинга соответствует стратегия позиционирования «большее за то же самое». Хорошим примером реализации стратегии masstige является вывод автомобиля Lexus от компании Toyota.

Toyota представила рынку свою линейку Lexus с ценовым предложением «больше за то же самое» по сравнению с Mercedes и BMW. Первый заголовок рекламного объявления, продвигающего Lexus, гласил следующее: «Возможно, это впервые в истории, когда автомобиль стоимостью 72 000 долларов продается по стоимости 36 000 долларов». Toyota сообщила о высоком качестве своего нового Lexus через восторженные отзывы в автомобильных журналах и широко распространенную видеозапись, показывающую параллельные сравнения автомобилей Lexus и Mercedes. Так же были опубликованы опросы, показывающие, что дилеры Lexus предоставляют клиентам лучший опыт продаж и обслуживания, чем дилеры Mercedes. Многие владельцы Mercedes перешли на Lexus, повторный выкуп Lexus приравнивался к 60%, что вдвое превысило средний показатель по отрасли.

Выявлено, что доверие и удовлетворенность влияют на повторные покупки потребителей на рынке массового престижа (Hong и др., 2010). Masstige-позиционирование имеет решающее значение для успешного расширения бренда, может оказать синергетический эффект на рост ценности как основного бренда, так и других брендов компании (Kim, Ko, 2010). Индикатором долгосрочной ценности бренда является *ценность массового престижа* (masstige value). Другими словами, чем выше ценность массового престижа бренда, тем выше вероятность успеха бренда на рынке. Потребители приписывают более низкую ценность, придерживаются менее позитивного отношения и выражают более низкие намерения покупки к товарам, представленным на рынок при помощи традиционного наращивания

бренда вниз, чем к товарам, предложенным на рынок на основе masstige-подхода (Riley и др., 2013).

5. *Разработка комплекса маркетинга массового престижа* подробно рассмотрена в работах Паула (Paul, 2015, 2019), в связи с чем мы не будем останавливаться в рамках данной статьи на этом вопросе.

### Маркетинговые практики внедрения стратегии массового престижа

С ростом роли бренда как носителя некого имиджа, принятие компаниями стратегии массового престижа стало очевидным во всем мире и может быть рассмотрено в двух широких категориях:

- прирожденно masstige-бренд (например, Starbucks, Victoria's Secret, Apple);
- наращивание бренда вниз (например, Mercedes Benz, Tiffany and Burberry) (Silverstein, Fiske, 2003).

Оба этих подхода оказались успешными, ориентированными на охват среднего класса, который готов и способен платить премиальные цены, если его убедить сделать это. Известные мировые бренды следуют стратегии masstige – Louis Vuitton (Paul, 2015, 2019), Toyota, Honda (Paul, 2018), Apple (Kumar, Paul, 2018), Starbucks, Bath and Body Works, Kendall Jackson wines, Victoria's Secret, Mercedes, Tiffany, Burberry (Silverstein, Fiske, 2003). Ведущие компании по уходу за домом и личной гигиеной показали ежегодный рост выручки на 6% даже во время рецессии 2008 г., приняв стратегию masstige (Vacirca, Imporzano, Coleman, Gupta, Jackson, 2013). В этой связи мы делаем вывод, что masstige может быть рассмотрена как эффективная стратегия для развития во время кризиса. Стратегия masstige становится привлекательной для компаний при выходе на рынок развивающихся стран, поскольку эти страны имеют огромный массовый рынок.

Маркетинговые практики множества компаний показали, что массовый престиж успешно используется маркетологами разных стран. Результаты проведенных исследований показали, что самоидентификация потребителей лежит в основе потребления роскоши и является основным принципом модели masstige-маркетинга (Paul, 2019).

На российском рынке премиальные бренды представлены как зарубежными, так и местными компаниями: среди иностранных фирм – это премиальный кофе Старбакс, автомобиль Лексус, сумки Луи Виттон, украшения Swarovski, косметика Диор и многие другие; некоторые

российские премиальные бренды – это премиальная зубная паста Рокс, мужская одежда Henderson, обувь Ральф Рингер и Carlo Pazolini, женская одежда Love Republic и Zarina.

Рассмотрим премиальный бренд эксклюзивной обуви Франческо Донни, считающийся таковым благодаря дизайну и материалу, и, главное, тому факту, что модели фирмы шьются в ограниченном количестве. Бренд российской компании «Брайт» был романтизирован и ассоциирован с итальянским происхождением благодаря красивой легенде о молодом итальянском обувщике, переехавшем в Россию из-за любви к русской девушки. Красота русских женщин стала для него и продолжает оставаться вдохновением для бренда в производстве обуви. Здесь вырисовывается стратегия позиционирования и *продвижения* – намек на иностранное происхождение, которое обычно привлекательно для российского потребителя, и акцент на ценности, являющейся частью русской самоидентичности – красота русских женщин. Рассказ компанией истории, чтобы заинтересовать аудиторию и сделать свой бренд запоминающимся и привлекательным, способствует тому, что бренд начинает выделяться и продаваться. Стратегия сторителлинга отзыается у потребителя, как фрейм, знакомый с детства: «Давным-давно... Однажды... Жил когда-то...», на который потребитель реагирует вниманием и внимательностью. Сторителлинг лежит в основе создания бренда Франческо Донни. Кроме того, компания остается верной своей истории, стабильно и последовательно продвигает имидж, связанный с ней. Это придает ей особенность, которая воспринимается не как маркетинговая уловка, но устойчивый образ компании.

*Продукт.* Вся обувь, которую производит фирма, проходит трехступенчатую систему контроля, которая включает в себя проверку всех комплектующих, внутренний контроль над технологическими процессами, и фабричный и потребительский контроль на конечном этапе. Это позволило компании иметь желаемое *место сбыта*, были открыты магазины фирменной торговли не только в городах России, но и Европы, Бразилии, Юго-Восточной Азии. Кроме того, с 2008 г. помимо производства обуви под маркой Francesco Donni, начался выпуск линии одежды.

*Цена* на обувь фирмы является достаточно высокой, как заявляет сама компания, это доступный ценовой уровень на продукцию европейского качества. Кроме того, компания проводит акции по снижению цен: сезонные и при продвижении в интернете.

В целом бренду Франческо Донни удалось сбалансировать престижный имидж с широкой популярностью. Компании удалось создание и поддержание посыла люксового бренда в сочетании с массовым маркетингом.

### **Дальнейшие направления проведения исследований**

Существующие в настоящее время исследования рассматривают поведение потребителей на иностранных рынках нескольких стран, что является недостаточным для обобщения теории в области маркетинга массового престижа. В российской литературе на сегодняшнее время отсутствуют теоретические и практические исследования в данной области. В этой связи актуальными будут исследования, направленные на изучение маркетинговых стратегий конкурирующих брендов на российском рынке (например, Apple iPhone и Samsung Galaxy), сравнение, какой бренд более успешен. Также интерес представляет анализ ценности массового престижа, сравнение ценности индексов masstige у брендов, сравнение ценности массового престижа бренда в стране-производителе и в России.

### *Литература*

1. Артюшина Е.В. Управление международными маркетинговыми коммуникациями // Маркетинг в России и за рубежом. Москва, издательство «Финпресс», 2009. № 5. С. 102–105.
2. Dion, D., Borraz, S. (2017). Managing status: How luxury brands shape class subjectivities in the service encounter. *Journal of Marketing*, 81(5). pp. 67–85. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0291/>.
3. Fain, V., Roy, S., Ranchhod, A. (2015). Conceptualizing luxury buying behavior: The Indian perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 24(3). pp. 211–228. URL: <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2014-0655>.
4. Gurzki, H., Woietschläger, D.M. (2017). Mapping the luxury research landscape: A bibliometric citation analysis. *Journal of Business Research*, 77 (April 2018). pp. 147–166. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.009>.
5. Granot, E., Russell, L.T.M., Brashear-Alejandro, T.G. (2013). Populence: Exploring Luxury for the Masses. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(1). pp. 31–44. URL: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679210102>.

6. Hong, B.S., Lee, E.J., Yun, Y.J. (2010), «The effect of relationship marketing implement factors of masstige fashion brand on the trust, satisfaction, and repurchase intention», *Journal of the Korean Society for Clothing and Textiles*, Vol. 34. No. 4. pp. 663–672.
7. Kapferer, J.N. (2015). The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21(9). pp. 716–726. URL: <https://doi.org/10.1057/bm.2014.32>.
8. Kapferer, J.-N., Klippert, C., Leproux, L. (2014). Does luxury have a minimum price? An exploratory study into consumers' psychology of luxury prices. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(1). pp. 2–11. URL: <https://doi.org/10.1057/rpm.2013.34>.
9. Kapferer, J.-N., Valette-Florence, P. (2016). Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable. *Journal of Product & Brand Management*, 25(2). pp. 120–133. URL: <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2015-0988>.
10. Kastanakis, M., Balabanis, G. (2011). Bandwagon, snob and veblen effects in luxury consumption. In D. W. Dahl, G. V. Johar, S. M. J. van Osselaer (Eds.), *Advances in Consumer Research*, 38 (pp. 609–611). Association for Consumer Research: Duluth, MN. URL: [https://www.acrwebsite.org/volumes/v38/acr\\_v38\\_16088.pdf](https://www.acrwebsite.org/volumes/v38/acr_v38_16088.pdf).
11. Kastanakis, M. N., Balabanis, G. (2012). Between the mass and the class: Antecedents of the «bandwagon» luxury consumption behavior. *Journal of Business Research*, 65(10). pp. 1399–1407. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.005>.
12. Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1). pp. 1–22.
13. Keller, K.L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progresses and priorities. *AMS Review*, 6 (1–2). pp. 1–16.
14. Kim, E.Y., Ko, E. (2010). «Achieving brand power: bean pole of Samsung», *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 1 No. 1. pp. 61–70.
15. Kotler, Ph. T., Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*, 17th Edition. Pearson. P. 800.
16. Kumar, A., Paul, J. (2018). Mass prestige value and competition between American versus Asian laptop brands in an emerging market—Theory and evidence. *International Business Review*, 27(5). pp. 969–981. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.007>.
17. Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *The quarterly journal of economics*, 64(2). pp. 183–207.
18. Miller, K.W., Mills, M.K. (2012). Probing brand luxury: A multiple lens approach. *Journal of Brand Management*, 20(1). pp. 41–51. URL: <https://doi.org/10.1057/bm.2011.64>.

19. Oh, S., Kim, J. (2011), «Analysis of marketing strategy of a luxury brand and its success in selected Asian countries», *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Vol. 6. No. 1. pp. 239–257.
20. Pappu, R., Quester, P., Cooksey, R. (2005). Consumer based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3). pp. 143–154. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/10610420510601012>.
21. Paul, J., Ferroul, C. (2013), «Louis Vuitton in Japan», in Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (Eds), *Strategic Management*, 13th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
22. Paul, J. (2015). Masstige marketing redefined and mapped. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(5). pp. 691–706. URL: <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2014-0028>.
23. Paul, J (2018). Toward a «masstige» theory and strategy for marketing. *European Journal of International Management*. URL: <http://doi.org/10.1504/EJIM.2018.10012543>.
24. Phau, I., Prendergast, G. (2000). Consuming luxury brands: The relevance of the «Rarity Principle» // *Journal of Brand Management*, 8(2). pp. 122–138. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540013>
25. Riley, F.D., Pina, J.M., Bravo, R. (2013), «Downscale extensions: consumer evaluation and feedback effects», *Journal of Business Research*, Vol. 66. No. 2. pp. 196–206.
26. Silverstein, M. J., Fiske, N. (2003). Luxury for the Masses – *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*, 81(4). pp. 48–57. URL: <http://hbr.org/2003/04/luxury-for-the-masses/ar/1>.
27. Walley, K., Custance, P., Copley, P., Perry, S. (2013). The key dimensions of luxury from a UK consumers' perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(7). pp. 823–837. URL: <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2012-0092>.
28. Yoo, B., Donthu, N., Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2). pp. 195–211. doi:10.1177/0092070300282002.
29. Yoo, B., Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1). pp. 1–14. doi:10.1016/S0148-2963(99)00098-3.
30. Zhan, L., He, Y. (2012). Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands. *Journal of Business Research*, 65(10). pp. 1452–1460. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.011>.

# Современный подход в обучении наставников в компании ОАО «РЖД»

Е.Н. Васильева

*к.псих.н., доцент кафедры организационной психологии,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

М.Ф. Курагина

*преподаватель кафедры организационной психологии,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

М.В. Кутилина

*выпускница магистерской программы «Менеджмент»,  
специализация «Управление человеческими ресурсами»  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** Представленное в статье исследование посвящено проблемам корпоративного обучения наставников в организациях. На основе изучения отечественных и зарубежных эмпирических исследований авторами были выделены основные особенности использования наставничества в современных организациях и тренинга как инструмента в корпоративном обучении наставников. Подробный анализ существующего института наставничества в компании ОАО «РЖД» выявил потребность в совершенствовании системы обучения наставников – сотрудников рабочих специальностей во всех филиалах компании. Собранные данные легли в основу универсальной программы тренинга «Наставник. Перезагрузка».

**Ключевые слова:** обучение сотрудников, наставничество, метод тренинга.

Динамика развития экономики, высокий уровень конкуренции на рынке труда за высококвалифицированных сотрудников, необходимость в эффективной системе передачи знаний и опыта внутри организации обуславливают непростые задачи перед современным корпоративным обучением. Поэтому сегодня в компании обучение имеет непрерывный характер с целью совершенствования знаний, навыков и компетенций, необходимых в профессиональной деятельности, и начинается оно с первого дня работы сотрудника. Данный процесс называется адаптацией и, главным образом, предполагает введение сотрудника в должность.

Обучение нового сотрудника заключается не только в освоении им необходимых профессиональных навыков, но и в его знакомстве с корпоративной культурой с усвоением существующих правил через организационно-психологическую адаптацию. Для реализации данных мер в организациях используются различные инструменты, такие как инструкции, семинары, встречи с непосредственными руководителями, изучение нормативных документов, прохождение кейсов или вводных тренингов, тимбилдинги, электронные курсы и другие. На сегодняшний день практики в сфере управления персоналом считают наставничество самым распространенным методом обучения при введении в должность сотрудника в процессе его адаптации.

Наставничество представляет собой взаимодействие сотрудника с более опытным коллегой с целью передачи вторым профессиональных знаний и навыков с учетом особенностей деятельности конкретной компании и отрасли в целом. Кроме того, это позволяет поддерживать в компаниях преемственность накопленного опыта, что определяет особую роль данного инструмента в корпоративном обучении.

В 2008 г. в ОАО «РЖД» была введена система наставничества, которая существует и на сегодняшний день. Учитывая специфику деятельности компании – работу со сложным оборудованием, ответственность за безопасность сотрудников и пассажиров, наличие множества узких технических специальностей – компания нуждается не только в найме подходящих кадров, но и передачи им профессионального опыта с сохранением внутренней экспертизы. Для достижения этой цели в компании должен быть сформирован эффективный институт наставничества как инструмент процесса адаптации в рамках корпоративного обучения персонала.

Проведенное в 2019 г. исследование эффективности системы наставничества в филиалах ОАО «РЖД» показало, что она имеет ряд недостатков. Основные проблемы заключаются в том, что отбор наставников осуществляется без учета личной инициативы сотрудников, обуславливая отсутствие у них мотивации к занятию адаптационной деятельностью, кроме того, при назначении не оценивается способность потенциальных наставников к обучению других, что в свою очередь влияет на качество передачи знаний и профессионального опыта «наставляемым». Таким образом, можно заключить, что в компании актуальная на сегодняшний день задача – подготовка квалифицированных сотрудников к роли наставников.

Авторами был проведен анализ системы наставничества в ОАО «РЖД» в отношении категории «молодые работники» [8], как одного из приоритетных направлений работы с талантами в компании с целью разработки программы обучающего тренинга «Наставник. Перезагрузка» для обучения наставников рабочих специальностей ключевым навыкам по взаимодействию с новичками. Кроме того, это одна из текущих задач в рамках целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД», проводимой в компании с 2016 по 2020 гг. [9].

В качестве методов исследования использовались:

- анализ российских и зарубежных исследований по проблеме наставничества;
- изучение нормативно-правовых документов и отчетов компании, включающих информацию об институте наставничества в ОАО «РЖД»;
- фокус-группы, направленные на определение готовности опытных квалифицированных сотрудников рабочих профессий к роли наставника и обучению молодых специалистов;
- полуструктурированное интервью с сотрудником службы управления персоналом ОАО «РЖД» для сбора необходимой информации.

Система корпоративного обучения в компаниях разрабатывается с целью совершенствования профессиональных знаний, навыков и компетенций у сотрудников для поддержания конкурентоспособного положения на динамично развивающемся рынке. Данная система должна постоянно обновляться в соответствии с требованиями и тенденциями в сфере развития и управления персоналом в целом. В современных организациях наставничество представляет собой одну из самых распространенных форм обучения.

Наставники являются исполнителями в реализации адаптационной программы обучения молодых специалистов. Отобранные на эту роль квалифицированные сотрудники нуждаются в подготовке, учитывающей все психолого-педагогические особенности данной деятельности. В связи с тем, что наставничество применяется в компании на регулярной основе, и в нем задействованы ценные кадры, которые не могут тратить свое рабочее время неэффективным образом, то необходим быстрый переход от приобретения соответствующих знаний и навыков к их осмысленному самостоятельному применению этими сотрудниками на практике. Наравне с модульными

программами, лекциями и семинарами в обучении наставничеству используется метод тренинга [6]. Данный инструмент позволяет в короткие сроки познакомиться сотрудникам организации с особенностями предстоящей деятельности, а также связать теоретические знания с практикой их применения [3].

Тренинг – очень распространенный метод обучения в различных областях, включая бизнес-среду, однако на сегодняшний день не существует одного единственного понятия, которое отражало бы его сущность. Другими словами, данным термином называют многие формы группового и индивидуального взаимодействия, а также способы и средства работы с людьми.

Сегодня в общепринятом понимании тренинг представляет собой планомерно выстроенный процесс реализации на практике многообразных техник и упражнений для формирования и развития навыков и умений, способствующих повышению эффективности какого-либо вида деятельности [7]. Основная потребность в тренинге возникает из-за необходимости изменений, то есть это один из способов воздействия на участников процесса для получения преднамеренных трансформаций.

Данный метод в рамках корпоративного обучения обеспечивает не только усвоение необходимых знаний и умений, но и последующую выработку конкретных инструментов для реализации какого-либо вида деятельности. Это обусловлено психолого-педагогическим аспектом тренинга, согласно которому, участники в процессе обучения приобретают формы необходимые для развития их навыков, а далее переходят на уровень саморазвития, трансформируя их в конкретные модели поведения [5].

Таким образом, тренинг для наставников представляет собой совокупность различных приемов для освоения и развития ими навыков взаимодействия с молодыми специалистами с целью повышения эффективности обучения в процессе адаптации. Важно, чтобы приобретенные умения были трансформированы в инструмент для выполнения функции наставничества и перенесены в профессиональную практическую деятельность. Другими словами, тренинг наставничества – это метод формирования устойчивого поведения в виде осознанной компетентности у опытных квалифицированных сотрудников для эффективного выстраивания отношений со стажером.

Главным результатом, который получат наставники, участвующие в тренинговой программе, является развитие своей карьеры через трудовую деятельность, что является частью системы нематериальной стимуляции

ценных кадров в компании. Таким образом, тренинг является релевантным способом для их обучения, так как обуславливает возможность для саморазвития в виде самостоятельной работы с целью выработки стратегий поведения в возникающих ситуациях и методов решения конкретных практических задач. Это способствует развитию компетенций, необходимых для повышения уровня профессионализма сотрудников [2].

Для подготовки программы тренинга авторы использовали распространенную модель обучения взрослых людей, разработанную Дэвидом Колбом – цикл обучения Колба или циклическая четырехступенчатая эмпирическая модель процесса обучения человека [1]. Данный способ направлен на работу со взрослыми, так как учитывает такие их характерные особенности, как самостоятельность, наличие опыта и мотивации как к обучению, так и к достижению конкретных целей [4].

Важно отметить, что данная модель обучения на практике применима к развитию мягких навыков (soft skills), к которым в полной мере относятся навыки наставнической деятельности.

В исследовании института наставничества в ОАО «РЖД» приняли участие наставники и молодые специалисты из числа высококвалифицированных работников нескольких крупных Центральных дирекций – филиалов ОАО «РЖД». На сегодняшний день специализированный обучающий курс по развитию умений и навыков наставнической деятельности разработан лишь в Центральной дирекции управления движением. В рамках курса осуществляется оценка уровня подготовки наставников и непосредственно обучение, которое проводят работники кадрового блока данной дирекции. Изучив содержание курса, можно сделать вывод, что в разработку существующей тренинговой программы включена специфика конкретного филиала, связанная с движением поездов и маневровой работы, в том числе обучение безопасным методам и приемам труда. Кроме того, в состав программы включен минимум теоретической базы и упражнений на отработку навыков, направленных на обучение наставников необходимым ключевым приемам в процессе обучения новичков. Таким образом, обучающая программа, разработанная специалистами Центральной дирекции управления движением, не может быть тиражирована на предприятия других Центральных дирекций, так как не носит универсальный характер. Именно поэтому задача разработки универсальной программы тренинга, направленной на обучение наставников ключевым навыкам, необходимым в процессе обучения, а также на исключение типичных ошибок, возникающих при взаимодействии с новым

сотрудником, является актуальной и требует своевременного решения. Для определения и изучения проблем во взаимодействии наставника с молодым работником в категории «рабочие» во всех функциональных филиалах на каждой железной дороге было проведено по две фокус-группы с наставниками и одна со стажерами.

Первая генеральная совокупность исследования – представители рабочих профессий вышеуказанных Центральных дирекций, осуществляющие свою деятельность в структурных подразделениях функциональных филиалов ОАО «РЖД» в возрасте от 35 до 50 лет, безупречно проработавшие в железнодорожной отрасли не менее 5 лет и занимающиеся работой по наставничеству не менее 3-х лет. Репрезентативная выборка составила 1916 сотрудников.

Вторая генеральная совокупность исследования – выпускники образовательных организаций очной формы обучения в возрасте до 30 лет, получившие диплом о высшем или о среднем профессиональном образовании, впервые работающие в ОАО «РЖД» со стажем работы не более 3-х лет. Выборка осуществлялась случайным методом и в итоге составила 962 сотрудника.

В целом, в исследовании приняли участие 2878 сотрудников рабочих специальностей ОАО «РЖД».

Результаты проведенного исследования показали, что сотрудники в возрасте от 35 до 50 лет в категории «рабочие» в основном понимают *важность и ответственность роли наставника в ОАО «РЖД»*, но не до конца знают все ее содержание. Согласно анализу скриптов, во многих ответах наиболее часто встречаются такие слова, как «пример», «научить», «показать», «объяснить», «задача», «работа», «функция», «опыт», «ответственность», «безопасность».

Анализ семантического значения показал, что на использование этих слов в контексте описания наставнической работы оказывает влияние, в первую очередь, специфика деятельности предприятия и конкретной категории сотрудников. Кроме того, наставники из-за своего профессионального опыта воспринимают себя примером для молодых работников и осознают высокий уровень ответственности своей функции при их адаптации. Свою основную задачу в обучении наставники описывают как демонстрацию функций на собственном примере и объяснение всех требований:

- «Только на собственном примере новичку можно показать всю суть нашей тяжелой работы, чтобы он потом не совершал ошибок. На производстве именно так и принято всегда было...»
- «Помогает быстрее освоиться на месте, если кто-то тебе объясняет и показывает на своем примере все действия...»

Только в половине филиалов квалифицированные сотрудники рабочих специальностей обладают пониманием всей сути исполняемой ими роли при адаптации стажеров в компании ОАО «РЖД»:

- «Не только работе учим, но и как тут все устроено рассказываем, помогаем быстрее освоиться, чтобы потом не решил вдруг уволиться»
- «Важно, чтобы они потом и без моей помощи работали... самостоятельно... все знали и умели»

Таким образом, респонденты демонстрируют знание цели института наставничества, понимая свою функцию в процессе адаптации новичков и необходимость быть для них ролевой моделью во время обучения. Однако не все говорят о том, что наставник должен транслировать культуру компании, обеспечивать лояльность молодых сотрудников ценностям ОАО «РЖД» и готовить их к самостоятельной эффективной работе со знанием методов решения возникающих рабочих задач.

Также во время фокусированного интервью была обозначена проблема «неготовности» квалифицированных сотрудников к обучающей деятельности:

- «Не всегда знаешь, как объяснить правильно, чтобы новенький все понял... приходится по несколько раз что-то рассказывать»
- «Сам все могу сделать, знаю, как и что устроено, но научить так же разбираться другого – тяжело бывает»
- «Нас не учили находить контакт со стажерами, все на своем опыте методом проб и ошибок»

Резюмируя результаты проведенного анализа данных фокусированного интервью с наставниками рабочих специальностей в ОАО «РЖД», можно заключить, что на практике существуют проблемы, влияющие на эффективность адаптации новичков. Главным образом, они связаны с отсутствием понимания всей своей роли в процессе обучения, сложностью в выстраивании контакта со стажером и построением дальнейшей работы с

ними, незнанием модели и способов обучения взрослых, которые отражаются и на постановке четких задач перед ними.

Результаты фокус-групп с новичками, прошедшими адаптацию, показывают, что молодые сотрудники в возрасте до 30 лет в категории «рабочие» высоко оценивают деятельность наставников в процессе их адаптации при трудоустройстве в ОАО «РЖД»:

- «*Наставники объясняют доходчиво и показывают все на собственном примере*»
- «*В начале самым важным оказалась помощь наставника, чтобы потом я смог работать самостоятельно. Он ведь знает все тонкости работы*»
- «*Ни одна инструкция не единственна в сравнении с опытным человеком с площадки. Он же уже проходил все то, что предстояло пройти мне*»

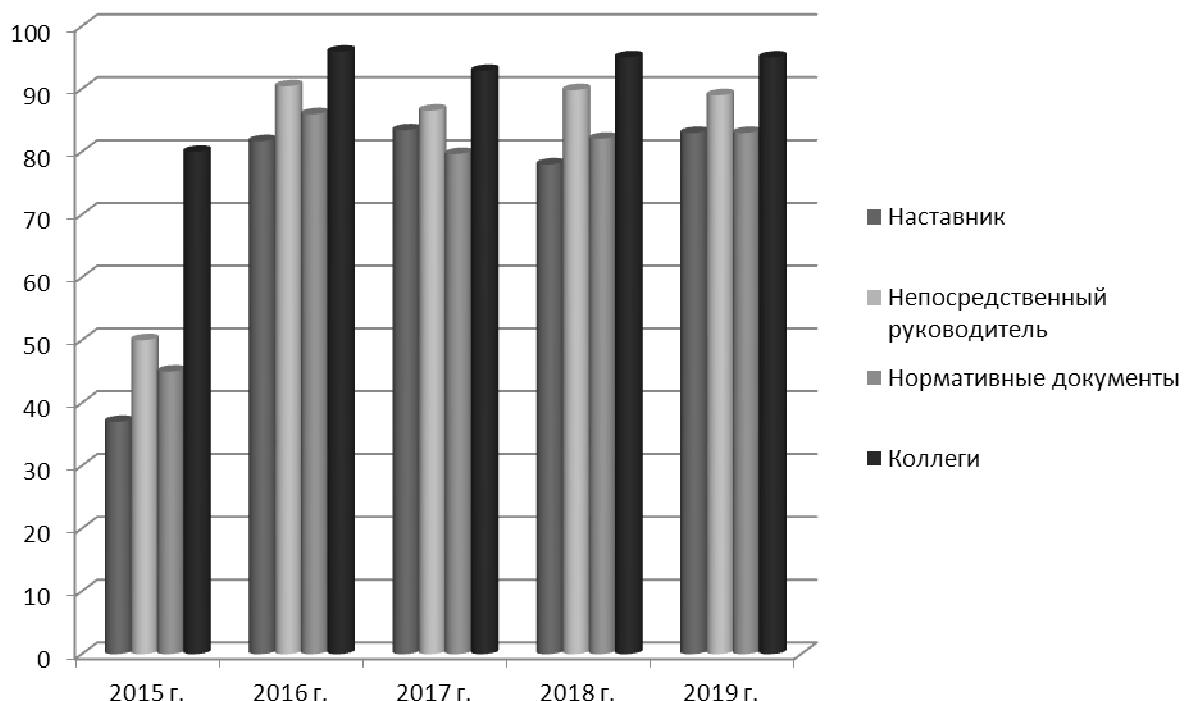


Рис. Оценка эффективности способов обучения в начале трудовой деятельности молодыми сотрудниками ОАО «РЖД» (%)

Согласно данным опроса молодых сотрудников, институт наставничества считается одним из самых эффективных способов обучения в первые дни работы наряду с помощью коллег, взаимодействием с

непосредственным руководителем и изучением нормативных документов стажером.

Несмотря на то, что сам инструмент наставничества в компании считается одним из самых эффективных при адаптации молодых работников, существуют проблемы, связанные, главным образом, с отсутствием четкой структуры обучения, что определяется незнанием наставниками модели обучения или неумением применять ее на практике. Кроме того, выделяется момент с недостаточным количеством обратной связи от наставников, как во время, так и в конце обучения. Важно, что респонденты много говорят о высоком уровне профессионализма опытных сотрудников, практически не упоминая об их личных качествах, что свидетельствует о необходимости включения в программу обучения корпоративной модели наставника.

Обобщая данные исследования, можно выделить основные проблемы в выстраивании взаимодействия диады «Наставник – Стажер» в процессе адаптации нового сотрудника:

- 1) Неполное понимание всей роли наставника в ОАО «РЖД». Во время обучения мало внимания уделяется корпоративному и социальному наставничеству. Однако речь не только о функционале деятельности, но и о трансляции необходимых компетенций, которые четко прописаны в модели наставника в компании.
- 2) Незнание наставниками модели обучения взрослых людей или неумения применять ее на практике. Отсюда и проблемы с выстраиванием процесса обучения, отсутствием в нем структуры и последовательности, используемыми инструментами, а также сложности в постановке задач молодым сотрудникам.
- 3) Проблемы в установлении контакта с новичком в начале взаимодействия, которые отмечают наставники, отражаются на их отношениях в процессе всего обучения.
- 4) Эффективному взаимодействию препятствует и недостаточное количество обратной связи от наставника. Это сказывается на показателях дальнейшей самостоятельной работы молодого работника и решения им возникающих задач.

Решением данных проблем стало создание универсальной тренинговой программы для обучения опытных сотрудников рабочих специальностей наставнической деятельности во всех филиалах ОАО «РЖД». Тренинг «Наставник. Перезагрузка» (автор Кутилина М.В.) учитывает не только

особенности наставнической деятельности, но также и специфику функциональных должностных обязанностей сотрудников в категории «рабочие», и политику компании в сфере обучения и развития персонала. В основе выстраивания структуры тренинговой программы лежит модель обучения взрослых людей, а именно цикл Дэвида Колба, подходящий для развития мягких навыков, к которым относится и наставническая деятельность. Цель тренинга – совершенствование у опытных квалифицированных сотрудников в категории «рабочие» знаний и навыков наставнической деятельности, необходимых для выстраивания эффективного взаимодействия с новичками в рамках их адаптации в ОАО «РЖД».

Для достижения в ходе тренинга цели были поставлены следующие задачи:

- формирование у наставников единого понятийного аппарата об институте наставничества в ОАО «РЖД»;
- корпоративной модели наставника и его функциональной роли;
- усвоение навыка установления контакта и доверительных отношений со стажером;
- освоение методов постановки задач стажерами в процессе их обучения;
- приобретение знаний о модели обучения взрослых людей и усвоение инструментов для ее реализации на практике;
- усвоение навыка обратной связи стажерами как в процессе обучения, так и по его завершению.

Предполагаемыми результатами тренинга «Наставник. Перезагрузка» можно считать следующие: актуализация и оценка собственного опыта в наставнической деятельности; усвоение навыков наставнической деятельности; освоение инструментов обучения взрослых людей; повышение уровня эффективности взаимодействия наставника с новичком. Продолжительность тренинга – 8 часов в течение 1 дня. В качестве форм работы в процессе обучения были использованы мини-лекции, индивидуальные упражнения, работа в парах и в группах, групповые дискуссии, ролевые игры, видео-иллюстрации, а также игровые упражнения.

В структуру тренинга входят три основных компонента: введение, основная часть с содержательными информационными блоками и заключение. Блоки были сформированы на основании цели и задач тренинга. Таким образом, программа тренинга «Наставник. Перезагрузка» включает следующие последовательно выстроенные модули: «Наставник в

ОАО «РЖД», «Установление контакта с новичком», «Инструменты наставника» и «Обратная связь от наставника».

Вводная часть характеризуется преимущественно настроем участников тренинга на работу в предстоящем процессе обучения и начинается с приветствия и представления темы занятия и самого тренера группе. В этой части проведения программы обозначаются все основные моменты, связанные с ее организацией и поведением всех участников. Также члены группы знакомятся друг с другом, в первую очередь, для формирования открытой и доверительной атмосферы во время работы. Этап введения длится около 20 минут и в качестве своей основной цели имеет переход к основной содержательной части, в виде объявления цели и задач тренинга, а также сбора ожиданий.

Основная часть включает четыре последовательных информационных блока: «Наставник в ОАО «РЖД», «Установление контакта с новичком», «Инструменты наставника» и «Обратная связь от наставника». Содержание каждого блока отвечает заявленным цели и задачам тренинга, и в своей основе имеет модель обучения взрослых людей. Согласно этой модели, в каждом модуле используются различные методические техники преподнесения информации и инструменты для освоения и развития необходимых навыков в виде разных форматов упражнений у участников в процессе обучения. Каждое упражнение начинается с описания его сути тренером и заканчивается анализом в виде групповой дискуссии. Результаты данного этапа являются определяющими при оценке уровня достижения поставленных цели и задач тренинга.

Заключение является последней составляющей тренинговой программы, которая длится около 20 минут и содержит, главным образом, подведение итогов с выводами по достижению поставленных задач. Кроме того, все участники дают тренеру обратную связь с сопоставлением озвученных в начале ожиданий от обучения с реальностью, тем самым оцениваются и личные цели группы. Также на данном этапе у участников формируется мотивация к применению полученных знаний и навыков в наставнической деятельности на практике.

Таким образом, проведенное исследование показало, что существует актуальная проблема совершенствования института наставничества в компании ОАО «РЖД», решение которой возможно предложенным авторами способом – созданием универсальной тренинговой программы обучения наставников «Наставник. Перезагрузка». В перспективе планируется проведение и оценка эффективности разработанной программы.

## Литература

1. Kolb A.Y., Kolb D.A. The Learning Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning // *Simulation & Gaming*, 2009. V. 40. № 3.
2. Барабанов В.П., Валеева Н.Ш., Фролова Ф.Ф. Тренинг как интерактивный метод формирования компетенции профессионального саморазвития у будущих специалистов социальной работы // Вестник Казанского технологического университета. 2014. 11 (17).
3. Белова М.Э. Активные методы обучения основам организации социально-психологического тренинга // *Вісник Одеського національного університету. Психологія*. 2014. № 2 (32).
4. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
5. Иванова Л.Ю. Комплекс тренинговых упражнений как средство формирования коммуникативной компетентности будущего учителя: диссертация к-та пед. наук. Екатеринбург, 2007.
6. Масалимова А.Р. Традиционные и современные модели корпоративной подготовки наставников // Фундаментальные исследования: педагогические науки. 2014. № 3.
7. Пахальян В.Э. Групповой психологический тренинг. СПб, «Питер», 2006.
8. Положение о молодом специалисте ОАО «РЖД»: Принято распоряжением ОАО «РЖД» от 18.07.2017 № 1397р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71649326/> (дата обращения: 10.02.2020).
9. Целевая программа «Молодежь ОАО "РЖД" (2016–2020 гг.)» утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 15.12.2015 г. Дата официального опубликования: 22 января 2016 г. Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&refere](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refere) rLayerId=5103&id=6655 (дата обращения: 12.02.2020).

# Становление, поэтапное развитие и состояние системы образования взрослых в дореволюционной России и Советском Союзе (исторический экскурс)

О.С. Гапонова

*к.э.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

Н.С. Гапонова

*преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** В статье рассматривается история становления систем профессионального образования работников в Советском Союзе и современной России. Показаны исторические предпосылки возникновения и становления системы обучения на протяжении всей жизни (Long Life Learning). Приводится авторская периодизация преобразования системы обучения взрослых в советском периоде. Делается вывод о том, что в дореволюционной России попытки внедрения системы повсеместного образования производились стихийно и бессистемно, только для определенных, привилегированных слоев населения. И только в Советском Союзе система образования смогла достичь максимального охвата всех категорий населения, а минимальный уровень образования – средний – стал обязательным для всех.

**Ключевые слова:** образование взрослых, корпоративное обучение, дополнительное профессиональное образование, непрерывное образование, Long Life Learning.

На протяжении всей истории человек постоянно развивал новые, в основном, прикладные навыки, к примеру, в первобытное время люди осваивали охоту, гончарное дело, собирательство, рыболовство, им требовались инструменты и алгоритмы для организации своей деятельности.

В настоящее время в международной среде в рамках получения индивидуумом образования и/или дополнительного образования, вне зависимости от целей, выделяют три главные категории: формальное образование и обучение, неформальное образование и обучение и самообразование [1].

*Формальное образование* предполагает деятельность общественных организаций и признанных частных организаций (и/или в совокупности) по централизованному предоставлению образовательных услуг населению на различных уровнях образования от начального до высшего. Основными отличительными чертами, отличающими формальное образование от других подходов, выступают: наличие иерархии во взаимоотношениях; специализированная учебная образовательная программа; наличие формально зарегистрированного учреждения, которое осуществляет образовательную деятельность и имеет лицензию и предусматривает сертификацию полученных знаний.

*Неформальное образование* предполагает деятельность общественных учреждений и признанных частных организаций (и/или в совокупности) по централизованному предоставлению дополнительных или же альтернативных образовательных услуг населению. Отличительной чертой такого типа образования являются дополнительные и альтернативные программы, тренинги и курсы, которые не являются частью формального обязательного образования.

*Самообразование* как один из подходов к обучению не имеет институциализированного формата, поэтому, в отличие от формального и неформального образования, учебная деятельность осуществляется индивидом самостоятельно на индивидуальной, семейной или социально-ориентированной основе. Исходя из этого, подобная подготовка характеризуется: отсутствием аттестации и сертификации по завершению процесса обучения; организацией процесса обучения без наставника (педагога) [2].

Однако стоит отметить, что, если образование неформального типа и может осуществляться в частном порядке, собственными силами самих обучающихся, то образование формального типа, и, в некоторых случаях, неформального, осуществляется в формальных образовательных организациях, поэтому структурированная система образования как в Европе, так и на Руси, складывалась в средние века одновременно с появлением таких организаций.

Ученые отмечают, что с 988 г. на территории Руси появились первые педагоги по славянской азбуке и специалисты по изучению текстов религиозной направленности, что было обусловлено одновременным появлением новой религии, а именно христианства. Первые учебные заведения, обучающие своих воспитанников грамоте, правописанию и

чтению, появились в таких крупных исторических центрах как Киев, Суздаль, Смоленск, Новгород и Курск [3].

Когда в 1956 г. в Новгороде были проведены археологические раскопки, были обнаружены берестяные грамоты, датированные 1224 г. Такие берестяные грамоты содержали в себе учебные и религиозные писания, что свидетельствовало о возникновении более-менее структурированного начального образования [4].

В работах Г.В. Вернадского, посвященных таким историческим периодам русского государства как приход варягов и до монголо-татарского нашествия, отмечалось, что русские князья за время своих странствий и войн собирали и коллекционировали книги, записи и иные, представляющие ценность, рукописи. В частности, в 1218 г. в Суздальском княжестве существовало книгохранилище, которое содержало в себе российские и зарубежные книги, собранные князем Новгорода, Ростова и Владимира Константином Всеволодовичем. В библиотеке, которая являлась частью имения князя, находились книги на иностранных и славянских языках. Далее библиотека становится школой, где преподавали греческий и славянские языки [5].

В 1282 г. на Руси появляются так называемые «азбуковики», благодаря которым можно узнать о системе образования в тот период российской истории. Азбуковиками именовались анонимные рукописные сборники заметок, текстов, упоминаний и статей российских авторов. Тексты азбуковиков содержали информацию учебного, энциклопедического и/или духовно-просветительского характера. Основная масса азбуковиков с XIII по XVI вв. представляли собой толковые словари, состоящие из текстов и слов, встречающихся только в религиозных писаниях [6]. В начале XVII в. стали появляться первые училища, к примеру, в 1685 г. открывается академия при Богоявленском монастыре в городе Москва.

Стоит обозначить, что воспитание и образование имело духовную направленность, вследствие этого такие училища содержали духовные лица, при этом училища были предусмотрены строго для мальчиков от 8 до 12 лет. Обучение проводилось в рамках традиционного типа. Воспитанники таких учреждений изучали религиозные писания, в том числе тексты, содержащиеся в азбуковиках, а также риторику, математику, астрономию, диалектику и другие дисциплины.

Такая неструктурированная система на Руси продолжалась до становления на престол царя Петра I, который изначально получил слабое образование ввиду того, что его обучали малограмотные придворные дьяки.

Вместо изначально назначенного Симеона Полоцкого, монаха, известного общественного и церковного деятеля, писателя, публициста, поэта, педагога и переводчика, которого отстранили от обучения Петра из-за борьбы с западным влиянием, то есть обучением латинскому языку, которое пытался практиковать последний [7]. При этом Петра I в целом не устраивало такое образование, и он стремился наверстать упущенное, а также осознавал важность обучения узконаправленным практическим навыкам и компетенциям. Таким образом, по его инициативе, приглашались иностранные педагоги, а именно, из известных имен можно назвать голландцев Тиммермана и Карштен-Брандта, которые обучали Петра I управлению ботом (одномачтовым судном) [8]. Далее, в 1701 г. по указу царя в Москве открыли школу по математическим и навигационным наукам, при этом в такой школе обучались только мальчики и юноши преимущественно привилегированных слоев населения в возрасте от 12 до 20 лет. В данном учреждении воспитанников обучали инженерным наукам, геометрии, арифметике, тригонометрии и грамоте, подготавливая из них будущих инженеров, артиллеристов и моряков. Далее знатные воспитанники направлялись в «верхнюю школу», где их обучение продолжалось, в отличие от выпускников, принадлежащих к более низкому сословию, которых направляли по окончанию обучения сразу на службу на флот или в армию. В «верхней школе» учеников обучали таким дисциплинам как немецкий язык, навигация, астрономия, география и фортификация. Также, в 1703 г., по указу царя в системе начального образования в Российской империи появляются Цифирные школы, обучение в которых было строго направлено на изучение арифметики и геометрии, однако к 1744 г. 8 таких школ были присоединены к гарнизонным школам, а остальные цифирные школы были упразднены [9].

Необходимо отметить, что благодаря Петру I появились первые школы для девочек, что стало первым шагом в зарождении системы образования среди женского населения. При этом устойчивое развитие такая система получила только при правлении Екатерины Великой ввиду формализации и централизации. К примеру, в 1764 г. открывается Смольный институт благородных девиц, обучение в котором предполагало прохождение 3-х классов, каждый из которых имел продолжительность в 4 года. В данном учреждении изучались такие дисциплины как иностранные языки, правила этикета, музыка, вокал, искусство, а также математические науки и многое другое. Учреждение просуществовало до 1917 г., пока не перебазировалось в Новочеркасск, где в 1919 г. были выпущены последние выпускницы. В 1782 г. Екатерина II приняла проект по установлению всенародных училищ,

в котором отмечались положения о создании всесословных государственных народных училищ в Российской империи, что дало возможность прохождения полного формального обучения среди «низших» сословий населения. При этом в проекте обозначались разработанные самой императрицей правила поведения и этикета в таких учебных заведениях, а также прилагался комплекс учебных пособий для учащихся. С 1786 г. в городах стали появляться всесословные государственные народные училища с разной градацией этапов обучения. В городах с меньшей численностью населения такие училища имели только 2 класса, а в крупных городах 3 класса или 5 классов, при этом 4 класс продолжался в течение двух лет. Воспитанников обучали таким дисциплинам как математика, иностранные языки, грамота, этикет и т.п., что свидетельствовало о том, что сущность и содержание обучения не поменялись.

Продолжая политику Екатерины II в сфере образования, Александр I в 1802 г. основал центральное государственное учреждение по руководству учреждениями образования, науки и народного просвещения – Министерство народного просвещения (МНП), которое просуществовало до 1917 г., после чего было преобразовано в Народный комиссариат по просвещению РСФСР. Данное учреждение вело работу для всех сословий Российской империи, за исключением крепостных. Основными положениями, введенными с согласия императора, стали: бесплатное образование, цензура печатных изданий, а также создание системы учебных округов – университетов, лицеев и других учебных заведений. Как можно заметить, образование в России стало приобретать системный характер, поскольку появилась иерархия с четкой продуманной структурой: например, Министерство народного просвещения входило в состав Министерства духовных дел и народного просвещения, учрежденного Александром I также с 1917 г., деятельность которого и финансировалась государством. Позднее МНП под руководством МДД и НП стало осуществлять сбор исторических данных и последующее издание учебных материалов[10].

С 1803 г. в крупных российских городах всесословные государственные народные училища были преобразованы в гимназии только для мальчиков, впрочем в 1857 г. открылась Костромская Григоровская женская гимназия, являющаяся на тот момент первой гимназией для девочек в г. Кострома, содержащая 3 класса обучения, а к 1870 г. уже 7 классов [11]. Стоит отметить, что обучение в гимназиях носило коммерческий характер, а именно за первые 3 класса необходимо было заплатить 20 руб. в год, а для последующих – 30 руб. в год. Основным отличием таких гимназий от математически

направленных училищ стала гуманитарная направленность обучения. В программу учебных дисциплин гимназии были введены новые предметы: психология, мифология, рукоделие, пение, философия, а также новые иностранные языки, при этом обучение «мертвым» языкам не велось.

В начале XX в. кардинально меняется как жизнь населения в целом, так и российская система образования, что было обусловлено приходом в 1922 г. новой советской власти, а также полным отделением Церкви от системы образования, так как церковь стала считаться идеологическим противником молодого социалистического государства. После событий Октябрьской революции в 1917 г. возникла острая необходимость в квалифицированных рабочих, в связи с чем открывались советские трудовые школы, сочетающие как образовательную составляющую, так и нравственное, эстетическое и физическое воспитание учащихся с целью выработки трудовых компетенций у воспитанников и прививания им новой идеологии. С 1927 г. в учебных учреждениях вводятся обязательные учебные программы по таким дисциплинам как труд, черчение, истории и Конституция СССР и т.п. Позже было введено неполное среднее образование, а затем и среднее образование, носящее обязательный характер [12].

В таблице «Этапы преобразований в советском образовании» детально рассмотрены пути развития советского образования, состоящего из 6 выделенных авторами периодов, которые характеризуются ключевыми нововведениями и преследующие разные, релевантные каждому из этих периодов цели – от преодоления массовой безграмотности и формирования новых жизненных установок для общества, до создания новой системы образования для взрослых.

На основании таблицы можно сделать выводы о том, что система образования претерпела многочисленные преобразования за сравнительно короткие периоды времени, однако вне зависимости от содержания и продолжительности этапов она решала важнейшие задачи, стоящие перед обществом и государством.

## Этапы преобразований в советском образовании [13]

	I этап	II этап	III этап	IV этап	V этап	VI этап
<b>Даты</b>	1917 – середина 1920-х годов	конец 1920-х – конец 1930-х годов	1941 – конец 1940-х годов	1945 – 1960-е годы	1960-е – 1990-е годы	начало 1990-х – начало 2000-х годов
<b>Цель этапа</b>	Стимулирование населения к постоянному и систему образованию, ориентация на развитие навыков. Борьба с общей безграмотностью населения.	Организация новой индустриальной образовательной системы, которая была бы ориентирована на формирование производственного поведения и трудовой культуры для воспитания сильной устремленной на профессиональное совершение личности.	Создание и реализация программ по подготовке рабочих, высококвалифицированных специалистов, а также управленческого состава в таких сферах как медицина и промышленность. Ускорение подготовки армии, в том числе и офицерского состава ввиду военного положения в стране.	Создание условий для массового научно-технического образования просветительского характера и организация досуга интернационального уровня. Реализация программ по подготовке квалифицированных специалистов в области науки и инженерии.	Создание и реализация неформального типа образования для взрослых без отрыва от производства, с возможностью ротаций и стажировок как в российских организациях, так и зарубежных. Появление единой государственной системы повышения квалификации для рабочих.	<i>Децентрализация</i> деятельности государства в секторе образования. Обновление образовательной системы, в том числе и для взрослых. Образованием стали заниматься не только государственные учреждения, но и коммерческие.
<b>Причина перехода к этапу</b>	Наличие потребности в квалифицированных специалистах, а также в	Острая потребность в высококвалифицированных специалистах в различных областях. Экстраполяция	Мобилизация населения для участия в профессиональном обучении во время Второй мировой	Реализация атомного проекта. Появление новой военной угрозы для государства, необходимость в	Закрепление государственно-административного, планового, централизованного подходов к	Возникновение процессов по децентрализации системы непрерывного образования

	преодолении массовой безграмотности всех слоев населения.	зарубежных достижений в области науки и техники на российскую почву. Техническое перевооружение, необходимость в узконаправленных практических навыках в сфере работы с техникой.	войны и Отечественной войны. Ускоренное обучение обновленного офицерского состава армии ввиду «обезглавливания армии» в период предшествующих войне сталинских репрессий.	квалифицированных кадрах в области науки и инженерии. Необходимость возрождения разрушенной войной экономики и восстановления в кратчайшие сроки производства и сельского хозяйства. Научно-технический прогресс и важность стимулирования новых научно-исследовательских и конструкторских разработок. Борьба с религиозным мировоззрением населения, необходимость формирования новых ценностей.	непрерывному образованию взрослых, появление новых возможностей, стабилизация и укрепление плановой экономики.	взрослых ввиду изменений по действующим формам хозяйствования. Крах советской идеологии.
<b>Ключевые нововведения этапа</b>	Подписание декрета Совнаркома «О ликвидации неграмотности среди населения РСФСР»,	Создание учебных комбинатов на крупных российских предприятиях, которые включали в себя высшие технические	Мобилизация населения для участия в профессиональном обучении: ускоренная подготовка кадров в	Создание Всесоюзных обществ «Знание» с целью пропаганды политических и научных знаний. Организация	Создание единой государственной системы повышения квалификации рабочих, развитие новых форм	Введение новых положений и поправок о дополнительном образовании в Закон об образовании в

<p>который обязывал учиться всех граждан в возрасте от 8 до 50 лет.</p> <p>Создание новых и эффективных форм дополнительного образования взрослых и пунктов ликвидации безграмотности.</p> <p>Организация системы военного обучения: создание военных, финансируемых государством организаций, популяризация военно-технических знаний.</p>	<p>учебные заведения, курсы повышения квалификации и переподготовки кадров, промышленные академии, школы и техникумы.</p> <p>Введение в формат формально обучения новых удобных для работника и работодателя форм обучения: заочная,очно-заочная и вечерняя формы.</p> <p>Увеличение числа ротаций и стажировок в промышленной сфере деятельности.</p> <p>Появление учреждений основного высшего и дополнительного профессионального образования взрослых, ввиду трансформации народных университетов,</p>	<p>сферах медицины, промышленности, инженерного и военного дела.</p> <p>Организация краткосрочных курсов подготовки и переподготовки граждан.</p>	<p>ДОСААФ (Добровольных обществ содействия армии, авиации и флоту).</p> <p>Реализация программы по прививанию и развитию правильных политических взглядов у населения, путем политического просвещения и обучения военно-техническим прикладным навыкам среди юношей.</p> <p>Учреждение Всесоюзного общества изобретателей и рационализаторов (ВОИР), запустившее массовые образовательные программы и консультационную поддержку деятельности трудящихся по внедрению технологических</p>	<p>обучения для взрослых без отрыва от производства (бригадный метод).</p> <p>Обучение специалистов социальным и организаторским навыкам.</p> <p>Утверждение первой концепции по непрерывному образованию взрослых в 1989 г.</p> <p>Централизация системы получения образования, повлекшая за собой потерю связи с реальными запросами рынка труда.</p>	<p>1992 г.</p> <p>Учреждение «Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов» в 1995 г.</p> <p>Государство становится не единственным регулирующим центром по образованию для взрослых:</p> <p>появление профессионально-общественной аккредитации, отменена система выдачи дипломов только государственного образца,</p> <p>появление основы по формированию негосударственно</p>
---	--	---	--	---	--

	также включающей новые формы обучения, в том числе и без отрыва от производства.	инноваций на производстве. Формируются агитационные кружки и общества, направленные на борьбу с космополитизмом и чуждым советскому образу жизни мировоззрением. Начало централизации системы получения образования, впоследствии повлекшая за собой потерю связи с запросами рынка труда.	го сектора непрерывного обучения.
--	--	--	-----------------------------------

Резюмируя рассмотренную периодизацию становления системы образования в дореволюционной России и Советском Союзе, отметим, что каждый период решал важнейшие, релевантные для того времени, задачи экономического и политического развития страны: от обучения дворянской молодежи в Петровской России и преодоления массовой безграмотности российского населения в 20-е гг. XX в. и до формирования нового уклада жизни и общего мировоззрения в послевоенном СССР, и в годы «оттепели» и «застоя».

В дореволюционной России попытки внедрения системы повсеместного образования производились стихийно и бессистемно, только для определенных, привилегированных слоев населения. Стоит отметить, что система обучения женщин, зародившаяся при правлении Петра I и получившая свое устойчивое развитие в годы правления Екатерины Великой, была для своего времени огромным прорывом, но также как и вся система образования того времени была рассчитана только на определенные категории лиц, принадлежавших к благородному сословию.

И только в Советском Союзе система образования смогла достичь максимального охвата всех категорий населения, а минимальный уровень образования – средний – стал обязательным для всех.

Самыми благоприятными годами для становления системы науки и образования в СССР стал период с 1960-х по 1990-е гг., когда в рамках плановой экономики была достигнута относительная стабилизация и подъем промышленности и сельского хозяйства, развивались научные и инженерные кадры, происходило всеобщее повышение квалификации и постоянное обучение и переобучение кадров на протяжении всей жизни. Однако сверхцентрализация и монополизм в сложившихся условиях государственного строя не позволили сложившейся образовательной системе ответить на запросы рынка труда в 90-е гг. XX в., когда самым неустойчивым субъектом на рынке труда стал работодатель, а работникам пришлось подстраиваться под постоянно меняющиеся требования рынка.

Произошла децентрализация деятельности государства в секторе образования, а также вынужденное обновление образовательной системы, в том числе и для взрослых. Образованием стали заниматься не только государственные учреждения, но и коммерческие организации, имеющие образовательные стандарты, которые могут отличаться от государственных.

## Литература

1. Classification of learning activities (CLA) MANUAL. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/7659750/KS-GQ-15-011-EN-N.pdf>.
2. International Standard Classification of Education. URL: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-isced-2011-en.pdf>.
3. Савельева Л.В. Славянская Азбука: дешифровка и интерпретация первого славянского поэтического текста // Проблемы исторической поэтики. 1994. № 3.
4. Арциховский А.В., Борковский В.И. Новгородские грамоты на бересте из раскопок 1956–1957 гг. Академия наук СССР. Институт истории материальной культуры. Изд-во АН СССР. М. 1953. 65 с.
5. Вернадский Г.В. Киевская Русь. Пер. с англ. Е.П. Беренштейна, Б.Л. Губмана, О.В. Строгановой. Под ред. Николаева Б.А. Тверь: ЛЕАН, Москва: АГРАФ, 1996. 448 с.
6. Лингвистический энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия. Гл. ред. В.Н. Ярцева. 1990.
7. Hughes L. Russia in the Age of Peter the Great (англ.). New Haven: Yale University Press, 1998. P. 604.
8. Богословский М.М. Детство. Юность, Азовские походы // Пётр Великий: материалы для биографии / отв. ред. С. О. Шмидт. М.: Наука, 2005. Т. I. С. 11.
9. Лютш А., Зоммер В., Липовский А. Итоги XVIII века в России. Типография И.Д. Сытина, 1910. С. 346.
10. Рождественский С.В. Исторический обзор деятельности Министерства народного просвещения : 1802–1902 / Сост. С.В. Рождественский. СПб.: М-во нар. прос., 1902.
11. Регалюк М.М. Женские гимназии и училища в российском образовании начала XIX века // Вестник Московского университета МВД России. 2008. № 9.
12. Маслова И.И., Садырова М.Ю., Чабанов К.Е. Духовное образование в России в XX веке // Magistra Vitae: электронный журнал по историческим наукам и археологии. 2017. № 1.
13. Коршунов И.А., Гапонова О.С., Пешкова В.М. Век живи – век учись: непрерывное образование в России / Под общ. ред.: И.А. Коршунов, И.Д. Фрумин; науч. ред.: И.А. Коршунов, И.Д. Фрумин. М.: НИУ ВШЭ, 2019.

# Стратегия выхода российской ИТ-компании на международный рынок: проблемы и решения

А.А. Городнова

*к.с.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

А.А. Уварова

*выпускница бакалаврской программы «Менеджмент»  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* В статье анализируются стратегии выхода компаний на международные рынки. Представлен опыт российской ИТ-компании. Показана взаимосвязь стратегии с факторами внешней среды, влияющими на конкурентоспособность компании за рубежом.

*Ключевые слова:* стратегия, организация, инструменты анализа стратегии, среда организации, факторы, влияющие на стратегию компании, конкуренция, стратегические альтернативы.

В современном мире в условиях глобализации и динамично развивающейся экономики многие компании, преуспевающие на отечественном рынке, стремятся расширить свой бизнес, занять еще большую долю рынка и выйти на новый уровень. В поисках новых возможностей для развития некоторые российские компании принимают решение о проникновении на международные рынки.

В настоящее время проблема проникновения бизнеса компаний на зарубежные рынки является одним из главных аспектов в разработке ее конкурентной стратегии. При этом руководству компании важно помнить, что каждая компания является уникальной, и, следовательно, невозможно разработать унифицированную стратегию.

Американский экономист Альфред Чандлер в работе «Стратегия и структура» утверждал, что стратегия должна «определять долгосрочные цели предприятия, а также намечать действия и размещать необходимые для решения поставленных задач ресурсы» [1].

Другой американский экономист российского происхождения Игорь Ансофф определил стратегию как «свод правил, на которые организация

ориентируется в своем бизнесе при принятии определенных решений». Он выделил *четыре группы правил*: [2]

1. Правила, по которым оценивается перспективная и настоящая деятельности компании.
2. Правила, по которым развиваются отношения компании с внешней средой, указывающие на: виды товаров и технологий, которые будет производить фирма; место сбыта изделий и потенциальных клиентов; способы получения конкурентного преимущества. Эта группа правил получила название «*стратегия бизнеса*» (или *продуктово-рыночная стратегия*).
3. Правила, устанавливающие организационную культуру (известные как *организационная концепция*).
4. Правила, определяющие повседневную деятельность компании – *ключевые оперативные приемы*.

Генри Минцберг разделяет *понятие стратегии* на *следующие составляющие*:

1. *Стратегия – как план*. То есть ориентир, на который направлена деятельность компании, каким образом должен развиваться бизнес организации и в каком направлении. Также такую стратегию называют *намечаемой*.
2. *Стратегия – как принцип поведения*. То есть компания следует определенной модели поведения. Такую стратегию определяют как *осуществляемую*.
3. *Стратегия – как позиция*, что означает расположение конкретной продукции на определенных рынках.
4. *Стратегия – как перспектива*, а именно *ключевой способ*, опираясь на который организация ведет свою деятельность.
5. *Стратегия – как прием*, который предпринимается для того, чтобы *усилить конкурентное преимущество* («*обойти*» конкурента) [3, с. 16–21].

Американские специалисты в области стратегического менеджмента А. Томпсон и А. Дж. Стриклэнд предлагают несколько трактовок понятия «*стратегия*», одна из которых – «*методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей компании*» [4, с. 41].

В настоящее время существует *несколько видов стратегий для организаций*, решивших расширить свой бизнес путем внедрения его на

зарубежный рынок. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд выделяют *шесть основных стратегий* вхождения компании на внешние рынки:

1. Экспорт.
2. Лицензирование.
3. Франчайзинг.
4. Мультинациональная стратегия.
5. Глобальная стратегия.
6. Стратегические альянсы [4, с. 217–218].

Следовательно, компания, планирующая внедрить свой бизнес на международный рынок, должна иметь высокие показатели, которые будут опережать существующий национальный рынок. Итак, компания должна разработать стратегию, которая позволит ей войти на внешний рынок и добиться успеха на нем.

Российская ИТ-компания ООО «7 Красных Линий», заняв определенную нишу на внутреннем рынке, планирует расширить свой бизнес за счет выхода на зарубежный рынок. В связи с этим был проведен анализ существующей стратегии компании, специфики ее деятельности, конкуренции на отечественном и зарубежном рынках ИТ-услуг, а также проанализирована внутренняя и внешняя среда фирмы, ее микро- и макроокружение.

Результаты проведенного анализа внутренней и внешней среды компании с использованием таких инструментов, как SWOT-анализ, PEST-анализ и модель «Пять сил Портера», позволили сделать следующие выводы:

1. Возможности компании и угрозы внешней среды являются ключевыми факторами, влияющими на стратегию. Обе составляющие необходимо учитывать при осуществлении стратегических действий.
2. Компания «7 Красных Линий» обладает сильной корпоративной культурой, поддерживающей стратегию, характеризуется низкой степенью бюрократизации, а сотрудники – высокой степенью работы в команде и инициативности персонала (что труднодостижимо для крупных компаний).
3. Результаты PEST-анализа показали, что в ближайшие годы на деятельность компании будут оказывать влияние все четыре фактора: политический, экономический, социальный и технологический.

4. Стратегия компании «7 Красных Линий» не формализована, в ее формализации нет необходимости: компания относится к категории малого и среднего бизнеса. Следовательно, проблемы анализа при решении сложных задач стоят не столь остро, и ресурсы значительно ограничены. Кроме того, существование стратегии не в виде формализованных планов и задач, а в «головах» менеджеров и специалистов компании обеспечивает гибкость этой небольшой компании и, как следствие, ее большую способность к выживанию в динамичной внешней среде.
5. Текущую стратегию компании, согласно классификации Г. Минцберга, можно обозначить как «*Модель поведения*». Это означает, что компания может продумывать стратегию заранее, либо выстраивать ее, исходя из ситуации. Последняя появляется в том случае, когда компания уже определила вектор достижения своих целей и задач, но в связи с постоянно меняющимися условиями внешней среды, ей приходится корректировать выстроенную стратегию.

Турбулентное изменение внешней среды заставляет менеджеров компаний более точно реагировать на появление новых возможностей и угрожающих тенденций, а также задуматься о факторах, благоприятствующих активному реагированию на изменение ситуации. Компания «7 Красных Линий» способна достаточно быстро реагировать на такие изменения и адаптироваться под сложившуюся ситуацию.

Основной элемент внешней среды компаний – это отрасль, в которой она ведет свою деятельность. Для построения конкурентоспособной стратегии организации, как правило, необходимо изучить и проанализировать структуру отрасли и ее конкурентов на отечественном и зарубежном рынках.

В 2019 г. выявлен 51% ИТ-компаний, которые охарактеризовали деловой климат для развития информационных технологий в России как «скорее благоприятный» [5].

Результаты анализа данных российской ИТ-отрасли за 2019 г. показали, что наблюдается переход ИТ-рынка России из апатичного состояния, связанного с кризисом 2015 г., в фазу продуктивного роста, чему способствовали некоторые преобразовательные тенденции.

В связи с улучшением состояния делового климата как для внешней, так и для внутренней среды компаний, новая траектория движения была представлена главным индикатором исследования – индексом

предпринимательской уверенности (ИПУ) в ИТ-сфере. По итогам 2019 г. значение данного индекса увеличилось на 5 пунктов до (+8%), что явилось лучшим результатом за последние пять лет [5].

Анализ цифрового климата позволил выявить ярко выраженный разброс в отраслях, нуждающихся в ИТ-услугах [5]. Среди представленных видов деятельности лидирующие позиции заняли финансовый сектор и сфера торговли. Финансовый сегмент продемонстрировал высокий спрос на разработку блокчейн-решений, технологий BI и Big Data, облачных решений, искусственного интеллекта в части машинного обучения и нейронных сетей, а также создание программ для внедрения чат-ботов и ИИ. Торговый сегмент следовал за финансовым, демонстрируя как высокую сопряженность, так и доминирование в ряде технологий.

В свою очередь, такие сегменты как строительство и обрабатывающая промышленность характеризовались не таким высоким спросом на ИТ-услуги в отличие от финансового и торгового сегментов, однако в них прослеживалась потребность в разработке некоторых ИТ-решений. Так, например, для промышленности наиболее важными выявленными тенденциями были разработка технологий Bid Data и BI, Интернета вещей, 3D-печати. В строительстве спрос был наиболее выражен на разработку Интернета вещей, программ для внедрения технологий ИИ и чат-ботов, информационную безопасность, а также на автоматизацию бизнеса.

Итак, исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что рынок ИТ-услуг в России можно отнести к развивающемуся:

*Развитие + рынок = развивающийся рынок, достигающий цели.*

Основными чертами развивающегося рынка являются [6]:

- быстрое формирование спроса под воздействием моды;
- спрос превышает предложение;
- необходимость прикладывать усилия для того, чтобы сохранить ресурсы организации и завоевать свою нишу;
- присутствие конкуренции, которая не так важна, так как спрос далек от насыщения.

За последние три года ИТ-отрасль в России развивается быстрыми темпами. На рынке появляется все больше конкурентоспособных компаний, демонстрирующих высокие результаты. Более того, в ИТ-отрасль стремительно увеличивается индекс предпринимательской уверенности, количество заказов на ИТ-услуги и их выполняемый объем прогрессирует.

Следовательно, на основе результатов проведенного анализа отраслевой конкуренции на российском и зарубежном ИТ-рынках, можно сделать следующие выводы:

1. Существенными факторами, которые определяют стратегию, позицию компании на рынке, а также выбор конкурентной стратегии являются привлекательность отрасли и уровень конкуренции.
2. ИТ-рынок в России относится к развивающимся рынкам. На таком рынке выигрывает компания, которая быстро достигает своей цели. Это означает, что стратегия должна быть направлена на достижение целей.
3. Компания «7 Красных Линий» не производит конкурентную продукцию, следовательно, она упускает существенное конкурентное преимущество, с помощью которого могла бы проникнуть на международный рынок.
4. Главным конкурентным преимуществом компании «7 Красных Линий» являются низкие издержки по сравнению с конкурентами на российском и зарубежном ИТ-рынках.

Итак, для успешного выхода компании на зарубежный рынок необходимо разработать конкурентную стратегию, способствующую ее эффективному функционированию на этом рынке, укреплению своих позиций в отрасли и привлечению потребителей.

В связи с тем, что существующая стратегия компании не способствует ее выходу на зарубежный рынок, топ-менеджменту компании необходимо рассмотреть стратегические альтернативы и выбрать ту из них, которая будет способствовать проникновению бизнеса на международный рынок.

1. *В настоящее время в компании действует стратегия, которую можно обозначить как модель поведения.* Данная стратегия характеризуется тем, что компания следует определенным принципам поведения, выработанным из прошлого опыта. Такая стратегия вполне подходит для реализации целей и задач компании в пределах отечественного рынка, однако она не способна сделать компанию конкурентоспособной на международном уровне. С этой стратегией компания не сможет найти целевую аудиторию, завоевать лидирующие позиции и просуществовать длительное время на иностранном рынке.

*Для решения рассмотренной проблемы организации предлагается выбрать стратегию лидерства по издержкам.* Согласно классификации М. Портера, на данный момент в соответствии с ресурсами и возможностями

компании предложенная стратегия является наиболее подходящим вариантом для компании ООО «7 Красных Линий».

Выбор данной стратегии объясняется тем, что для внедрения бизнеса компании на международный рынок необходимо обладать неким конкурентным преимуществом, которое будет способствовать укреплению позиции компании на зарубежном рынке, преодолению высокой конкуренции и завоеванию большей части целевой аудитории. В организации ООО «7 Красных Линий» таким преимуществом является низкая стоимость рабочей силы по сравнению с компаниями-конкурентами на иностранном рынке.

Таким образом, выбор данной стратегии защитит фирму от многих конкурентов, т.к. позиция низкого уровня затрат означает, что фирма способна получать доход от своей деятельности в условиях, когда конкуренты уже потеряли такую способность. Кроме того, реализация такой стратегии способствует выстраиванию высоких барьеров для вхождения новых игроков.

*2. В настоящее время у компании отсутствует такое конкурентное преимущество как разработанный уникальный продукт.* После проведения конкурентного анализа по модели «Пять сил Портера» было выявлено, что существенной угрозой для компании является угроза со стороны существующих конкурентов, угроза вхождения на рынок новых игроков и сила потребителей.

На данный момент мировой ИТ-рынок переполнен компаниями, которые предлагают разнообразные готовые ИТ-разработки. Поэтому для привлечения и удержания потребителей, для преодоления высокого уровня конкуренции, а также для достижения стабильного положения в данной отрасли необходимо иметь уникальный готовый продукт. В свою очередь компания ООО «7 Красных Линий» вообще не производит собственную готовую продукцию, что существенно снижает ее привлекательность для клиентов, и, более того, осложняет выход организации на иностранный рынок.

*Для решения выявленной проблемы компании рекомендуется применить стратегию дифференциации.* Для начала необходимо разработать свой готовый продукт, обладающий уникальными свойствами. При этом необходимо тщательно изучить потребности и вкусы клиентов для определения мнения потребителей относительно значимости и ценности определенных признаков. После чего организация может разрабатывать продукцию с учетом одного или нескольких признаков, тем самым

стимулируя предпочтение клиентов к предлагаемой продукции организации. Используя данную стратегию, компания может не только усилить позиции на отечественном рынке, но и преуспеть на иностранном рынке, стать известной и продержаться достаточно долгое время.

*3. Отсутствие в организации стратегии, способствующей выходу предприятия на зарубежный рынок.* Организация ООО «7 Красных Линий» намерена внедрить свой бизнес на международный рынок, однако в настоящее время в компании отсутствует определенная стратегия, с помощью которой организация смогла бы успешно реализовывать свою деятельность на иностранном рынке.

Для решения данной проблемы организации рекомендуется придерживаться такой международной стратегии, как создание стратегических альянсов и/или совместных предприятий с иностранными компаниями. Данная стратегия представляет ряд преимуществ для компании ООО «7 Красных Линий». При реализации такой стратегии компания сможет увеличить скорость выхода на иностранный рынок, получить доступ к новым технологиям, снизить административные издержки, уменьшить риск внешнеполитического влияния на организацию, а также фирме представится возможность получить большой международный опыт от стратегического взаимодействия с иностранной компанией.

Одним из способов осуществления стратегического альянса может быть предоставление иностранным компаниям высококачественных услуг посредством аутсорсинга персонала. Для этого необходимо произвести поиск зарубежных компаний, которые нуждаются в высококвалифицированных специалистах с определенными навыками в ИТ-сфере. Как правило, данные организации располагаются в Европе, США и Израиле. Также при поиске важно учитывать наиболее выгодные сочетания условий и цены для более плодотворного и взаимовыгодного сотрудничества. После определения нескольких компаний для сотрудничества необходимо детально изучить информацию об их репутации, о сроке их функционирования на текущем рынке, стабильности деятельности данных компаний, а также подробно рассмотреть предлагаемые рабочие условия. Более того, стоит сконцентрировать внимание на фирмах, которые уже зарекомендовали себя как надежные компании-заказчики услуги предоставления специалистов.

Результаты, полученные в процессе анализа внутренней и внешней среды компании «7 Красных Линий», отраслевой конкуренции показали, что

в процессе разработки стратегии проникновения ее бизнеса на зарубежный рынок одним из критериев выбора альтернатив должно быть то, что компания делает лучше своих конкурентов. Следовательно, стратегия должна соответствовать сильным и слабым сторонам организации, а также возможностям. Сильные стороны компании делают некоторые возможности более реальными для осуществления. Однако слабое конкурентное положение организации и ее слабые стороны ставят под угрозу реализацию некоторых стратегий [7, с. 93].

Следовательно, компания ООО «7 Красных Линий» может выйти на международный рынок, если на основе аутсорсинга будет направлять своих высококвалифицированных специалистов в ИТ-сфере иностранным компаниям по более низкой стоимости в сравнении с конкурентами.

Еще одним вариантом построения стратегии совместного предприятия может быть создание стратегического альянса с ИТ-компаниями из стран СНГ.

Таким образом, компания «7 Красных Линий» занимает достаточно сильную позицию на российском рынке и планирует расширять свой бизнес путем выхода организации на международный рынок. Однако, действующая стратегия компании ООО «7 Красных Линий» не способствует выходу организации на зарубежный рынок, а конкурентная стратегия у компании отсутствует. Следовательно, базируясь на особенностях и специфике компании, было предложено три стратегии, которые не только будут способствовать проникновению деятельности компании на иностранный рынок, но и позволят занять определенные позиции на данном рынке, найти и удержать целевую аудиторию, а также помогут компании пробыть достаточно длительное время на зарубежном рынке. Предложенными стратегиями являются стратегия дифференциации, стратегия лидерства по издержкам и стратегия создания стратегических альянсов.

Угроза со стороны существующих конкурентов является достаточно значительной для компании «7 Красных Линий». Основными конкурентами для данной организации являются крупные компании ООО «1С», АО «Лаборатория Касперского» и ГК «ЦФТ», которые уже на протяжении нескольких лет являются лидерами в ИТ-сфере на отечественном рынке.

В связи с тем, что российский ИТ-рынок развивается достаточно быстро, многие компании считают данную отрасль весьма привлекательной и прибыльной, в связи с чем на данный рынок приходят все больше новых игроков. Поэтому угроза появления новых конкурентов является достаточно существенной для организации ООО «7 Красных Линий».

Отсутствие серьезной угрозы потери покупателей связано с тем, что компания зарекомендовала себя в качестве надежного поставщика, предоставляющего высокотехнологичные и высококачественные ИТ-услуги и своевременно реагирующего на пожелания клиента.

Отсутствуют угрозы и со стороны субститутов, поскольку на данный момент услуг-заменителей схожего или более высокого качества услуг не существует.

Поставщики не имеют сильного влияния на компанию «7 Красных Линий», поскольку в настоящее время существует достаточно большое количество компаний, готовых поставлять техническое оборудование по различной цене и разного качества.

Таким образом, несмотря на то, что существует много видов стратегий, компании могут применять их только в конкретной ситуации и на определенном рынке, в зависимости от условий и факторов внутренней и внешней среды. При выборе стратегии проникновения на внешние рынки компаний следует определить, какая стратегия является наиболее подходящей в этот период и будет успешно реализована. В противном случае топ-менеджмент может усугубить положение своей компании.

### *Литература*

1. Наумова Е.А. Анализ определений стратегии и ее место в системе функционирования предприятия. Разнообразие взглядов и подходов к стратегии // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2011. № 8. С. 111–114.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Дело, 1996.
3. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2019. 366 с.
4. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2013. 928 с.
5. Деловой климат ИТ-компаний в России. URL: [www.tadviser.ru](http://www.tadviser.ru).
6. Тарасенко В. Прикладное стратегическое управление: эволюционная модель // Менеджмент сегодня. 2004. № 4. С. 2–7.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: ЮНИТИ, 2017. 576 с.

# Современные подходы к социальной ответственности бизнеса: обзор российских исследований

Л.С. Данилова

*старший преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента,*

*Национальный исследовательский университет*

*«Высшая школа экономики»*

А.М. Диков

*студент 3-го курса бакалаврской программы «Управление бизнесом»,*

*Национальный исследовательский университет*

*«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** В статье представлен анализ подходов к социальной ответственности бизнеса, предлагаемых современными российскими исследователями. С помощью контент-анализа 200 российских публикаций определено, что социальная ответственность классифицируется по отношению к среде организации (бывает внутренней и внешней), по уровню ее реализации на предприятии (реализуется на базовом, среднем и высшем уровнях), по типу (бывает экономической и экологической). В ходе исследования выявлены методологические проблемы каждой из представленных классификаций.

**Ключевые слова:** социальная ответственность бизнеса, корпоративная социальная ответственность, классификация.

## Введение

В настоящее время тема корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) является предметом большинства дискуссий в деловых кругах самых разных уровней: феномен КСО обсуждается на международных форумах, на уровне правительства, директорами крупных компаний, а также среди влиятельных владельцев бизнеса. Все больше и больше компаний приходят к пониманию, что необходимо внедрять КСО в свою деятельность. Это обуславливает необходимость понимания этого феномена как с общетеоретической точки зрения, так и в ее прикладном аспекте. В этом смысле в современной науке присутствует довольно большое количество исследований, посвященных как подходам к социальной ответственности бизнеса, так и формам ее проявления.

В данном исследовании авторы предпринимают попытку систематизировать различные концепты описания КСО, а также определить

место форматов социальной ответственности бизнеса в той или иной классификации (подходе). В качестве основного метода исследования был выбран контент-анализ 200 российских научных публикаций (индексированы в РИНЦ) за период с 2013 по 2018 гг., посвященных вопросам социальной ответственности бизнеса. Текстовый массив был разбит на смысловые отрывки и обработан с помощью ПО «Lekta».

В результате контент-анализа авторам удалось выделить 3 основы, на которых выстроены классификации форм проявления социальной ответственности бизнеса. Итак, социальная ответственность бизнеса рассматривается:

- По отношению к среде организации (бывает внутренней и внешней);
- В соответствии с масштабом (уровнем) ее проявления в организации (реализуется на базовом, втором и высшем уровнях);
- В соответствии с типом проявления (экономическая, экологическая).

Схематично такой подход представлен на рисунке 1:

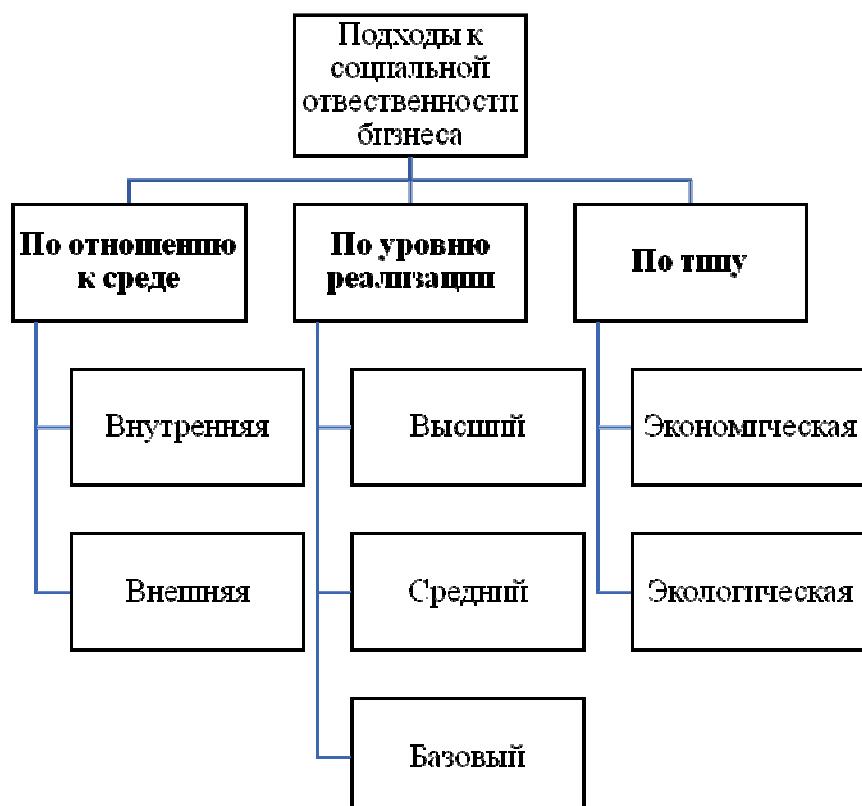


Рис. 1. Подходы к социальной ответственности бизнеса  
(в оценках российских исследователей)

Перед тем, как более подробно рассмотреть каждый аспект такой модели, оговоримся, что она не является исчерпывающей и систематизирует основные взгляды исследователей, чьи работы попали в выборку. Г.И. Андрющенко [1], к примеру, объединяет классификации 1 и 2, дополняет их и отмечает, что социальная ответственность находит свои проявления на базовом (внешняя ответственность), корпоративном (внутренняя ответственность) и устойчивом (или системном) уровнях. Е.С. Лавренова [2] рассматривает социальную ответственность в коммерческом и некоммерческом аспектах. Т.Н. Савина [3] предлагает анализировать этот вопрос с точки зрения критериев социально ответственного поведения бизнеса, избегая классификаций.

### Социальная ответственность организации по отношению к среде

В научных работах сложно встретить определения внутренней и внешней социальной ответственности бизнеса, так как эти понятия конкретизируются через определение форматов проявления социальной ответственности «внутри» организации и «вовне». В самом общем смысле, под внутренней ответственностью понимается все, что касается непосредственно организации (основные меры внутренней социальной ответственности направлены на сотрудников), а под внешней – все, что касается ее стейкхолдеров. К примеру, выплата премии сотруднику будет относиться к внутренней КСО, а предоставление расширенного ДМС для членов его семьи – уже к внешней. Проанализируем формы реализации внутренней и внешней социальной ответственности бизнеса:

Т а б л и ц а  
Внутренняя и внешняя социальная ответственность бизнеса

<i>Внутренняя ответственность</i>	<i>Внешняя ответственность</i>
Безопасность труда	Спонсорство и корпоративная благотворительность
Стабильность заработной платы	Деятельность в сфере экологии (выходящая за предписанные законом рамки)
Поддержание социально значимой заработной платы	Взаимодействие с внешним сообществом
Дополнительное и обязательное медицинское страхование сотрудников	Взаимодействие с органами государственной власти
Программы повышения квалификации	Контроль качества предоставляемых товаров и услуг
Оказание помощи работникам в критических ситуациях	

Краткий анализ форм реализации внутренней и внешней КСО позволяет сделать вывод о том, что с практической точки зрения такая классификация не представляется достаточно информативной, так как не рассматривает вопросы «обязательности / необязательности» того или иного аспекта реализации социальной ответственности. И хотя в некоторых исследованиях внутреннюю ответственность называют «обязательной» [4], к примеру, вопрос отнесения оказания помощи работникам в критических ситуациях к обязательным форматам является спорным. Аналогично, контроль качества предоставляемых товаров и услуг относится к обязательным, но внешним проявлениям социальной ответственности.

### Социальная ответственность бизнеса по уровню реализации

Классификация, предлагающая рассматривать многоуровневый характер социальной ответственности, восходит к теории стейкхолдеров Р.Е. Фримана. На современном этапе в приложении к социальной ответственности эта теория трансформировалась в три подхода, называемых «корпоративным эгоизмом», «корпоративным альтруизмом», «разумным эгоизмом» [5]. В данном исследовании авторы не стали подробно останавливаться на анализе каждой из этих теорий, отметив для себя, что первая предполагает в качестве единственных объектов социальной ответственности собственников предприятия, вторая – тех стейкхолдеров, которые наиболее всего нуждаются в социальных программах организации, третья представляет собой «симбиоз» этих подходов и рассматривает социальную ответственность как часть организационной стратегии.

По принципу, изранному для анализа первой классификации, рассмотрим уровни социальной ответственности и формы ее проявления на каждом из них (рис. 2).

В этой классификации также наблюдаются некоторые противоречия. Кажется очевидным, что социальная ответственность на базовом уровне – это проявление, прежде всего, прямых обязательств работодателей. Если в данном случае вопросы своевременной уплаты налогов не требуют объяснения, то такие формы, как «предоставление рабочих мест», являются спорными с точки зрения обязательств работодателя. К тому же, в большом количестве работ определения социальной ответственности предлагают характеристику «добровольности», что в принципе противоречит понятию «обязательства» [6; 7 и др.]

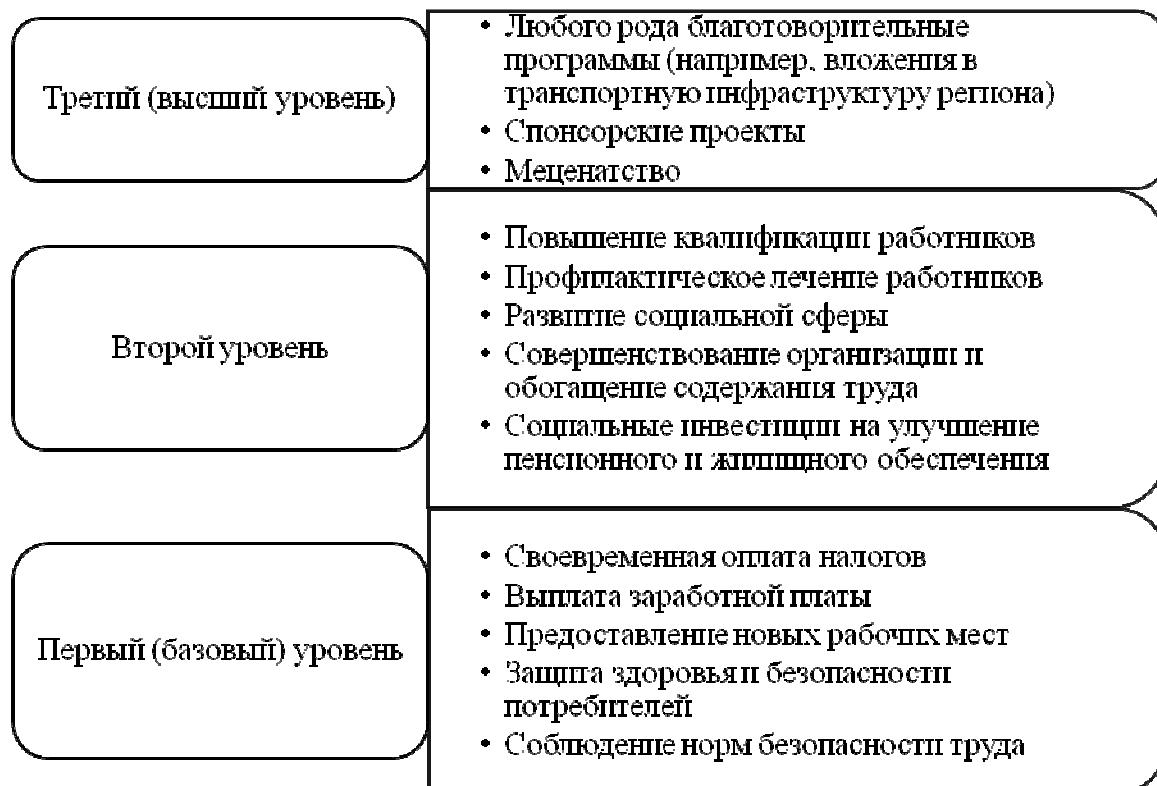


Рис 2. Уровневая классификация социальной ответственности бизнеса (в оценках российских исследователей)

Наиболее сложным в понимании является разница между средним и высшим уровнем социальной ответственности. Множество исследований сводят реализацию принципов социальной ответственности на втором уровне к мероприятиям, направленным на улучшение жизни сотрудников и их семей [8], однако встречающиеся в некоторых работах форматы в виде «улучшения пенсионного и жилищного обеспечения» вносят путаницу в понимание того, считать ли это благотворительной деятельностью. В данном случае можно оттолкнуться от двух основных характеристик благотворительности – однозначно добровольного характера и отсутствия экономической отдачи. Тем не менее, даже в этом случае открытым остается ряд вопросов: разве, к примеру, от спонсорства не будет возникать экономического эффекта (спонсор дает собственную рекламу, повышает лояльность потребителей, получает большую прибыль)? Нельзя ли считать вложения в жилищные условия сотрудников благотворительностью? В этом смысле экономический эффект, в особенности, для малого бизнеса, не будет проявляться вовсе или будет проявляться очень косвенно.

## Социальная ответственность бизнеса по типу

Базовой концепцией для создания такого рода классификации служит подход А. Кэролла, в своей «пирамиде корпоративной социальной ответственности» предложившего 4 ее типа:

1. Экономическая ответственность – базовая функция компании на рынке как производителя товаров и услуг.
2. Правовая ответственность – характеризует законопослушность бизнеса.
3. Этическая ответственность – требует соответствия ожиданиям общества (не в правовом смысле, а основанного на нормах морали).
4. Филантропическая ответственность – предполагает добровольное участие бизнеса в социальных программах.

В ходе проведения данного исследования авторы отмечают, что в работах, попавших в выборку, вопросы правовой, этической и филантропической ответственности рассматриваются вскользь, однако появляется аспект экологической ответственности. Возможно, для каких-то форматов экологическую ответственность следует отнести к правовому типу, для каких-то – к этическому, однако необходимо рассмотреть этот вопрос отдельно, так как он становится объектом пристального внимания отечественных исследователей.

### Экономическая ответственность

Для организации применение принципов социальной ответственности – это современная экономическая задача, предприятию необходимо понимать, как использовать ее в экономической деятельности и как выстраивать в соответствии с этим свою финансовую стратегию. Социальная ответственность в ее экономическом аспекте рассматривается через призму «экономики знаний» – информативной экономики, социальной экономики: «Предприятие, чей товар стабильно востребован обществом, обретает в глазах последнего положительный имидж добросовестного производителя, способного производить продукт высокого качества и инновационного характера, не нарушающего правовые и этические нормы предпринимательства и социальной ответственности с точки зрения сохранения окружающей среды и соблюдения добросовестных методов конкуренции» [9].

В вопросе экономики социальной ответственности важную роль играет тема инвестиций в человеческий капитал, так как именно он является

основной «дeterminантой экономического развития» [10]. По этой причине огромное множество исследований посвящено вопросам реализации социальных программ по улучшению условий труда работников, повышения их квалификации, гармонизации корпоративной культуры, в том числе с позиции экономической эффективности таких вложений в долгосрочном периоде.

### Экологическая ответственность

В вопросах экологической ответственности дискурс строится вокруг двух противопоставленных друг другу проблем: с одной стороны, глобальное осознание необходимости сдерживания производственных мощностей бизнеса для предотвращения экологической катастрофы [11; 12] с другой – недостаточная степень государственного регулирования деятельности предприятий, наносящих вред окружающей среде и низкий уровень «экологической культуры» предпринимателей: «Зачастую размер штрафов, установленных за загрязнение окружающей среды и выбросы сверх нормы, не является достаточно высоким. К сожалению, безответственным организациям проще уплачивать штрафы, чем вкладывать средства в рациональное использование, переработку и утилизацию ресурсов» [13]. В качестве решения такой проблемы исследователями предлагаются следующие мероприятия, которые бизнес должен реализовывать в отношении защиты окружающей среды: финансирование «зеленых» технологий, использование восполняемых источников энергии, поддержка проектов по охране окружающей среды, защита и восстановление естественной природной среды. Полагаем, что в вопросах экологической ответственности особое внимание следует уделить этическому аспекту, так как моральные детерминанты предпринимательской деятельности должны способствовать усилению «экологического сознания» бизнесменов.

В ходе данного исследования авторами были проанализированы три основные концепции, в рамках которых в российских исследованиях анализируется социальная ответственность бизнеса. Отмечено, что более предметного обсуждения требуют вопросы:

- Характер внутренней и внешней социальной ответственности (обязательного / необязательного).
- Определение границ уровней социальной ответственности.
- Концептуализация понятий «правовая ответственность», «этическая ответственность», «филантропическая ответственность».

Отдельного внимания заслуживает вопрос адаптации таких моделей к формам проявления социальной ответственности в малом бизнесе.

*Литература:*

1. Андрющенко Г.И., Андикаева К.А. Экономические основы концепции социальной ответственности в сфере услуг // Социальная политика и социология. 2015. Т. 14. № 5 (112). С. 15–25.
2. Лавренова Е.С. К вопросу об определении сущности социальной ответственности компании // GAUDEAMUS Igitur. 2016. № 4. С. 56–57.
3. Савина Т.Н., Сульдина О.В. Институциональные предпосылки становления и развития социальной ответственности бизнеса в России // Научное обозрение. Экономические науки. 2014. № 2. С. 82.
4. Проскурин В. Социальная ответственность менеджмента как составная часть управления финансами предприятия // Финансовая жизнь. 2013. № 1. С. 77–81.
5. Чубарова М.С., Евстратова Т.А. Концепция социальной ответственности бизнеса // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 3-1 (14). С. 168–174.
6. Виттенберг Е. Я. Социальная ответственность бизнеса в России: вопросы теории // Социологическая наука и социальная практика. 2015. № 4 (12). С. 74–98.
7. Фролов Д.П., Шулимова А.А., Инютина О.В. Система институций и механизм институционализации социально ответственной фирмы // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. 2013. № 1 (22). С. 18–26.
8. Зубарева Л. В., Попова Е. В. Анализ категорий сущности социальной ответственности бизнеса // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 11 (17).
9. Гришина Т.В. Социальная ответственность как социально-экономическая категория // Труд и социальные отношения. 2010. № 5. С. 44–50.
10. Панова А.Ю. Социальные инвестиции российского бизнеса: динамика и структура // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 4-3 (58). С. 112–117.
11. Виногоров Г.Г. Социальная ответственность бизнеса: экономический аспект // Экономический вестник Донбасса. 2015. № 2 (40). С. 110–119.
12. Савина Т.Н. Практика реализации корпоративной социальной ответственности: опыт ПАО «Лукойл» // Экономический анализ: теория и практика. 2016. № 2 (449). С. 91–102.

13. Савина Т.Н. Анализ критериев оценки социально ответственного поведения бизнеса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. Т. 12. № 3 (336). С. 107–118.

## Современные практики привлечения и развития талантов

О.М. Исаева

*к. псих. н., доцент кафедры организационной психологии,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

И.В. Волков

*к. псих. н., доцент кафедры психологии управления  
Национальный исследовательский Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

М.В. Шмелева

*студентка 2-го курса магистерской программы «Менеджмент»  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** В статье представлены результаты исследования современных практик управления талантами в бизнес-компаниях. В исследовании приняли участие 33 менеджера по персоналу тридцати трех бизнес-компаний, представленных в Нижегородском регионе. Исследование было проведено с помощью разработанной авторами анкеты «Практики управления талантами». Основными целями внедрения talent-management в компаниях – участниках исследования являются планирование персонала компании, ротация сотрудников внутри компании, удержание ключевого персонала и их развитие. Основные практики управления талантами связаны с привлечением и развитием талантов. Участие в конференциях и сотрудничество компаний с вузами – ярмарки вакансий – наиболее часто используемые формы привлечения талантливой молодежи в компании. Наставничество, ротация сотрудников, обучение по лидерским программам, менторинг, коучинг и внешние стажировки являются типичными формами развития талантов в компаниях – участниках исследования.

**Ключевые слова:** таланты, управление талантами, поиск талантов, привлечение талантов

Управление талантами – тема, широко обсуждаемая академическим и бизнес сообществами. Применение успешных практик привлечения, развития, удержания талантов в условиях непрерывных экономических и технологических изменений является показателем конкурентоспособности организаций, увеличивает их ценность на рынке.

Если международные компании реализуют политику в области управления талантами уже несколько десятков лет, то российские компании, в большинстве своем, только ставят данную задачу как приоритетную.

При этом само понятие «талант» в бизнесе имеет множественное, иногда противоречивое толкование. В рамках инклюзивного подхода считается, что все сотрудники компании – таланты, и задача предприятия состоит в том, чтобы понять и раскрыть потенциал каждого сотрудника, используя индивидуальный подход к нему. Безусловно, полноценная реализация данного подхода требует огромного количества ресурсов (человеческих, финансовых, информационных), и не каждая компания готова идти таким путем. Более привлекательным для бизнеса оказывается эксклюзивный подход, в соответствие с которым доля талантов среди всех сотрудников изначально мала: к числу талантов относят или HiPro (высокопрофессиональных) сотрудников, занимающих чаще всего руководящие позиции в компании, или HiPo (высокопотенциальных) сотрудников.

В соответствии с определением доминирующего подхода к талантам, компания выстраивает систему работы с ними, внедряя необходимые практики управления данными категориями сотрудников: привлечение и отбор талантов, развитие и их удержание.

*Цель данного исследования* – изучение современных практик управления талантами в нижегородских бизнес-компаниях.

*Выборка исследования.* В исследовании приняли участие 33 менеджера по персоналу тридцати трех бизнес-компаний разных отраслей (производство, промышленность, торговля, сфера услуг, банковская сфера, ИТ), представленных в Нижегородском регионе.

73% участников исследования – женщины. Половина опрошенных (52%) являются сотрудниками компаний, относящихся к крупному бизнесу, 39% респондентов – к среднему, 9% – к малому бизнесу.

Наибольшая доля опрошенных приходится на основную работоспособную группу населения: от 20 до 30 лет (45,5%) и от 31 года до 40 лет (36,3%). Третье место по количеству опрошенных сотрудников занимает персонал старше 40 лет (18,2%).

42,4% респондентов – молодые специалисты со стажем работы от 1 года до 3 лет, 24,2% – персонал, начавший карьерный путь менее года назад. Стаж более 8-ми лет имеют 15,1% сотрудников компаний, от 3 до 5 лет – 6,1%, от 5 до 8 лет – 12,2%.

*Метод исследования:* Исследование было проведено с помощью разработанной авторами анкеты «Практики управления талантами». Анкета состояла из 23 закрытых вопросов, объединенных в три тематических раздела: Информация о респондентах (9 вопросов), Специфика Talent management в компании (10 вопросов), Практики управления талантами в компании (4 вопроса).

Анализ данных осуществлялся с использованием методов описательной статистики и корреляционного анализа в программе SPSS 25.0.

*Результаты:* На первом этапе исследования была изучена специфика Talent management в компаниях – участниках опроса. Так, большинство компаний (82%) определяют «талант в бизнесе» как совокупность «результативности и потенциала», 12% убеждены, что «талант» – это не что иное как «потенциал», и лишь для 3% талант – это совокупность «знаний, приобретенных с опытом» и «результативности».

Основными целями внедрения talent-management в компании являются планирование персонала компаний (отметили 76% менеджеров), ротация сотрудников внутри компании (66%), и удержание ключевого персонала (58%). При этом сама практика talent-management в компаниях начала осуществляться относительно недавно: треть (42%) всех компаний, принявших участие в исследовании, практикуют эту деятельность не более трех лет. Хотя по 9% компаний занимаются талантами 3–5 лет и 5–8 лет. Более восьми лет уделяют внимание талантам 12% компаний.

Основные направления деятельности менеджеров по персоналу в рамках управления талантами в компании – это развитие (отметили 67% менеджеров), обучение (60%), оценка потенциала сотрудников (58%), поиск и привлечения талантов (48%), управление карьерой (45%) и удержание талантов (36%).

На рисунке представлены наиболее часто встречающиеся в бизнесе и используемые менеджерами по персоналу практики привлечения талантов.

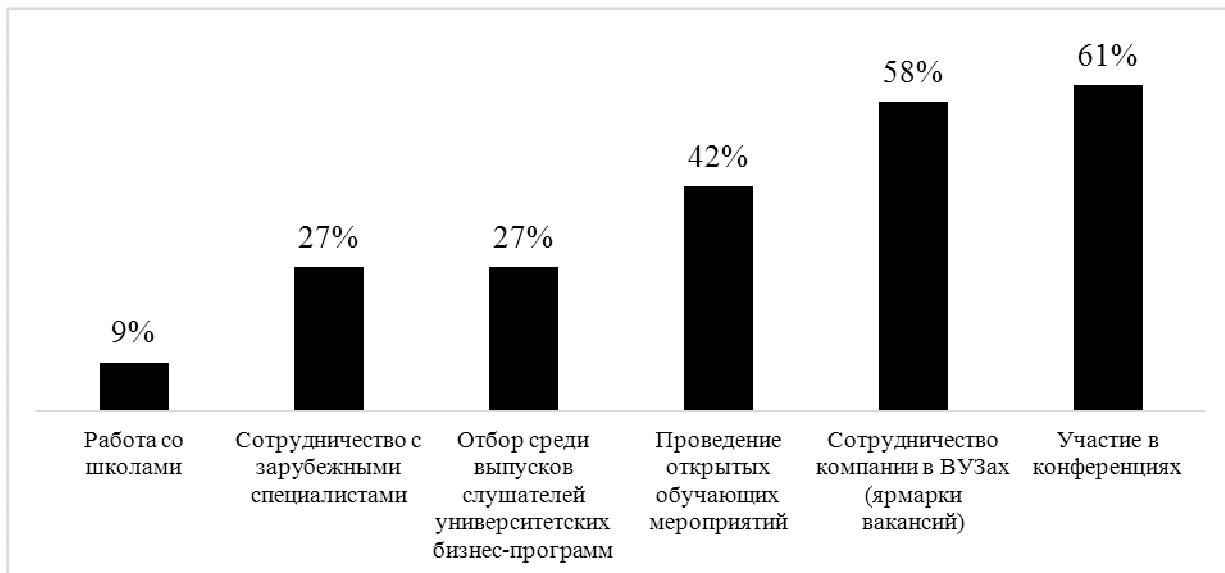


Рис. Практики привлечения талантов в компанию

Одним из современных трендов в управлении талантами является их развитие. Как известно данная практика осуществляется на разных уровнях, как среди руководителей, так и среди линейного персонала. Наиболее популярные практики развития талантов, которые используют менеджеры по персоналу – наставничество (для развития руководителей – 27%, для линейного персонала – 21%), ротация линейных сотрудников (57%), обучение руководителей по лидерским программам (57%), менторинг преимущественно для линейного персонала (54%), внешние стажировки (51%), коучинг как руководителей, так и линейного персонала (42%), программы развития для выпускников (24%), shadowing для линейного персонала (15%).

Однаковое количество представителей компаний (27%) отдают предпочтение следующим практикам развития талантов: центру развития HiPro, назначению в кросс-функциональные проекты, обучению МВА, обучению во внешних учебных заведениях и ведению индивидуальных проектов. Среди руководителей наиболее популярны обучение МВА (18%) и центру развития HiPro (15%). Ведение индивидуальных проектов в 12% компаний используется для развития линейного персонала.

**Выводы:** Результаты проведенного исследования показали, что практика управления талантами постепенно развивается в нижегородских бизнес-компаниях. Было выявлено, что талантом в компании является человек, обладающий потенциалом и результативностью – HiPo.

Основными целями внедрения talant-management в компании являются планирование персонала компании, ротация сотрудников внутри компании,

удержание ключевого персонала и их развитие. Стоить отметить, что данная практика начала осуществляться для большинства компаний относительно недавно, не более 3 лет назад.

Основные практики управления талантами связаны с привлечением и развитием талантов. Участие в конференциях и сотрудничество компаний в вузах – ярмарки вакансий – наиболее часто используемые формы привлечения талантливой молодежи в компании. Наставничество, ротация сотрудников, обучение по лидерским программам, менторинг, коучинг и внешние стажировки являются типичными формами развития талантов в компании.

### *Литература*

1. Дымарская О.Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон // Организационная психология. 2014. Т.4. № 2. С. 6–28.
2. Кабалина В.И. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход / В.И. Кабалина, О.В. Мондрус // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2017. Т. 16. № 2. С. 268–298.
3. Карташов С.А. Модернизация экономики и значение таланта для ее развития / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 4. С. 96–108.
4. Cappelli P. Talent management: conceptual approaches and practical challenges / P. Cappelli, J.R. Keller // Annual review of organizational psychology and organizational behavior. –014. Vol. 1. pp. 305–331.
5. Dries N. Talent management: from phenomenon to theory // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. № 4. pp. 267–271.
6. Groves K.S. Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy // Health Care Management Review. 2011. Vol. 36. № 3. pp. 227–240.
7. Latukha M. Talent development and a firm's performance: evidence from Russian companies // Journal of general management. 2018. Vol. 43. № 2. pp. 51–62.
8. Meyers M.C. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda / Maria Christina Meyers, Marianne van Woerkom // Journal of World. The Netherlands, 2014. № 49. pp. 192–203.
9. Ulrich D. What is talent? Leader-to-Leader / D. Ulrich, N. Smallwood // 2012. Vol. 63. pp. 55–61.

# Технология блокчейн: основные тенденции применения в хозяйственной сфере

С.В. Кривда

к.э.н., доцент кафедры венчурного менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

А.В. Ледяева

студентка 2-го курса магистерской программы «Менеджмент»,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию технологии блокчейн. Раскрыты базовые понятия блокчейн. Исследованы основные направления и тенденции применения технологии блокчейн в хозяйственной сфере. Показаны варианты внедрения блокчейн в финансовой области, ИТ-сфере, медицине, энергетике, образовании, юридической сфере, телекоммуникациях.

**Ключевые слова:** блокчейн, распределенный реестр, Биткоин, криптовалюта, цифровая экономика.

Блокчейн (от английского *block chain*) представляет собой выстроенную по определенным правилам непрерывную последовательную цепочку блоков информации. Копии таких цепочек блоков хранятся на независимых друг от друга системах хранения данных.

Технология блокчейн представляет собой механизм децентрализованного подтверждения операций, основанный на криптографии и математических принципах. Цель данной технологии заключается в создании децентрализованной среды, где отсутствует третья сторона, контролирующая все транзакции и данные.

Блокчейн – технология распределения и хранения базы данных, которая поддерживает постоянно растущий список записей данных-транзакций, подтверждающиеся участвующими в нем сторонами. Данные записываются в публичную книгу, включая информацию о каждой транзакции. Информация о каждой транзакции в блокчейне является общей и доступной для всех участников сделки. Это делает систему более прозрачной, чем централизованные транзакции с участием третьей стороны. Кроме того, участники блокчейна являются анонимными, что делает этот процесс более безопасным для подтверждения транзакций.

Технология блокчейн изменяет способ, которым совершаются сделки с базовой моделью проведения транзакций, то есть общество постепенно переходит от централизованной системы (банки, биржи, торговые площадки, энергетические компании) к децентрализованной системе, где нет посредников и третьих лиц, участвующих в сделке (конечные потребители, потребители энергии). Данная технология сокращает расходы и увеличивает скорость процессов. В результате все системы становятся более гибкими.

Являясь важнейшим инструментом развития цифровой экономики, технология блокчейн в настоящее время применяется во многих секторах экономики и хозяйственной деятельности: финансовая область, ИТ-сфера, медицина, энергетика, образование, юридическая сфера, телекоммуникации и др.

### Применение технологии блокчейн в финансовой области

Блокчейн, как децентрализованная технология обработки транзакций и управления данными, была разработана в первую очередь для криптовалюты Биткоин. Интерес к технологии блокчейн возрастает с 2008 г. Причиной повышенного интереса к блокчейну являются его главные компоненты, которые обеспечивают безопасность, анонимность и целостность данных без какой-либо сторонней организации, контролирующей транзакции. Поэтому технология создает интересные области исследований, особенно с точки зрения технических проблем и ограничений, а также возможностей ее применения на рынке капитала.

Блокчейн был впервые применен в финансовой сфере при введении криптовалютных Биткоинов. История Биткоина началась 31 октября 2008 г., одноранговая электронная кассовая система была размещена в криптографическом почтовом списке, опубликованном под названием «Сатоши Накамото». В техническом документе была изложена основа того, как будет работать Биткоин.

18 августа 2008 г. было зарегистрировано юридическое лицо в домене Bitcoin.org. 8 января 2009 г. анонсируется первая версия Биткоина, а затем начинается майнинг Биткоина (рис. 1).

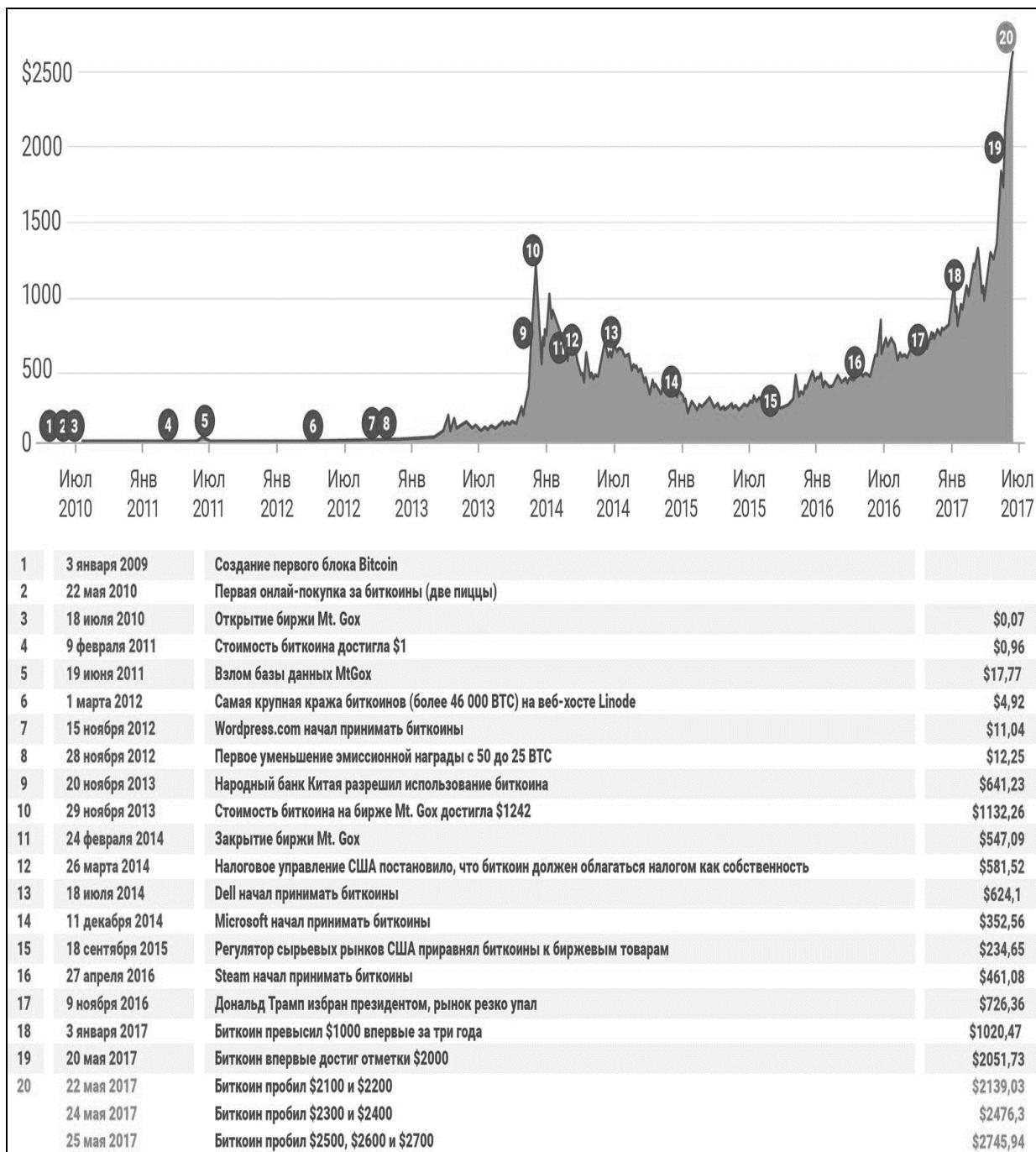


Рис. 1. История курса Биткоина

В настоящее время, «несмотря на временные трудности, проект Биткоин продолжает развиваться, а прогнозы его развития в большей части положительные. Технология блокчейн, кошельки, краны, майнинг, инвестиции – все это вызывает живой интерес сообщества, о чем свидетельствуют большие объемы торгов и высокая цена» [1].

Криптовалюта Биткоин генерируется с помощью сложной последовательности математических формул, которые работают на

компьютерах; сеть разделяет публичную книгу, используя технологии блокчейн, которые записывают и проверяют каждую обработанную транзакцию. Эта новая форма валюты постоянно развивается в течение последнего десятилетия. Это новая форма денег, которая создается и хранится в цифровом виде, где самая важная часть заключается в том, что ни одно правительство не владеет ею и не решает ее ценность – это делает сетевое сообщество (участники транзакций в блокчейне).

Валюта должна иметь ценность для обеспечения стабильности. Самый распространенный способ для человека судить о ценности валюты – это то, на чем они могут ее использовать. Биткоин ничем не отличается от обычной валюты, поэтому большое количество поставщиков, продавцов и покупателей принимают его вместе или вместо фиатных денег.

Одним из ранних последователей Биткоина был компьютерный ритейлер «Dell». Когда компания «Dell» начала принимать Биткоин, она стала одной из крупнейших компаний на международном уровне.

На сегодняшний день Биткоин – это наиболее часто используемая криптовалюта. Биткоин – децентрализованная система оплаты цифровых валют, которая состоит из публичной транзакционной книги блокчейн. Количество транзакций и пользователей в сети Биткоин постоянно увеличивается. Кроме того, преобразования с традиционными режимами, например, РУБ, EUR и USD, постоянно происходят на валютных рынках. Поэтому бит-монета привлекла внимание различных сообществ, и в настоящее время является самой успешной цифровой валютой, использующей технологию блокчейн.

Биткоин, как и большинство криптовалютных единиц, использует механизм открытых ключей (PKI). В PKI пользователь имеет одну пару открытых и закрытых ключей. Открытый ключ используется в адресе пользователя Биткоин-кошелек, а закрытый ключ предназначен для аутентификации пользователя. Операция Биткоин состоит из открытого ключа отправителя, нескольких открытых ключей получателя и переданного значения. Примерно через десять минут транзакция будет записана в блоке. Этот новый блок затем связан с ранее написанным блоком. Все блоки, включая информацию о каждой сделанной транзакции, хранятся в дисковой памяти пользователей. Все участники хранят информацию обо всех зарегистрированных транзакциях сети Биткоин и проверяют правильность каждой новой транзакции, сделанной с использованием предыдущих блоков. Когда все транзакции успешно подтверждены, между всеми участниками существует консенсус. Новые блоки связаны с предыдущими блоками, и все

блоки выравниваются в одной непрерывной цепочке. Эта цепочка блоков и является технологией блокчейн.

На рисунке 2 представлена стандартная открытая цепочка записи регистра транзакций, информация о которой видна каждому участнику сделки [2].

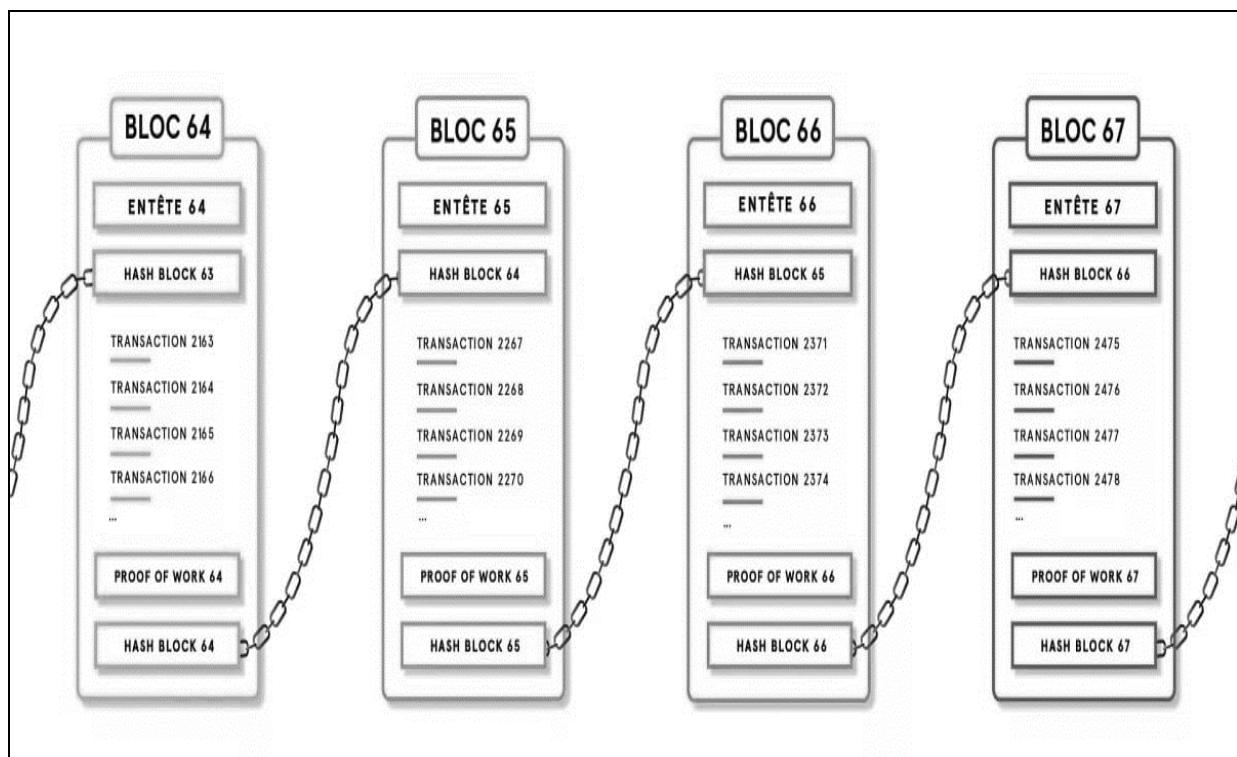


Рис. 2. Цепочка Блоков транзакций (блокчейн)

Помимо Биткоина существует и другие виды криптовалюты: Биткоин Кэш, Лайткоин, Риппл, Эфириум, Монеро, Неро и др.

Постоянное развитие технологии блокчейн ведет за собой также эволюционирование краудфандинга в крипто сфере. Одним «из развивающихся и набирающих популярность направлений поддержки и финансирования инновационных и технологичных проектов становится проведение ICO (Initial Coin Offering) на основе принципов краудфандинга (crowdfunding) или краудселинга (crowdselling) [3].

Самым распространенным способом краудфандинга на криптовалютном рынке являлся способ ICO (Initial Coin Offering) – свободная продажа монет или токенов проекта.

Однако в 2018 г. на смену ICO пришел STO способ (Security Token Offering) – продажа секьюрити токенов. Продавать секьюрити токены сложно из-за повышенного внимания, которое они вызвали у регуляторов разных

стран, особенно в Соединенных Штатах Америки. Секьюрити токены – это аналог акций, а процесс их продажи жестко регламентирован. Нарушение данного процесса в США и ряде других стран карается уголовным законодательством, и никакая маскировка не смогла помочь в продаже секьюрити-токенов под видом утилити-токенов. С начала 2018 г. было запущено три крупных проекта по выпуску токенизованных акций и торговле STO. В настоящее время существуют три площадки (рис. 3) для продажи, обмена секьюрити токенов.



Рис. 3. Площадки для STO

Канадская фондовая биржа (CSE) в феврале 2018 г. объявила о запуске платформы по обработке операций с ценными бумагами, работающей на базе блокчейна ETH.

Прометей (Prometheus) – запущенная в марте 2018 г. комбинированная блокчейн платформа, позволяющая осуществлять все виды операций с токенизованными акциями и токенами по правилам регуляторов.

Polymath – платформа позволяет выпускать и торговать токенизованными акциями. Работает на смарт-контрактах Ethereum.

В начале 2019 г. начал внедряться способ осуществления продажи токенов на биржах IEO (Initial Exchange Offering). Первоначальное биржевое предложение (IEO) проводится на платформе биржи и управляется биржей от имени крипто-стартапа, собирающего финансовые средства с помощью выпущенных токенов. Эмитенты токенов обязаны осуществить оплату листингового сбора. После окончания IEO монеты перечисляются эмитенту. Предполагается, что данная процедура должна сделать процесс сделки более прозрачным и надежным.



Рис. 4. Процесс развития краудфандинга

В настоящее время наблюдается две противоположные тенденции развития технологии блокчейн на криптовалютном рынке:

- 1) Государства, активно легализующие криптовалюты и цифровые активы (о. Мэн, Швейцария, Эстония, Япония и т.д.)
- 2) Государства, предпринимающие меры воздействия, направленные на запрет или сдерживание развития криптовалютных операций (Китай, США, Индия, Россия).

Но, несмотря на второй аспект в тенденции развития и применения технологии блокчейн на мировом криптовалютном рынке, спрос и активность увеличивается с каждым годом, «оборот в виртуальном пространстве продолжает расти. Длительный период существования, темпы роста объемов и повышение курса к основным валютам с почти нулевой отметки до сотен долларов за единицу криптовалюты не позволяют игнорировать ее существование» [4]. Количество активных биткоин-кошельков увеличилось с 2013 г. в несколько раз, достигнув, по некоторым оценкам, в 2017 г. 5,8–11,5 млн. единиц. При этом криптовалютными кошельками пользуются до 6 млн. пользователей. Одновременно можно провести прямо пропорциональную зависимость: чем больше пользователей криптокошельков – тем больше криптовкладчиков.

Согласно отчету Библиотеки Конгресса США, криптовалюты разрешены в 16 странах мира и полностью запрещены в 9 странах. На рисунке 5 представлена карта правового статуса криптовалют в мире отчета Библиотеки Конгресса США за 2018 г. [5].

Таким образом, можно предположить, что по мере развития технологического прогресса, количество стран, разрешающих использование криптовалюты, будет увеличиваться.

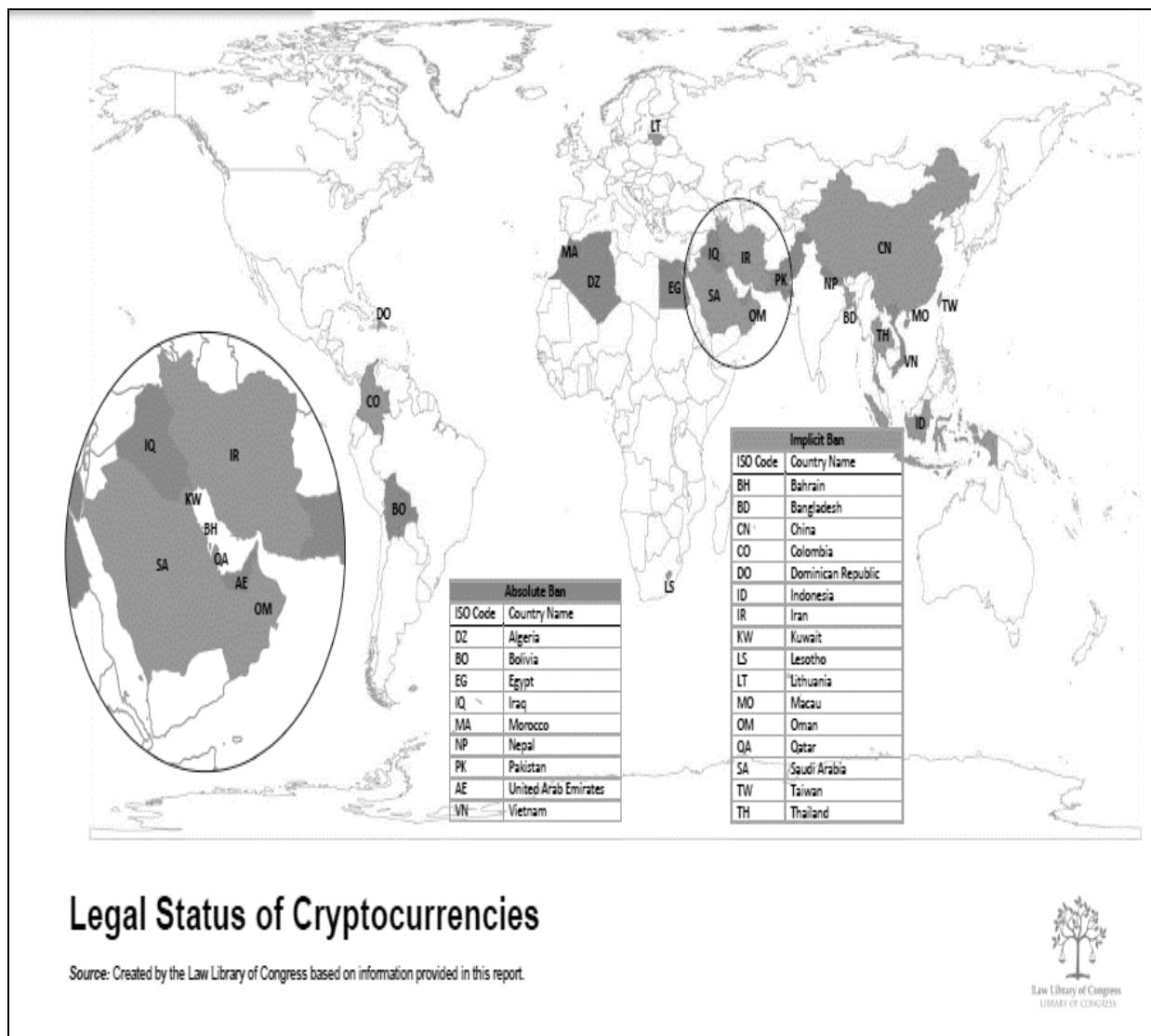


Рис. 5. Отчет Библиотеки Конгресса США за 2018 г.

В настоящее время уже появляются юрисдикции, в которых ICO становится полноценным инструментом привлечения фиатных денег. Это должно привести к существенному увеличению капитализации криптовалютного рынка, поскольку сбережения в криптовалюте пока распространены мало. На 2018 г. капитализация криптовалютного рынка составляла около \$1,5 млрд. Применительно к IT-бизнесу цифры станут заметно больше уже к концу 2019 г. Также стоит учесть то обстоятельство, что блокчейн-экономика еще достаточно молода, и она наверняка будет эволюционировать, а, значит, и привлекать существенно больше дополнительных финансовых ресурсов, чем традиционный валютный рынок.

Несмотря на противодействие крупнейших государств применению технологии блокчейн, ее развитием и внедрением занимаются крупнейшие платежные системы: VISA, Mastercard, Unionpay и SWIFT. Данное

обстоятельство является важнейшим маркером, указывающим на перспективы широкого применения данной технологии в сфере международных платежей и денежного оборота.

Основными препятствиями более широкого внедрения в оборот криптовалюты остается недостаточная скорость расчетов, высокая ресурсозатратность и ограничения в контроле государства над операциями.

Являясь одним из важнейших инструментов финансовой глобализации, криптовалюта является для некоторых экономик преимущественно возможностями, для иных несет значительные угрозы и риски. Следует учитывать, что «финансовая глобализация имеет противоречивый характер, с одной стороны она способствует интернационализации национальных экономик, с другой поляризует мировое хозяйство, усиливает зависимость стран, которые не могут противостоять экономикам развитых стран» [6]. Тем не менее, «в процессе глобализации электронных расчетов, пользователи все больше признают их удобство и эффективность. Появление криптовалют – это следствие объективного процесса конкуренции между системами фиксации фактов перехода стоимости. Так, на сегодняшний день в мире представлено множество сервисов со своими достоинствами и недостатками. Криптовалюты в этом смысле являются новым этапом в развитии электронных денег, при этом они в состоянии удовлетворить современные возрастающие требования, предъявляемые к операциям с использованием электронных денег» [7].

На сегодняшний день известно об интересе к применению технологии и в банковской сфере. Так, данное направление в РФ активно прорабатывают Сбербанк и ВТБ. Сбербанк первым из российских банков вступил в некоммерческий альянс Enterprise Ethereum Alliance (EEA). В данную организацию уже вошли такие авторитетные международные банковские группы, как например, Credit Swiss, JPMorgan, UBS. По мнению первого заместителя председателя правления Сбербанка Льва Хасиса, присоединение ПАО «Сбербанк России» к Enterprise Ethereum Alliance – «важный этап в реализации технологической повестки, который открывает для нас доступ к передовым разработкам и международной экспертизе в области технологий распределенных реестров» [8].

Необходимо обратить внимание на возможности применения технологии блокчейн в качестве фиксации процессов и прав на рынке капиталов. Внедрение блокчейн в данную сферу способно заметно изменить как технологию работы участников рынка, так и его инфраструктуру.

Значительное влияние данная технология может оказать на такие виды профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг, как: клиринг, депозитарная деятельность, деятельность по ведению реестра, а также организация сделок.

Можно смело утверждать, что технология блокчейн позволит в перспективе исключить или минимизировать участие многочисленных финансовых посредников, адвокатов, нотариусов, аудиторов и прочих в осуществлении инвестиционной и финансовой деятельности, что не только ускорит, но и удешевит инвестиционный и кредитный процесс.

В итоге блокчейн может кардинально изменить и оптимизировать бизнес-процессы, повышая безопасность, прозрачность и скорость транзакций, а также сокращая затраты.

### **Применение технологии блокчейн в здравоохранении**

Еще одной отраслью, для которой важна целостность и прозрачность, предоставляемая блокчейном, является фармацевтическая промышленность. Медицинские рецепты, карты, данные о лечении пациентов и транспортировка дорогостоящего медицинского оборудования и других лекарственных средств, которые могут означать жизнь или смерть пациента, должны сопровождаться прозрачностью, точностью данных, безопасностью и доверием, что является абсолютной необходимостью.

В настоящее время уже создана система «Healthureum» на платформе Ethereum. Данная система, основанная на базе технологии блокчейн, выполняет роль механизма учета и контроля медицинских данных. «Healthureum» позволяет хранить ссылки, которые будут вести к огромным файлам, содержащим базы данных пациентов, зафиксированных с использованием технологии блокчейн.

Для шифрования данных предлагают или разграничить тип доступа к информации о пациенте, или использовать закрытый массив данных с доступом только ограниченного круга лиц, соответствующего контролирующего органа или регулирующей организации.

В целом, с помощью рассматриваемой технологии можно построить защищенное хранилище электронных медицинских записей.

### **Применение технологии блокчейн в энергетике**

В качестве примера применения технологии блокчейн в энергетической сфере можно привести платформу «Power Ledger», использующую технологию блокчейн в качестве решения, которое позволяет пользователям

обменивать электроэнергию друг с другом в обмен на криптографические платежи. Проект «Power Ledger», который обеспечивает управление солнечной энергией с помощью технологии блокчейн, позволяет пользователям продавать избыточные запасы энергии и тем самым получать дополнительную прибыль. Создание данной платформы сможет привести к сокращению числа энергетических компаний, а также снизить и саму стоимость электроэнергии, так как потребители будут функционировать в среде, где энергией можно обмениваться между собой «прозрачным» образом без какого-либо посредника.

### Применение технологии блокчейн в образовании

Блокчейн возможно интегрировать в системы хранения и контроля документов: главное преимущество – это отсутствие возможности манипуляций данными, записанными в систему, то есть любую информацию можно добавлять, но не изменять. В то же время подлинность документа легко прослеживается, так как все видят, кем он был записан и когда.

Данную систему внедряет Университет Никосии на Кипре. Данная технология используется для хранения дипломов и сертификатов. Также данный университет стал первым университетом, принимающим криптовалюту в качестве оплаты за обучение, а диплом университета признается по всему миру. Данную технологию уже начинают внедрять Открытый Университет в Великобритании, Массачусетский Технологический Институт (MIT) и другие.

### Применение технологии блокчейн в юридической сфере

Поскольку основным принципом технологии блокчейн является невозможность изменения цепочки блоков, в которой сохраняются данные, это дает отличную возможность использовать технологию блокчейн как документальное свидетельство для подтверждения передачи прав на актив и для хранения информации об обладателях набора прав и существующих ограничениях использования актива.

В настоящее время в Национальной Земельной Службе Швеции на основе технологии блокчейн разработана система цифровой фиксации процессов купли-продажи недвижимости. В результате использования данной системы запись всех действий и их юридических результатов в блокчейн используется как аудиторский журнал для регулирующих и контролирующих органов, которые в данной цепочке получают доступ к блокчейн для просмотра соответствующей информации.

Следует также отметить, что в 2017 г. компании Microsoft и Accenture предложили формат удостоверений личности на основе технологии блокчейн. В этом же году в Бразилии правительство начало тестировать систему удостоверений личности, основанной на блокчейн. Кроме того, данная технология имеет все перспективы фиксации гражданства и миграционных процессов.

### Применение технологии блокчейн в ИТ-сфере

Управление и безопасность данных является одним из главных принципов работы данной сферы. Облачная архитектура носит централизованный характер, на которой базируется большинство современных технологий безопасности. Отдельные серверы постоянно отправляют и получают учетные данные, и каждый из них может поставить под угрозу управление и безопасность данных всех участников той или иной транзакции, проекта, компании. Блокчейн является полностью автоматизированной системой, так как управление взаимосвязанными устройствами осуществляют не люди, а системы и программы. Таким образом, достигается полная безопасность данных в силу сложного шифрования и децентрализованной структуры (алгоритм Биткоина – SHA256 – и 64-значные ключи), а также технического отсутствия возможности взлома. С этой точки зрения блокчейн является в данный момент единственным решением в современном мире.

### Применение технологии блокчейн в телекоммуникациях

Одной из областей использования блокчейн является мобильная коммерция. Технология может снизить транзакционные издержки на международные денежные переводы между абонентами, между операторами связи и их бизнес-подразделениями в разных странах.

Блокчейн отлично подходит, когда есть необходимость в высоком уровне прозрачности процесса, например, в проектах типа «Умный Город».

Данная технология может быть использована и в перспективной технологии связи 5G. Для обеспечения доступа 5G в различных сетях операторам необходимо управлять различными узлами и механизмами доступа. И ключевой задачей в рамках данной технологии является выбор самого быстрого узла доступа для каждого пользователя или устройства. Применение технологии блокчейн может обеспечить новое поколение механизмов выбора эффективной технологии доступа.

Помимо рассмотренных областей, есть много других, которые могут применить технологию блокчейн, включая недвижимость, музыку, политику, благотворительные пожертвования и другие области.

Технология блокчейн имеет огромные преимущества и перспективы в ее использовании и применении в различных сферах жизни и хозяйствования.

Но, несмотря на отличные перспективы, развитие технологии блокчейн все еще находится на очень ранней стадии. Следующие несколько лет будут периодом экспериментов, испытаний, выработки методов регулирования и стандартизации этой технологии. Тем не менее, есть все признаки того, что цифровая трансформация бизнеса уже началась. И участники хозяйственного процесса должны внимательно следить за этой технологией, изучать возможности применения этой технологии в своем бизнесе и готовиться к ее внедрению.

Таким образом, можно сделать вывод, что технология блокчейн внесет глобальные изменения как в структуру рынков капитала, так и в нефинансовый сектор экономики. Значительные изменения системы будут сопровождаться изменением ролей участников рынков и значительным влиянием на бизнес-модели.

Данная система несет в себе широкие возможности учета прав и операций, что будет способствовать развитию экономических отношений и переходу их на новый качественный уровень. Расширение возможностей внедрения технологии блокчейн в хозяйственную жизнь экономических субъектов непременно приведет к корректировке компетенций и навыков специалистов в экономической и технической области, изменению структуры хозяйственных комплексов. С одной стороны, некоторые виды деятельности будут сокращаться или видоизменяться, подстраиваясь под новые технологические условия ведения хозяйственной деятельности. Соответственно будет меняться и структура инвестиций в материальные и нематериальные активы организаций. С другой стороны, появятся новые хозяйствующие субъекты и виды деятельности, оптимизирующие способы удовлетворения текущих потребностей или формирующие новые для юридических и физических лиц.

И, возможно, со временем станет очевидно, что технология блокчейн по силе своего воздействия на общество в целом, и на хозяйственную систему, в частности, сравнима с появлением и развитием интернета.

## Литература

1. Kurs-bitcoina.ru. URL: <https://kurs-bitcoina.ru/prognoz-bitcoina/> (дата обращения: 11.07.2020).
2. Pankaj Hazra. Principle of Blockchain Technology the naive way! URL: <https://garage.hackabit.in/2018/09/principle-of-blockchain-technology.html> (дата обращения: 12.07.2020).
3. Корнилов Д.А., Зайцев Д.А., Корнилова Е.В. Современные формы краудфандинга и краудселинга, аналитика рынка ICO // ИТ портал. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-criptorynka-v-2017-godu-sobytiya-i-prognozy> (дата обращения: 10.07.2020).
4. Образцова В.В. Правовой статус криптовалют в России // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 1. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/01/77180> (дата обращения: 12.07.2020).
5. Библиотека Конгресса США. URL: <http://www.loc.gov/law/help/cryptocurrency/map1.pdf> (дата обращения: 13.07.2020).
6. Красулина О.Ю. Финансовая глобализация: позитивные и негативные последствия // В мире научных открытий. 2013. № 8 (44). С. 135–146.
7. Вахрушев Д.С. Криптовалюта как феномен современной информационной экономики: проблемы теоретического осмыслиения // Интернет-журнал «Науковедение». № 5 (24). 2014. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN514.pdf> (дата обращения: 12.07.2020).
8. РБК. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/59e653899a7947fe00d06920> (дата обращения: 12.07.2019).

## Технологии фандрайзинга в арт-менеджменте

О.С. Осипова  
к.с.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

Ю.Д. Грецкова  
студентка 1-го курса магистерской программы «Global Business»  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

**Аннотация:** Применение инструментов фандрайзинга в большой степени определяет возможности арт-институций по реализации художественных проектов и по развитию организации. В статье рассматриваются основные актуальные технологии фандрайзинга, формы взаимодействия бизнеса и арт-институций. Представлены ключевые идеи, классификация и описание технологий фандрайзинга в арт-менеджменте, предложены кейсы реализации технологий фандрайзинга арт-институциями. Обзор тенденций развития фандрайзинга в сфере культуры и искусства в России выполнен на базе материалов серии интервью в арт-институциях.

**Ключевые слова:** арт-менеджмент, фандрайзинг, спонсорство, партнерство, членство.

## Введение

В большинстве стран правительство является основным спонсором арт-институций. Но эти инвестиции не могут покрыть все расходы, включая эксплуатационные и затраты на реализацию новых проектов [1]. Поэтому сегодня наблюдается быстрый рост фандрайзинговой деятельности в сфере культуры [18]. Для отечественных арт-институций, при высоком профессионализме в вопросах создания культурного продукта, задача обеспечения финансовых ресурсов организации остается сложной [2].

В данной статье рассматриваются формы взаимодействия бизнеса и арт-институций. Чтобы получить общую картину фандрайзинга в сфере искусства и культуры в мире, был произведен анализ зарубежной литературы. Для изучения лучших фандрайзинговых практик использовался бенчмаркинг-анализ: анализ сайтов крупных европейских и американских учреждений культуры. Для изучения тенденций развития фандрайзинга в сфере культуры и искусства в России была проведена серия интервью в трех арт-институциях: Государственный центр современного искусства «Арсенал», г. Нижний Новгород (государственное учреждение); Московский музей современного искусства «ММОМА» (государственное учреждение); Галерея «FUTURO», г. Нижний Новгород (общество с ограниченной ответственностью).

## Технологии фандрайзинга

Под фандрайзингом понимается деятельность по сбору или поиску средств для реализации благотворительных, культурных и иных проектов или для поддержания деятельности организации [9].

Фандрайзинг в сфере культуры ставит перед собой следующие задачи:

1. Сбор средств для реализации проектов является одной из главных задач фандрайзинга. В данном контексте под привлеченными ресурсами понимаются не только денежные средства, но и товары или услуги, человеческие ресурсы, помещения и т.д.
2. Повышение узнаваемости бренда. Арт-институции должны разработать позиционирование своей компании, чтобы охватить конкретную целевую аудиторию. Оно включает в себя миссию, ценности и культуру организации, которые делают ее уникальной.
3. Обеспечение работы с донорами компании.

На практике условно выделяют два уровня поддержки: индивидуальные и корпоративные пожертвования. Для корпоративного фандрайзинга характерен не только поиск и привлечение потенциальных доноров, но и постоянное взаимодействие с прежними донорами, которые могут оказать большую поддержку и внести вклад в развитие учреждения культуры. Это связано с тем, что длительное сотрудничество дает понимание компанией-донором специфики работы с арт-институцией и повышает заинтересованность корпоративного донора в реализации совместных проектов, тем самым сотрудничество коммерческой и художественной организаций становится более крепким и продуктивным.

Донор арт-институции может выступать в качестве спонсора, партнера и патрона (членство). В рамках меценатской поддержки между компанией и арт-институцией подписывается договор о пожертвовании, не предусматривая никакого дальнейшего взаимодействия между сторонами договора. В данной статье не рассматривается меценатство, а делается упор на более сложные форматы сотрудничества бизнеса и культуры.

Общая модель фандрайзинга состоит из 4 основных этапов [10]:

1. *Создание списка целевых компаний*, которые могут поддержать учреждение культуры. Воспользовавшись базой данных о компаниях, следует выделить те компании, которые разделяют с арт-институцией одинаковые ценности и готовы внести вклад в развитие культуры и искусства.

2. *Повышение узнаваемости учреждения культуры*. Этот этап характеризуется разработкой позиционирования учреждения культуры и созданием уникального ценностного предложения, который может привлечь корпоративных доноров. Активность в социальных сетях и ценный контент на сайтах, такой как статьи, видео и прямые трансляции, могут повысить вовлеченность аудитории посредством лайков и комментариев на платформах социальных сетей. Публичная известность арт-институции предоставляет

возможность спонсорам прорекламировать свой бренд большей аудитории. Таким образом, учреждения культуры повышают осведомленность общественности о партнерах и спонсорах арт-институции, тем самым привлекая и дополнительных доноров [23].

3. *Построение канала связи с потенциальными донорами.* На данном этапе используется множество инструментов, чтобы связаться с компаниями и привлечь их внимание [5]. Условно выделяют онлайн и офлайн методы коммуникации. К онлайн методам может относиться электронная рассылка писем, оформление заявок на сайте учреждения культуры и т.д. К офлайн методу относятся личные встречи, проведение мероприятий, таких как бизнес-завтрак, благотворительные концерты, спортивные мероприятия; телефонные звонки и т.д. [6, 19].

4. *Вовлечение доноров.* Сотрудничество культуры и бизнеса приносит большую пользу в случае, если поддержка будет не единоразовая, а на постоянной основе. Выстраивать тесные отношения с донорами возможно посредством внедрения программы членства, проведения регулярных встреч и постоянного взаимодействия с донорами. Исследование Принстонского университета показало, что готовность внести свой вклад в благотворительную или коллективную деятельность возрастает, когда процесс поддержки культурных организаций будет трудным, а не легким [15]. Предоставление донорам возможности приложить усилия и сделать выбор являются ключевыми факторами в повседневной фандрайзинговой практике [26]. Предоставление донорам контроля над их решениями о пожертвованиях может увеличить благотворительные пожертвования и помочь донорам получить большее удовлетворение и больше опыта от взаимодействия с учреждением культуры.

Прослеживается связь между финансированием культуры и искусства и арт-менеджментом в художественных организациях:

- Внешнее финансирование влияет на внутренние процессы организации;
- В результате стабильных и длительных отношений с корпоративными донорами арт-институция реализует уникальные проекты и придерживается стратегии дифференциации. Данная стратегия позволяет ослабить контроль управления доноров над проектами и позволяет наращивать художественный и интеллектуальный капитал организации;

- В случае с нестабильными и краткосрочными отношениями с донорами организация в сфере культуры и искусства выбирает стратегию минимизации издержек для реализации проектов. Вследствие чего проекты носят стандартизованный характер и находятся под жестким контролем компаний-доноров [20].

## Форматы взаимодействия бизнеса и арт-институций

*Спонсорство* – это маркетинговый инструмент, применяемый компаниями для достижения коммерческих целей. В соответствии со спонсорским договором донор поддерживает проект арт-институции в денежном или ином материальном выражении взамен на предоставление ответной помощи (в виде рекламы бренда) со стороны художественного учреждения [14]:

- Деловая цель спонсорства заключается в том, чтобы выйти на конкретную целевую аудиторию и заработать имидж благотворителя, тем самым привлекая внимание общественности [16]. Такая «стратегическая филантропия», которую обеспечивает спонсорство, может дать бизнесу конкурентное преимущество, выходя за рамки продуктовой и ценовой конкуренции.
- Спонсорство часто отождествляют с рекламой, что не совсем корректно. Компании используют оба метода, чтобы вызвать эмоциональную реакцию у целевой аудитории [4], но они значительно различаются по типу восприятия аудитории. По сравнению с рекламой, спонсорство ассоциируется с благотворительностью и альтруизмом, что вызывает у аудитории положительные эмоции. Реклама вызывает ощущение навязчивости в связи с переизбытком рекламных кампаний в повседневной жизни человека. Поэтому спонсорство считается эффективным методом повышения узнаваемости бренда.
- Логотипы спонсоров размещают на стенде выставки, на сайте учреждения культуры, на футболках волонтеров, на материалах и ресурсах, предоставляемых спонсорами, и посредством других каналов коммуникации с аудиторией.

Спонсорская программа «МоМа» дает возможность компаниям рекламировать себя на выставках, спектаклях, благотворительных мероприятиях, в ходе образовательных программ и т.д. [24]. Более того, благодаря цифровым технологиям (digital-маркетинг, создание контента в

социальных сетях и на сайте музея) спонсоры могут общаться с аудиторией «MoMa» и получать наибольший эффект от спонсорства, привлекая свою целевую аудиторию оригинальным способом.

Частые ошибки при взаимодействии со спонсорами заключаются в том, что арт-институция обращается с ними как с меценатами, а спонсоры, в свою очередь, хотят извлечь выгоду из сотрудничества. Спонсоров привлекает:

- Возможность прорекламировать свой бренд. Это наиболее эффективный способ заявить о себе и продвинуть свой товар;
- Повышение социальной ответственности, повышение узнаваемости бренда компании, привлекательность имиджа;
- Расширение круга «друзей» фирмы, расширение деловых связей через сотрудничество с учреждением культуры;
- Инструмент выхода на международные рынки. Компания инвестирует в развитие культуры, проявляя интерес к культуре данной страны. В Европе сфера культуры особенно важна для людей и является привлекательной платформой для расширения стратегически важных для бизнеса связей.

*Партнерство* представляет собой новую перспективу во взаимодействии бизнеса и культуры, которая сформировалась за последнее десятилетие. В связи с недостатком государственного финансирования предполагалось, что художественные учреждения будут работать более эффективно, применяя рыночный принцип управления [13; 25]. Рыночная ориентация не означает подчинения художественных организаций правилам свободного рынка, а скорее мотивирует их понимать потребности своей аудитории и подразумевает идею общих ценностей и целей в отношениях со своими деловыми партнерами [25]. Эта форма взаимодействия в значительной степени изменила сотрудничество культуры и бизнеса из формата коммерческой сделки во взаимовыгодную совместную работу над проектами для решения общественных проблем [8]. С точки зрения бизнеса, который столкнулся с проблемой создания новых ценностей и повышения социальной ответственности в период динамических изменений [3], возникла необходимость выйти за рамки обычного использования искусства для рекламных целей. Специалисты в области искусства, скептически относящиеся к спонсорству, утверждают, что размещение логотипов компаний на мероприятиях достигли предела, и нужно искать другие подходы для привлечения внимания общественности [11].

Партнерство – это отношения, которые подразумевают использование ресурсов учреждения культуры и компаний-донора для максимизации результатов, обмена знаниями и, как следствие, развития компетенций партнеров и создания более инновационных методов работы [12].

Деловой партнер совместно участвует в этапах разработки концепции и реализации проектов. Однако в успешном партнерстве деловой партнер не нарушает территорию куратора, и совместная работа основана на прямой коммуникации для уменьшения неопределенности в отношении роли партнеров [11]. Исследования показали, что постоянные корпоративные доноры чаще делают крупные пожертвования и активно участвуют в поддержке арт-институции [20]. Такие пожертвования могут полностью покрывать расходы учреждения культуры, а сотрудничество с коммерческим сектором открывает новые возможности как для арт-институции, так и для самих компаний-доноров [17].

В отличие от однородного спонсорства, партнерство бывает разных форм. Так, новым веянием во взаимодействии между культурой и бизнесом стало партнерство, основанное на развитии творческого потенциала компании-донора. Такое сотрудничество несет просветительский характер. Так называемое творческое партнерство, с помощью которого искусство применяется в процессах организационных изменений, стало последней тенденцией в отношениях между бизнесом и культурой [11].

Предпосылкой зарождения творческого партнерства стало развитие креативной экономики, которая стимулирует инновационное развитие бизнеса. Некоторые художественные учреждения решили развивать партнерство с предприятиями, выходящими за рамки их художественной деятельности. Так, например, партнерство Британского музея и компании «Samsung», лидера в области производства высокотехнологичного оборудования, стало одним из успешных и показательных кейсов сотрудничества культуры и бизнеса [22]. «Samsung» и Британский музей создали общую платформу, центр цифровых открытий «Samsung» (SDDC), в рамках которого партнеры разработали инновационную программу бесплатного цифрового обучения, где ученики могут изучать искусство и взаимодействовать с коллекциями музея

**Членство.** Корпоративное обучение посредством искусства сегодня стало заметным трендом. В процессе обучения корпоративных сотрудников работники учреждения культуры применяют методы, используемые в изобразительном и исполнительном искусстве, для развития у персонала

навыков нестандартного решения проблем и совершенствования навыков презентации.

С помощью корпоративных взносов компания, семья сотрудников и клиенты компании получают эксклюзивный доступ к коллекциям и выставкам учреждения культуры, а арт-институция, в свою очередь, реализует свои художественные программы, образовательные и исследовательские проекты [7]. На примере музея «Tate Modern» рассмотрим, какие возможности и привилегии получает компания-донор [21]:

- Бесплатный доступ к выставкам для сотрудников и клиентов;
- Частные экскурсии в нерабочие часы галереи;
- Мастер-классы от экспертов по теме искусства;
- Вечерние частные просмотры, где выставки открыты исключительно для корпоративных доноров;
- Приглашения на прием по случаю открытия ежегодного вечера для корпоративных доноров;
- Скидка 10% для сотрудников в интернет-магазине «Tate Shop»;
- Каталоги, выставочные буклеты, подписка на журнал музея;
- Упоминание компании и размещение логотипа компании на доске почета партнеров, на сайте музея и в каталоге основных выставок;
- За счет корпоративной поддержки арт-институции реализуют уникальные проекты, расширяя границы своих возможностей и привлекая внимания общественности.

### Тенденции развития фандрайзинга в России

На Западе в галереях, музеях, театрах и других арт-институциях корпоративный фандрайзинг активно применяется. В России этот подход только начинает свое развитие. Чем более дифференцирована фандрайзинговая программа, тем больше она привлекает компаний-доноров, и тем разнообразнее форматы взаимодействия. В итоге в таких арт-институциях выставочная программа обогащается, привлекая внимания более популярных отечественных и зарубежных художников и деятелей искусства.

В результате проведения интервью с арт-институциями России были отмечены несколько проблем, с которыми сталкиваются культурные учреждения во время осуществления корпоративного фандрайзинга.

По мнению всех респондентов, основной проблемой на данный момент является вопрос понимания и осознанности бизнеса в поддержке искусства в России. Компании привыкли транслировать своей аудитории продукт через

другие каналы коммуникации. Более того, организации не представляют, что именно они получат от взаимодействия с культурным учреждением, нет понимания важности развития культурной сферы. Одной из причин, отмеченных респондентами, являются стереотипы о современном искусстве – сложно для понимания, не для простого человека, дорого и т.д.

Так как фандрайзинг в России развивается относительно недавно, то квалифицированных работников и специалистов в данной области не хватает.

Специфическая проблема для постсоветских стран, по мнению респондентов, это общий консерватизм в сфере и нежелание принимать каких-либо изменений. Это связано со страхом последствий от принятия новых методов, форматов ведения культурной деятельности, а также ограниченности ресурсов. Все это приводит к замкнутому кругу: учреждениям культуры требуются средства и ресурсы, их возможно получить, используя фандрайзинг, но из-за боязни потерять и так ограниченные ресурсы, арт-институции ведут себя консервативно.

За последние 5 лет, по мнению респондентов, существенно увеличилось количество корпоративных доноров. Расширились сектора экономики, поддерживающие учреждения культуры. Но все еще в корпоративном фандрайзинге играют важную роль межличностные отношения между сотрудниками арт-институции и бизнесом, что указывает на нерегламентированность работы культуры и бизнеса. Была отмечена тенденция компаний-доноров участвовать в реализации проектов, то есть наблюдается увеличение интереса корпоративных доноров к искусству. Таким образом, осуществляется переосмысление подхода бизнеса к культуре, что выражается в изменении форм сотрудничества компаний с культурными учреждениями: от спонсорства к партнерству.

### *Литература*

1. Артемьева Т.В. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т.В. Артемьева, Г.Л. Тульчинский. СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство Планета Музыки», 2010. 286 с.
2. Осипова О.С. Арт-менеджмент в терминах структуры бизнес-модели // В кн.: «Диалоги о культуре и искусстве»: материалы IX Всероссийской научно-практической конференции с международным участием Ч. 1. Пермский государственный институт культуры, 2019. С. 259–266.

3. Adler, N.J. The arts & leadership: now that we can do anything, what will we do? // Academy of Management Learning & Education. 2006. Vol. 5, Issue 4. pp. 486–499. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1475-9152\(07\)00211-6](https://doi.org/10.1016/S1475-9152(07)00211-6) // ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/47724512\\_The\\_Arts\\_and\\_Leadership\\_Now\\_That\\_We\\_Can\\_Do Anything\\_What\\_Will\\_We\\_Do](https://www.researchgate.net/publication/47724512_The_Arts_and_Leadership_Now_That_We_Can_Do Anything_What_Will_We_Do) (дата обращения: 11.04.2020).
4. Bal, C. Emotions and sponsorship: A key to global effectiveness? A comparative study of Australia and France / C. Bal, P. Quester, C. Plewa // Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2010. Vol. 22. Issue 1. pp. 40–54. DOI: <https://doi.org/10.1108/13555851011013146> // ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228421854\\_Emotions\\_and\\_sponsorship\\_A\\_key\\_to\\_global\\_effectiveness\\_A\\_comparative\\_study\\_of\\_Australia\\_and\\_France](https://www.researchgate.net/publication/228421854_Emotions_and_sponsorship_A_key_to_global_effectiveness_A_comparative_study_of_Australia_and_France) (дата обращения: 15.04.2020).
5. Bendixen, P. Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management // International Journal of Arts Management. 2000. Vol. 2. Issue 3. pp. 4–13 // JSTOR. URL: <https://www.jstor.org/stable/41064696> (дата обращения: 26.04.2020).
6. Cilella, S. Fundraising for the Small Museum //History News. 2000. Vol. 55. Issue 2. pp. 1–8 // JSTOR. URL: [www.jstor.org/stable/42653739](https://www.jstor.org/stable/42653739) (дата обращения: 27.04.2020).
7. Clopton, S.W. Event Preferences among Arts Patrons: Implications for Market Segmentation and Arts Management / S.W. Clopton, J.E. Stoddard, D. Dave // International Journal of Arts Management. 2006. Vol. 9. Issue 1. pp. 48–59 // JSTOR. URL: <https://www.jstor.org/stable/41064897> (дата обращения: 26.04.2020).
8. Comunian, R. Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy // Journal of Arts Management Law and Society. 2009. Vol. 39. pp. 200–220. DOI: <https://doi.org/10.1080/10632920903218521> // ResearchGate. URL: [240538587\\_Toward\\_a\\_New\\_Conceptual\\_Framework\\_for\\_Business\\_Investments\\_in\\_the\\_Arts\\_Some\\_Examples\\_from\\_Italy](https://www.researchgate.net/publication/240538587_Toward_a_New_Conceptual_Framework_for_Business_Investments_in_the_Arts_Some_Examples_from_Italy) (дата обращения: 21.04.2020).
9. Coursera: Arts and Heritage Management. URL: <https://www.coursera.org/learn/arts-heritage/home/welcome> (дата обращения: 22.11.2019).
10. Coursera: the cycle: management of successful arts and cultural organizations. URL: <https://www.coursera.org/learn/the-cycle/home/welcome> (дата обращения: 22.11.2019).
11. Lewandowska, K. From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations // The Journal of Arts Management, Law, and Society. 2015. Vol. 45. Issue 1. pp. 33–50. DOI: <https://doi.org/10.1080/10632921.2014.964818> // ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/276917335\\_](https://www.researchgate.net/publication/276917335_)

From\_Sponsorship\_to\_Partnership\_in\_Arts\_and\_Business\_Relations (дата обращения: 10.04.2020).

12. Lewandowska, K. It's not all about the profit: an analysis of changes in arts and business relations // Economics and Business Review. 2016. Vol. 2. pp. 107–126. DOI: <https://doi.org/10.18559/ebr.2016.1.7>. // ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/297602799\\_It's\\_not\\_all\\_about\\_the\\_profit\\_an\\_analysis\\_of\\_changes\\_in\\_arts\\_and\\_business\\_relations](https://www.researchgate.net/publication/297602799_It's_not_all_about_the_profit_an_analysis_of_changes_in_arts_and_business_relations) (дата обращения: 10.04.2020).
13. McGuigan, J. Rethinking cultural policy // Open University Press. 2004. 192 p.
14. McNicholas, B. Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field // International Journal of Arts Management. 2004. Vol. 7. Issue 1. pp. 57–69 // JSTOR. URL: <https://www.jstor.org/stable/41064831?seq=1> (дата обращения: 19.04.2020).
15. Olivola, C. The Martyrdom Effect: When Pain and Effort Increase Prosocial Contributions/ C. Olivola, E. Shafir //Journal of behavioral decision making. 2013. Vol. 26. pp. 91–105. DOI: <https://doi.org/10.1002/bdm.767> // US National Library of Medicine, National Institutes of Health. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3613749/> (дата обращения: 26.04.2020).
16. Proteau, J. Reducing risky relationships: criteria for forming positive museum-corporate sponsorships // Museum Management and Curatorship. 2018. Vol. 33. Issue 3 pp. 235–242. DOI: <https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1467274> // Scopus. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046024701&doi=10.1080%2f09647775.2018.1467274&partnerID=40&md5=cf2d475bd62fe7ac0f5e1ed7d52b6e2e> (дата обращения: 28.04.2020).
17. Robert, D.A. Not just a pretty face: economic drivers behind the arts-in-business movement / D.A. Robert, L. Devin // Journal of Business Strategy. 2010. Vol. 31. Issue 4. pp. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/02756661011055195> // ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/241700964\\_Non\\_just\\_a\\_pretty\\_face\\_Economic\\_drivers\\_behind\\_the\\_arts-in-business\\_movement](https://www.researchgate.net/publication/241700964_Non_just_a_pretty_face_Economic_drivers_behind_the_arts-in-business_movement) (дата обращения: 11.04.2020).
18. Shone, H. Successful Fundraising at Museums / H. Shone, J. Niner // Association of independent Museums. 2013. pp. 11–17.
19. Simmel L.L. The art of the ask: Maximizing verbal compliance in telefundraising / L.L. Simmel, P.D. Berger // Journal of Interactive Marketing. 2000. Vol. 14. Issue 3. pp. 12–40. DOI: [https://doi.org/10.1002/1520-6653\(200022\)14:3<12::AID-DIR2>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1520-6653(200022)14:3<12::AID-DIR2>3.0.CO;2-P) // Sciedirect. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996800702106> (дата обращения: 21.04.2020).

20. Stockenstrand, A. Arts Funding and Its Effects on Strategy, Management and Learning / A. Stockenstrand, A. Owe // International Journal of Arts Management. 2014. Vol. 17. Issue 1. pp. 43–53 // JSTOR. URL: [www.jstor.org/stable/24587227](http://www.jstor.org/stable/24587227) (дата обращения: 07.04.2020).
21. TATE: Solarcentury: TATE modern solar power system. URL: <https://www.tate.org.uk/about-us/corporatesupport/sponsorship/solarcentury> (дата обращения: 01.03.2020).
22. The British Museum: Sponsorship case study. URL: <https://www.britishmuseum.org/support-us/supporter-case-studies/samsung> (дата обращения: 01.03.2019).
23. The Financial Guide. URL: <https://www.financialguide.ru/encyclopedia/fundraising> (дата обращения: 24.02.2020).
24. The Museum of Modern Art. URL: <https://www.moma.org/> (дата обращения: 25.03.2019).
25. Thomas, S.R. Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship/ S.R. Thomas, S.J. Pervan, P.J. Nuttall // Marketing Intelligence & Planning. 2009. Vol. 27. Issue 6. pp. 736–752. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500910988654> // ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/41385455\\_Marketing\\_orientation\\_and\\_arts\\_organisations\\_The\\_case\\_for\\_business\\_sponsorship](https://www.researchgate.net/publication/41385455_Marketing_orientation_and_arts_organisations_The_case_for_business_sponsorship) (дата обращения: 15.04.2020).
26. Whillans, A.V. A Brief Introduction to the Science of Fundraising // White Paper, Council for Advancement and Support of Education. Washington, DC. 2016 // Harvard Business School. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53683> (дата обращения: 10.04.2020).

## Изучение творческих методов сбора требований в проектах с agile-методологией

С.В. Пимонова  
ст. преподаватель кафедры венчурного менеджмента  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

Ю.Е. Карпухова  
студентка 4-го курса бакалаврской программы «Менеджмент»  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

*Аннотация:* В работе изучены основные инструменты креативного мышления, используемые в agile-проектах при выявлении требований заказчика к конечному продукту. Проведенное анкетирование 35 российских компаний, в которых реализовываются проекты по agile-методологии, позволило выявить наиболее популярный инструмент гибких методологий, а также определить широко используемый творческий метод при выявлении требований – пользовательские истории. Результатом данной работы стала разработанная авторами на основе анализа литературы и проведенного анкетирования российских компаний таблица для выбора наиболее подходящей техники сбора требований agile-командой.

*Ключевые слова:* сбор требований, творческие методы, agile-проекты, гибкие методологии.

Процессы в проектах по разработке программного обеспечения очень сложны и многочисленны. Команда проекта трудится над разработкой долгое время, чтобы в результате получить конкурентоспособный продукт, который полностью удовлетворит нужды конечных пользователей. Поэтому появились гибкие методологии (agile) по управлению проектами: XP (экстремальное программирование), Kanban или Scrum.

Такие инструменты позволяют грамотно выстраивать задачи в проекте, взаимодействие разработчиков между собой и клиентами, а также не нарушать ограничения по времени и бюджету. И если с последним в рамках гибких методологий удается справляться, то с вопросами взаимодействия возникают некоторые сложности.

Зачастую полученный продукт не впечатляет клиентов и не отвечает их ожиданиям – в отчете о ежегодном исследовании Agile в России около 40% компаний заявили о такой проблеме [2]. В готовом продукте содержатся функции, которые не нужны конечному пользователю, при этом отсутствует ряд необходимых клиенту функций. Проблема состоит в том, что разработчики не понимают потребности пользователей, технические специалисты оперируют профессиональными терминами, непонятными обычным пользователям. Следствием этого является то, что пользователи, как правило, предъявляют неполные или неоднозначные требования.

Требования к продукту могут меняться на любой стадии развития проекта. Но не все задачи можно решить только формальными методами и анализом, поэтому возникает потребность в инновациях и необходимость нестандартного, творческого мышления в сборе требований и во взаимодействии членов команды.

Основной целью данной работы является выявление наиболее эффективного творческого метода сбора требований в проектах с agile-методологией.

В рамках данной работы были решены следующие задачи:

- определение самых используемых на сегодняшний день гибких методологий;
- определение концепции творчества, основные требования и типы;
- обзор статей с целью нахождения методов;
- проведена оценка методов и выделен наиболее универсальный подход;
- анкетирование российских компаний;
- сформулированы рекомендации для менеджеров.

В современном мире практически не осталось сфер, которые бы свободно развивались без конкуренции. Здесь в первую очередь стоит вопрос о способности быстрого реагирования к стремительно изменяющимся требованиям и условиям, умению подстраиваться, чтобы своевременно удовлетворять потребности клиентов и точно выполнять требования заказчиков к продукту. Для решения этих проблем появляются новые методы для гибкого управления проектами, в частности для выявления требований. К группе таких методологий относят Agile.

В теории существует несколько подходов к определению и пониманию Agile. Первый, который будет использоваться в данном исследовании – это определение Agile, представленное в документе «Agile Manifesto» («Манифест гибкой методологии разработки программного обеспечения»). Под agile подразумевается не четкая последовательность действий и правил, а совокупность принципов, которых следует придерживаться при реализации проекта. Люди, работающие над проектом, ничем не ограничены, они устанавливают свои правила игры [1].

Сбор требований – это процесс определения потребностей заказчика или владельца продукта и структурирования этой информации понятным образом, чтобы разработчики могли создать продукт, который будет удовлетворять эти потребности [11]. Хотя процесс сбора требований на данный момент является хорошо сформированной областью знаний, он все же является одним из ключевых в процессе разработки продукта.

Сегодня число различных методов и подходов обширно, и стандартной классификации не существует. Некоторые из наиболее популярных включают в себя: интервью, вопросники, опросы, сценарии, мозговой штурм,

пользовательские истории, геймификация и прототипирование. В данном исследовании идет фокусирование, главным образом, на методах и подходах, которые способствуют творческому полету мысли и вовлечению пользователей.

Творчество стало предметом научных исследований с середины XX-го века, но понимание когнитивных и физиологических процессов, лежащих в основе творчества, ограничено [9]. Это не просто теория креативности, это теория, описывающая процессы (например, ассоциативные), которые приводят к рождению идеи и инновациям впоследствии. Для проверки данного типа мышления существует множество тестов, оценивают уровень креативности, а также предсказывают потенциал для творческого мышления. Поэтому креативность является ключевым элементом в творчестве.

В области дизайна креативность широко рассматривается как существенная предпосылка для появления инновационных идей. Некоторые популярные подходы, например, дизайн-мышление, подчеркнули, как изменилась роль дизайна в разработке: от простого внимания к эстетическим аспектам и привлекательности продуктов до предоставления инновационных идей в создании этих продуктов [5].

### Инструменты креативного мышления

Гибкие методологии уже доказали свою эффективность в плане сокращения времени доставки рабочего программного обеспечения, улучшения взаимодействия с клиентом и оценки времени. Однако большинство специалистов полагают, что происходят некоторые сбои на этапе анализа и выявления требований [12]. Учитывая, что выявление требований играет определяющую роль в процессе разработки, и оно характеризуется неопределенностью, было предложено расширить гибкие процессы творческими методами для управления сложными разработками программного обеспечения. Далее будут представлены наиболее популярные и интересные техники.

*Творческие мастерские.* Техника, предложенная П. Ньюманом и др. [8], основана на применении проектного подхода к исследованию и решению сложной проблемы с участием группы неэкспертных конечных пользователей до выдвижения требований. Данный метод использует творческие мастерские для получения идей от пользователей, а затем строит физические и цифровые прототипы, которые передают эти идеи. Метод особенно полезен на этапах подготовки и проектирования процесса, который направлен на облегчение

обмена опытом, создание команды, творческое исследование проблем и быстрое прототипирование идей и возможных решений. Общение разработчиков с пользователями происходит на тематических мастер-классах, семинарах.

**Преимущества:** улучшения в обмене идеями между членами команды и облегчение понимания проблем.

**Ограничения:** пользователи должны быть готовыми к сотрудничеству и требуется обучение новым процессам в проекте.

**Геймификация.** П. Ньюман и др. [8] представляют модель разработки GREM (Gamified Requirements Engineering Model), разрабатывая геймифицированную онлайн-платформу для выявления требований, на которой осуществляется выражение требований в виде пользовательских историй, объясняющих желания пользователей, и приемочных тестов, для контроля за правильностью их исполнения. Суть метода основывается на мотивации и вовлеченности. Мотивированные и вовлеченные люди не только лучше достигают своих личных целей, но также физически и эмоционально прикладывают больше усилий для их достижения.

**Преимущества:** улучшение взаимодействия с пользователями, улучшения в обмене идеями и существенное повышение качества продукта.

**Ограничения:** требуется обучение новым методам, освоение некоторых программ.

**Mind Mapping.** П. Ньюман и др. [8] представляют подход, с помощью которого можно выявить и представить требования в рамках модели Scrum, основанные на Mind Mapping (ментальные карты сознания). Это относительно старый метод, разработанный в шестидесятые годы и подразумевающий фиксирование идей нелинейным методом, так как люди склонны предлагать идеи в произвольном порядке, то есть нелинейно. Все же попытка отразить идеи с использованием традиционного бизнес-софта может фактически помешать процессу, поскольку люди стараются думать линейно о последовательности происходящего. Mind Mapping, в отличие от других способов сбора информации, позволяет работать так, как думают люди. Картографирование мышления побуждает людей думать, организовывать и представлять информацию в рамках радиальной иерархии, размещая наиболее важный концепт в центре данной диаграммы и связывая его с другими, побочными концепциями, расположенными дальше от центра.

**Преимущества:** облегчение понимания проблем.

**Ограничения:** требуется обучение новым методам.

*Пользовательские истории.* Ньюман с соавторами [8] рассуждают о необходимости предоставления разработчикам аналитической структурированной информации для выявления требований. Авторы приходят к выводу, что аналитики и заинтересованные стороны должны производить анализ веб-аналитики, создание макетов и пользовательских историй, обмениваться опытом и методами друг с другом не с помощью бумаги, а с использованием социальных сетей или онлайн-платформ.

Преимущества: лучшее удовлетворение потребностей бизнеса и облегчение понимания проблем.

Ограничения: требуется обучение новым методам или процессам.

*Модель «Цель-ответственность», диаграммы UML.* В исследовании [3] авторы описывают использование творческой техники, которая может применяться вместе с гибкими методологиями. Все основано на модели «цель-ответственность», которая отражает желания клиента, объединяя все цели и процессы, а также проверяет их на предмет их осуществимости и адекватности.

Авторы исследуют применение диаграмм UML, или диаграмм деятельности. Они испытывают технику как в малых, так и в крупных проектах, таких как разработка продукта, с поддержкой венчурного капитала, введение новой информационной системы управления для компании по переработке пищевых отходов и инструмент для поддержки услуг в области здравоохранения. Хотя данные, полученные из представленных случаев, не очень значительны, результаты показывают, что этот метод может адаптироваться к постоянно изменяющимся требованиям.

Преимущества: лучшее удовлетворение потребностей бизнеса и облегчение понимания проблем.

Ограничения: может потребоваться реорганизация команд и обучение новым методам или процессам.

*Совместное прототипирование.* Авторы предлагают совместный инструмент для мобильного прототипирования [4], который позволяет пользователю создавать макеты мобильных приложений с набором базовых настраиваемых объектов и делиться своими прототипами с остальной частью команды. Разного рода проблемы побуждают авторов разрабатывать инструмент к выявлению требований, ориентированный на методы UX (User Experience, «опыт пользователя»), который учитывает все задачи, связанные с процессом проектирования, ориентированными на человека, и для повышения качества взаимодействия пользователя с интерфейсом.

Преимущества: улучшение взаимодействия с пользователями, улучшение в обмене идеями и лучшее удовлетворение потребностей бизнеса.

Ограничения: пользователи должны быть готовыми к сотрудничеству.

*IBM Design Thinking.* Представлен метод IBM Design Thinking [6], который расширяет исходные принципы проектного мышления для гибкой разработки программного обеспечения, предоставляя новый подход для сбора требований, который включает обратную связь с конечным пользователем на всех этапах разработки продукта. Авторы утверждают, что традиционного дизайнера мышления недостаточно, так как разработка программного обеспечения требует тесных отношений между дизайнерами и разработчиками, а традиционное проектное мышление отделяет дизайн от реализации.

Преимущества: лучшее удовлетворение потребностей бизнеса.

Ограничения: требуется обучение новым методам или процессам, и может потребоваться реорганизация команд.

*Структура по стимулированию креативности.* Авторы предлагают концепцию креативности [10], управляемую пользователем, которая направлена на стимулирование креативности конечного пользователя, с помощью которой можно выявить пользовательские требования. Авторы подчеркивают, что гибкие методы, как правило, предполагают, что пользователи могут легко сказать, что они хотят, если их спросить, и предложить инновационные идеи. Однако реальность такова, что сбор требований требует много времени и усилий. Хотя утверждается, что гибкие методологии помогают в сотрудничестве между заказчиком и командой разработчиков, очень немногие понимают, как заказчик может узнать, что нужно реальному конечному пользователю.

Преимущества: улучшение взаимодействия с пользователями, улучшения в обмене идеями и лучшее удовлетворение потребностей бизнеса.

Ограничения: пользователи должны быть готовыми к сотрудничеству.

Из всех методов, описанных выше, наиболее универсальным и практичным за рубежом методом является геймификация [7], так как она работает с любой гибкой методологией, дает возможность производить как веб-продукты, так и мобильные, и позволяет улучшать взаимодействие с пользователями, обмен идеями и повышать качество продукта.

## Эффективные техники сбора требований

Интерес в данном исследовании представляют российские компании, так как гибкие методологии только получают свое распространение в нашей стране. Основываясь на анализе методов сбора требований, представленном выше, можно сделать предположение: 1) Геймификация является наиболее часто используемым инструментом выявления требований в России.

Таким образом, было решено провести исследование российских компаний и выяснить используют ли они творческие методы в выявлении требований или отдают предпочтение тем же методам, что и зарубежные компании. Соответственно была выдвинута еще одна гипотеза: 2) Использование творческих методов в agile-проектах позволяет максимально облегчить понимание проблем.

Для проверки данных гипотез была составлена анкета для компаний, которая была загружена на сервис Google Forms. Далее была осуществлена рассылка анкеты на корпоративные почты компаний, отбор которых осуществлялся на сайте hh.ru по ключевым словам: agile, scrum, project manager, product manager, гибкие методологии, менеджер проекта. Всего было найдено около 456 вакансий. Далее были исключены компании, которые имеют головной офис за рубежом. Итого компаний для дальнейшего исследования было отобрано 135. Анкета была отправлена 90 компаниям, но только 35 прошли опрос (26% компаний от общей выборки). Анкета состояла из 12 вопросов с выбором ответа. Первый вопрос касался отрасли, в которой работает компания. Далее были вопросы относительно гибкой методологии, используемой ими, важности процесса сбора требований и использованием творческих методов.

Опрошенные компании являются полностью российскими, нельзя сделать точное распределение по городам, так как компании идентифицировали себя только с точки зрения отрасли. В топ-3 отраслей входят: разработка ПО – 60%, Телеком – 17%, Производство и профессиональные услуги по – 8,6%.

Среди agile-подходов доминирует Scrum – самый простой для понимания подход: конкретный набор правил, по которым должна жить самоорганизующаяся команда. Его используют около 46% опрошенных, 31% – изобретают собственные подходы, применяя комбинацию методов, и четверть используют XP или Kanban. Причем компании, которые используют гибкую методологию более 5 лет и являются достаточно зрелыми (23%), применяют Kanban.

Это связано с тем, что этот метод улучшения процесса внедряется постепенно. А вот Scrum может использоваться и молодыми Agile-командами, отсюда и такое его широкое распространение. Комбинация методов внедряется уже только после 1–2 лет использования agile-практик.

Компании ждут от внедрения гибких методологий в первую очередь прозрачности процессов (71%), особенно это прослеживается в производственной сфере и сфере услуг. Также важной составляющей успеха является скорость поставки продукта или услуги (63%), молодые компании больше всего стремятся к этому и чаще всего это именно ИТ-компании (85%). Из всех методологий Scrum больше всего удовлетворяет этим потребностям, отсюда и его популярность.

Все компании считают процесс сбора требований неотъемлемой частью при создании нового продукта. При этом 94% компаний постоянно сталкиваются с трудностями при выявлении требований, но 23% ничего для этого не предпринимают и соответственно считают творческие методы бесполезными.

Это, в основном, компании производственной сферы с внедрением agile-методологий более 5 лет. Около 71% компаний также сталкивались со сложностями при сборе, однако после внедрения некоторых творческих методов, им удалось решить часть проблем. Такие методы внедряют молодые компании или стартапы, они более гибкие, а риски не такие существенные. К существенным преимуществам 67% респондентов относят улучшения взаимодействия с пользователем и высокий уровень обмена идеями внутри команды. Около 41% оценили высокое удовлетворение потребностей бизнеса. При этом творческие методы не значительно влияют на качество требований и не сильно облегчают понимание проблемы (отметили 30%). Следовательно, вторая гипотеза не подтвердилась.

Несмотря на все преимущества, которые дает креативность, проектные команды постоянно сталкиваются с одним и тем же ограничением при взаимодействии с пользователем, он должен быть готов сотрудничать, вкладываться в проект и уделять ему не меньше времени, чем разработчики. К сожалению, не ко всем пользователям приходит понимание этого, и поэтому качество продукта и скорость его поставки существенно снижается. Также респонденты отметили такие проблемы как необходимость обучения (52%) и проблемы, связанные с более ранними требованиями (48%).

Использование творческих методов при выявлении требований представлено на рисунке:

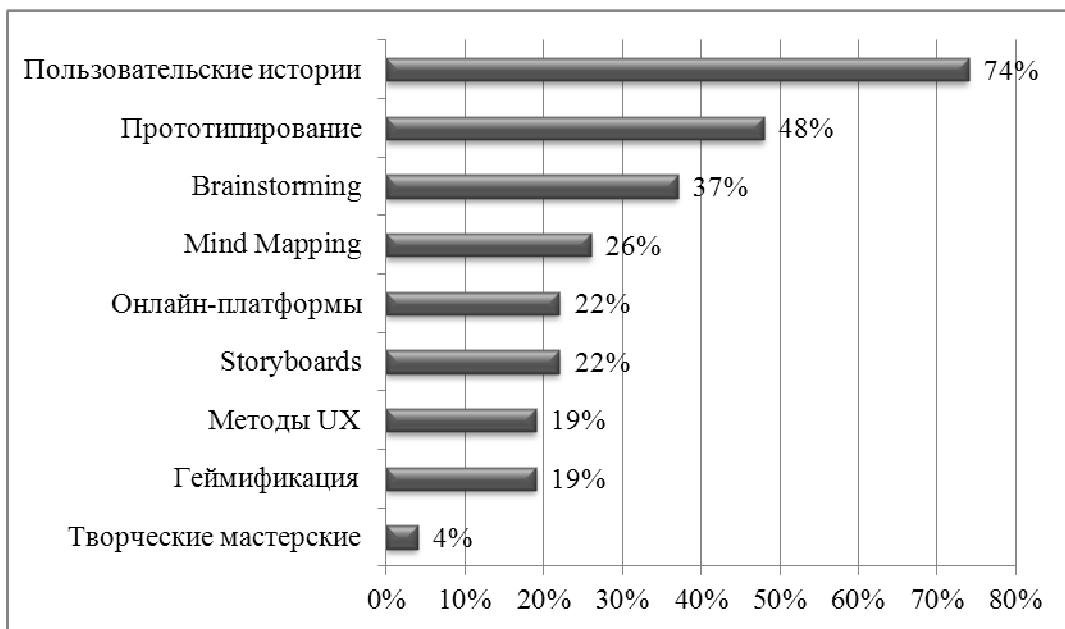


Рис. Творческие методы, применяемые российскими компаниями

Относительно творческих методов, то, как и ожидалось, наиболее популярными являются пользовательские истории – 74%, затем 48% респондентов исследования задействуют прототипирование и 37% – brainstorming. Геймификацию отметили лишь 19% опрошенных компаний. Следует отметить, что пользовательские истории используют компании практически любой сферы и с разным опытом работы, что говорит о его универсальности и простоте для российского рынка.

Геймификация используется исключительно IT-компаниями, производящими игровой софт, и это сравнительно зрелые компании, так как данный метод требует много временных затрат на подготовку и дополнительных инструментов для качественной работы. Большинство респондентов, отметивших пользовательские истории, также выбрали Mind Mapping и Storyboards примерно в одинаковом соотношении. Эти два метода дополняют пользовательские истории, и делают этот инструмент еще более мощным. Больше всего требований было связано с функциональностью продукта – 91%, а дизайн отметили лишь 9%. При этом данные компании используют менее популярные методы, такие как UX и онлайн-платформы (рис. 1). Их преимущество в том, что они дают визуальную поддержку, так необходимую при разработке дизайна. Таким образом, первая гипотеза также не подтверждается, ведь российским компаниям практически не интересен

метод геймификации, и они отдают предпочтение более доступным и универсальным – пользовательским историям и прототипированию.

### Рекомендации по использованию техник для сбора требований к проекту

На основе проведенного опроса российских компаний, использующих agile-методологию в управлении своими проектами, а также изучения российской и зарубежной литературы по данной теме, была составлена представленная ниже таблица, которая позволяет руководителям agile-проектов выбрать наиболее подходящую технику исходя из условий проекта.

Т а б л и ц а  
Таблица для выбора техники agile-командой

Критерии		Творческие мастерские	Геймификация	Mind Mapping	Пользовательские истории	Диаграмма UML, «Цель-ответственность»	Совместное прототипирование	IBM Design Thinking	Структура по стимулированию креативности
Реорганизация команды	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	
Существенно сокращает время сбора требований	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	
Необходимость обучения	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	
Простота использования	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Нет	
Размер организации	Большая	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет
	Небольшая	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
Тип разработки	Мобильные приложения	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да
	Разработка веб-сайтов	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет
	ПО для предприятий	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет
Тип методологии	SCRUM	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Нет

Критерии, по которым руководители проектов выбирают подходящую технику для выявления требований заказчика к проекту, были получены в ходе проведения опроса российских компаний.

Говоря о необходимости реорганизации команд, подразумеваются количественные или качественные изменения в составах команд, в объеме и виде работ, в привлечении новых специалистов и перераспределении должностных обязанностей. Время, затрачиваемое на сбор требований, проверяет быстроту передачи знаний и информации заказчиком команде. Необходимость обучения подразумевает освоение новых инструментов, типов взаимодействия и специальных программ. Простота использования – это совокупность всех критериев. Также выделяются размеры организации: большие, где численность сотрудников больше 100 человек, и небольшие – менее 100 человек. По типу разработки имеются: а) мобильные приложения, включая игры; б) разработка веб-сайтов, от лэндингов и до интернет-магазинов; в) ПО для предприятий, программные алгоритмы для производственного оборудования.

Данное исследование предоставило краткую информацию по гибким методологиям и их использованию в проектах по разработке ПО. Наиболее популярной и используемой во всем мире техникой гибких методологий является Scrum – около 50% проектов используют именно его. Геймификация является наиболее универсальным методом за рубежом, но в России ситуация несколько другая. Опрос показал, что российским компаниям практически не интересен метод геймификации (лишь 19% отметили его как работающий), и они отдают предпочтение более доступным и универсальным – пользовательским историям и прототипированию. Оба эти метода просты в использовании, не требуют реорганизации команд, существенно сокращают время в сборе требований, а также подходят для любого размера организаций, занимающихся разными типами разработок и отлично сочетаются со Scrum и комбинацией методологий.

### *Литература*

1. Agile Alliance. URL: <https://www.agilealliance.org/> (дата обращения: 13.10.2019).
2. ScrumTrek Ежегодный отчет об исследовании Agile в России. 2019.
3. Boness, K., Goal sketching with activity diagrams. In Software Engineering Advances // Boness, K., Harrison, R. 2008. In Software Engineering Advances. ICSEA'08. The Third International Conference on. pp. 277–283.

4. Hastreiter, I. Developing UX for Collaborative Mobile Prototyping // Hastreiter, I., Krause, S., Schneidermeier, T., Wolff, C. 2014. In International Conference of Design, User Experience, and Usability. pp. 104–114.
5. Lindberg, T. Design thinking: a fruitful concept for it development? // Lindberg, T., Meinel, C., Wagner, R. Springer. 2011. Design thinking, Springer. pp. 3–18.
6. Lucena, P. IBM Design Thinking Software Development Framework // Lucena, P., Braz, A., Chicoria, A., Tizzei, L. In Brazilian Workshop on Agile Methods. 2016. In Brazilian Workshop on Agile Methods. pp. 98–109.
7. Lombriser P. Gamified requirements engineering: model and experimentation // Lombriser, P., Dalpiaz, F., Lucassen, G., Brinkkemper S. 2016. In International Working Conference on Requirements Engineering. pp. 171–187.
8. Newman, P. The role of design thinking and physical prototyping in social software engineering // Newman, P., Ferrario, M. A., Simm, W., Forshaw, S., Friday, A., Whittle, J. 2015. 37th International Conference on Software Engineering, 2. pp. 487–496.
9. Runco, M.A. The standard definition of creativity // Runco, M.A., Jaeger, G.J. 2012. Creativity Res. J., 24 (1). pp. 92–96.
10. Sulmon, N. Mapping Participatory Design Methods to the Cognitive Process of Creativity to Facilitate Requirements Engineering // Sulmon, N., Derboven, J., Zaman, B., Montero, M. Information Systems Research and Exploring Social Artefacts: Approaches and Methodologies. 2012. Information Systems Research and Exploring Social Artefacts: Approaches and Methodologies. pp. 221–241.
11. Tiwari, S. Selecting requirement elicitation techniques for software projects // Tiwari, S., Rathore, S., Gupta, A. 2012. Software Engineering (CONSEG), CSI Sixth International Conference on, IEEE. pp. 1–10.
12. Turk, D. Limitations of agile software processes // Turk, D., France, R., Rumpe, B. 2014. arXiv preprint arXiv:1409.6600

# Сравнительный анализ методов принятия управленческих решений

И.В. Привалов

*ст. преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
преподаватель кафедры отраслевой и прикладной социологии,  
Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского*

Е.М. Галинская

*студентка 4-го курса бакалаврской программы «Менеджмент»,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию методов принятия управленческих решений. Проведен сравнительный анализ методов принятия решений в компании. В качестве альтернативы традиционным методам в работе рассматривается принятие управленческих решений на основе данных. Для автоматизации анализа и хранения данных, а также помощи лицам, принимающим решения, существует подкласс информационных систем управления – системы поддержки принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** принятие управленческих решений, управление на основе данных, анализ данных, системы поддержки принятия управленческих решений.

На сегодняшний день существует огромное количество методик принятия решений, но все чаще для принятия решений используют данные из внутренней и внешней среды предприятия. Они представляют собой огромные массивы структурированной и неструктурированной информации, которую в дальнейшем можно проанализировать и получить необходимую информацию.

## Современные методы принятия решений и их недостатки

Принятие решения представляет собой выбор наиболее подходящего курса действий из всех возможных, включая бездействие. В компаниях принятие решений осуществляется на трех уровнях: стратегическом, тактическом и операционном. Данные уровни касаются различных сфер компании (например, маркетинг, производство и управление финансами) и являются взаимосвязанными, так как имеют иерархическую

соподчиненность. Повышение эффективности принятия решений на одном уровне влечет повышение эффективности работы на другом уровне. Аналогично, эффективность решения одного уровня влияет на эффективность работы всей компании.

Таким образом, принятие решения является одной из самых сложных и ответственных задач компании. Для повышения эффективности решений были разработаны несколько методик их принятия:

1. Рациональные решения (Rational decisions);
2. «Good enough» decisions;
3. Интуитивные решения;
4. Креативные решения.

Критериями сравнения выбранных методик будут:

- Степень субъективности и влияние человеческого фактора;
- Сложность сбора и анализа информации;
- Времязатратность;
- Размер необходимых человеческих ресурсов.

### *1) Рациональные решения*

Данная модель принятия решений представляет собой ряд продуманных шагов, которые совершают субъект с целью решения проблемы и достижения необходимого результата. Данный метод является надежным, так как опирается на проверенные факты, причинно-следственные связи, тщательные исследования и анализ.

На первом этапе принятия решений определяется желаемый результат. Устанавливается цель и задачи, а также сроки выполнения поставленной цели. Второй этап – это выявление критериев принятия решений. Следующим шагом будет оценка степени важности каждого критерия. Иерархия критериев необходима для того, чтобы руководствоваться ею при принятии конечного решения, сделать его наиболее эффективным и сократить риски. Четвертый этап представляет собой генерирование всех возможных вариантов действий. На пятом этапе необходимо оценить каждую альтернативу, исходя из выделенных на втором этапе критериев принятия решений. Последним шагом становится выбор наилучшей альтернативы.

Сильными сторонами подхода являются:

- Установление критериев принятия решений до начала генерирования возможных вариантов действий. Таким образом субъекты принятия решений создают своеобразную инструкцию, которой необходимо придерживаться. С помощью нее легче принять

наиболее эффективное решение, минимизировать субъективность и возможность выбора необоснованных действий [1].

- Оценка всех идей. Каждая найденная альтернатива подвергается обсуждению и оценке согласно критериям. Следовательно, риск пропустить действительно хороший вариант действий минимизируется так же, как и риск выбрать неэффективный вариант.

Также подход имеет слабые стороны:

- Большой объем информации. Этот фактор приводит к тому, что иногда большое количество времени выделяется на сбор и обсуждение информации, а не на непосредственное принятие решений. Кроме того, есть большой риск произвести неполный анализ данных из-за их большого количества и сложности.
- Высокая времязатратность. Компании достаточно часто находятся в сжатых временных сроках. В связи с этим они могут не иметь необходимого количества времени на продумывание и оценку всех альтернатив.
- Необходима большая команда специалистов из разных сфер компании. Их мнения необходимо чтобы видеть, как возникшая проблема и ее решение отражаются на каждой части компании. Без специалистов разных профилей невозможно решить вопрос максимально эффективно и комплексно, а также возникает риск ухудшить текущую ситуацию и нанести вред компании.

## 2) Модель ограничения рациональности («*Good enough*» decisions, the bounded rationality model)

Согласно этой модели, люди намеренно сокращают все возможные варианты действий, оставляя наиболее выполнимые альтернативы. Затем выбирают первую приемлемую альтернативу без продолжительного анализа и обсуждений.

К сильным сторонам модели можно отнести:

- Высокую скорость принятия решений. Это связано с тем, что принимается первая альтернатива, которая соответствует минимальным критериям. Время на продумывание и оценку всех возможных вариантов не тратится.
- Простота сбора и анализа информации. Принцип принятия первой подходящей альтернативы не дает возможности производить длительный сбор данных и их тщательную оценку.

- Не требует больших человеческих ресурсов. Подобные решения чаще всего принимаются высшими управленческими кадрами по некритическим вопросам.

Слабыми сторонами модели являются:

- Высокий риск принять неэффективное решение, так как главным приоритетом выступает сохранение времени, а не продумывание и оценка действий и их исходов.

### 3) *Интуитивные решения*

Согласно этому методу, принимаются решения, не сопровождаемые логической аргументацией. Принятие интуитивных решений является широко распространенной практикой среди опытных менеджеров, поскольку успешность интуитивного решения полностью зависит от индивидуальных черт менеджера, его прошлого опыта и знаний [2].

Метод часто используется в ситуациях с быстро изменяющимися условиями, сжатыми сроками и высокой степенью неопределенности. В таких случаях менеджеры оценивают имеющуюся ситуацию и находят в ней закономерности. Затем связывают имеющиеся данные с прошлым опытом и принимают решение без обдумывания множества альтернатив. В отличие от рациональных решений, где детально продумывается и просчитывается каждый последующий шаг, этот метод задает вектор для дальнейших более глубоких решений и подходит для осуществления комплексного взгляда на проблему [3].

Такой алгоритм имеет ряд плюсов:

- Низкая времязатратность. Подобные решения осуществляются в критических ситуациях. Главная цель интуитивного решения – совместить его качество с высокой скоростью принятия.
- Простота сбора и анализа информации. При анализе имеющейся информации находят паттерн прошлых ситуаций. В таком случае исчезает необходимость продумывать новый курс действий, так как есть возможность поступить в соответствии с проверенным образом.
- Нет необходимости собирать команду специалистов. Достаточно проверенного опыта одного или нескольких человек.

К минусам метода относятся:

- Большая роль человеческого фактора, так как решения принимаются без рассмотрения альтернатив, а лишь исходя из опыта только

одного человека. Возникает риск упущения более выгодного варианта действий и совершения ошибки. Кроме того, прошлый опыт может устаревать и быть неактуальным в текущих ситуациях.

- Данный метод недоступен новичкам, так как у них нет необходимых практических навыков.

#### *4) Креативные решения*

Креативные решения представляют собой генерирование идей, в результате которого возникают абсолютно новые и творческие способы решения проблем. Креативность является основополагающим элементом в инновационном процессе. Креативность в комбинации с реалистичным планированием дает организации возможность стать первой в какой-либо сфере, привлечь клиентов и получить максимальную прибыль. В условиях интенсивной конкуренции для компаний очень актуально уметь принимать решения такого типа.

Необходимость в креативном решении возникает при столкновении компании с абсолютно новой для них проблемой в неизученной сфере или внедряет новые технологии в свою деятельность. В связи с этим успех креативного решения зависит от того, насколько глубоко будет изучена новая сфера и насколько успешно получится соединить творческий подход топ-менеджеров и всей команды, новые технологии и проверенные процессы [4].

Процесс принятия креативного решения имеет алгоритм из 4 шагов:

1. Идентификация проблемы. Выявляется причина возникновения проблемы и мотивация для ее решения.
2. Сбор информации и непрерывный процесс обдумывания возможных вариантов решений.
3. Период «инкубации». На этом этапе о проблеме как будто забывают и не думают совсем. На самом деле, в это время мозг человека бессознательно работает над проблемой. После периода неосознанной работы над проблемой неожиданно наступает момент «озарения» и решение становится очевидным.
4. Принятие решения. На этом этапе решение осознанно принимается и начинает применяться на практике.

К положительным чертам данного подхода можно отнести тот факт, что результатом является уникальная идея. С помощью ее новизны компания может значительно повысить свою конкурентоспособность и продвинуться в развитии.

Одновременно с этим данный метод решения проблемы является очень рискованным из-за ряда факторов:

- Сложно установить сроки, ко времени окончания которых будет готово решение.
- Необходим глубокий анализа нового и большого объема информации. Вся успешность решения зависит от степени погружения в проблему. Процесс может выходить за рамки переработки абсолютно новой информации. Тогда возникает потребность в приобретении новых навыков и расширении квалификации персонала.
- Человеческий фактор имеет большое влияние, так как есть вероятность, что необходимое решение придет не вовремя или не придет совсем.

### Принятие решений на основе данных как наиболее эффективный метод принятия решений

Существует возможность принимать бизнес-решения, не основываясь на собственной логике процесса и на интуиции. Альтернативой умозрительному принятию решений может служить управление на основе данных.

Можно сказать, что на начальном этапе работы есть большой объем чаще всего неструктурированных данных, который обрабатывается за счет прохождения через определенные алгоритмы. Результатом обработки этой информации являются структурированные данные, на основе которых можно разработать решение определенной проблемы.

Данный метод является универсальным, так как позволяет работать с различными типами данных:

- Качественные данные. Это объективный тип данных, который можно измерить и записать результат в виде чисел.
- Качественные данные. Такие данные не связаны с числами и являются субъективными. Они возникают в ходе интервью и анкетирования.

Существует еще одна классификация данных, с которыми можно работать в рамках выбранного подхода:

- Реальные данные. Этот тип информации можно получить напрямую из событий, происходящих в существующем бизнесе.

- Экспериментальные данные. Этот тип информации берется из искусственно созданной среды с целью проверки, какие решения сработали бы в бизнесе лучше всего.

Гибкость подхода при анализе данных делает его востребованным в компаниях с самой различной специализацией для решения проблем разного типа. С помощью него можно как проанализировать и исправить текущую ситуацию, так и предсказать будущие изменения.

Успех применения такого способа в первую очередь зависит от качества собранной информации и, соответственно, от методов ее сбора и обработки. Процесс подготовки обычно занимает около 80% всего времени работы с данными. Чем точнее будут выбраны метрики, тем более актуальной будет информация и полученные на ее основе данные. Соответственно, появится больше шансов принять эффективное решение.

Использование метода принятия решений на основе данных может сопровождаться рядом трудностей. Во-первых, данные могут повлечь изменения некоторых элементов структуры компании и ее культуры. Такая трансформация – это всегда длительный процесс, в результате которого компания повышает уровень знаний всех сотрудников и вносит изменения в бизнес-процессы. Второй трудностью становится сопротивление изменениям, включающее неготовность и нежелание людей воспринимать новые технологии. Идея постоянно видеть и анализировать большие числа вызывает тревожность у некоторых сотрудников [5].

Существует пять стадий, после прохождения которых данный подход начинает успешно функционировать:

1. Отрицание (Data Denial). Как и любое нововведение, применение аналитики данных встречают недоверие со стороны персонала компании и нежелание применять их.
2. Безразличие (Data Indifference). Компания не заинтересована в сборе данных в соответствии с новым подходом.
3. Осознанность (Data Aware). Начинается процесс сбора информации, но метод еще не является основой для принятия решений.
4. Информированность (Data Informed). Собранные данные используются выборочно. Менеджеры учитывают их при принятии решений.
5. Полная опора на данные (Data Driven). Финальная стадия, на которой подход полностью признается в компании. Данные выступают основой для принятия решений.

В компаниях, которые прошли все пять стадий и успешно внедрили метод принятия решений на основе данных, можно выделить ряд общих черт, отличающих их от компаний, чья деятельность не связана с большими данными:

- Четкое определение проблемы и видение цели, исходя из которых начинается сбор данных из выбранных сфер.
- Большое внимание уделяется качеству собранной информации и методам сбора. Для этого регулярно инвестируются средства в развитие метода, а также профессиональных качеств персонала [6].
- Попытки сделать данные максимально доступными и соответственно их внедрение на разных уровнях компании.
- Во внимание принимаются все идеи, возникшие на основе анализа данных, вне зависимости от уровня в организации.

В результате работы с данными происходит отбор информации в соответствии с поставленными вопросами. Полученный набор данных используется в качестве базы для решения существующих в компании проблем. Польза данного подхода в первую очередь заключается в возможности изучить в цифрах структуру бизнеса и бизнес-процессы, следовательно, с большой вероятностью получить точные данные [7]. Также данные дают возможность находить точки роста компании, вследствие чего можно преобразовывать и оптимизировать имеющиеся процессы. Можно отметить объективность решений, принимаемых на основе данных. Влияние мнений, основанных на интуиции или опыте, минимизируется, так как данный метод больше полагается на данные, выбранные исходя из установленных критериев и полученные в результате прохождения информации через ряд алгоритмов. Широкий спектр применения является еще одним преимуществом. Организации любого типа могут использовать данные для усовершенствования процессов принятия решений. После анализа, в основе которого лежат большие данные, компания, как уже было сказано, получает точные и объективные данные о ситуации.

Подход к принятию решений на основе данных позволяет регулярно работать с актуальной информацией из внешней и внутренней среды. После его внедрения компании приобретают гибкость, так как появляется возможность быстро анализировать результаты принятых решений и своевременно корректировать дальнейшие действия. Все это ведет компанию к высокой клиентоориентированности и конкурентоспособности [8].

## Поддержка решений информационными системами

Посредником между лицом, принимающим решение, и общими цифровыми данными является специальный тип информационных систем для поддержки бизнес-решений. Для поддержки бизнес-решений существуют различные информационные системы. Они могут поддерживать как единичные бизнес-операции, так и целый бизнес-процесс. Чтобы выбрать информационную систему, компании необходимо знать [9]:

1. На каком уровне организации необходимо усовершенствовать процесс принятия решений: операционном, тактическом или стратегическом.
2. Как часто приходится применять данное решение: оно является одноразовым или вопрос о его принятии возникает регулярно с определенной частотой.
3. Кто из сотрудников участвует в принятии решения: управляющие кадры или исполняющие.
4. Насколько структурированным является процесс принятия решения.

Все вышеперечисленные характеристики позволяют выделить структурированные и неструктурированные типы решений. К структурированным относятся решения, процесс принятия которых является логически выстроенным и основывается на точной информации. Для принятия такого решения достаточно выбрать один вариант из заранее имеющихся альтернатив. Структурированные решения принимаются регулярно исполнительным персоналом организации. Процесс принятия неструктурированных решений никогда не может быть определен заранее и требует различных измерений, оценок и поиска причинно-следственных связей. Кроме того, результатом принятия данного решения никогда не будет являться выбор из имеющихся альтернатив, так как они просто не могут быть заданы заранее. Принятие неструктурированных решений происходит намного реже, чем принятие структурированных, и осуществляется управляющими кадрами.

Можно автоматизировать алгоритм принятия решений и представить его в виде простой транзакции, которая будет осуществляться с помощью информационной системы. Если процесс принятия решения достаточно сложный и не может быть запрограммирован и представлен в виде одной транзакции, то информационная система может сделать анализ предшествующих транзакций и вывести необходимые для решения проблемы показатели. Но это не говорит о том, что информационные системы могут

работать только с простыми процессами. Также нельзя сказать, что информационная система может предложить готовое решение существующей проблемы. Несмотря на то, что информационная система значительно упрощает и структурирует процесс принятия решения, невозможно полагаться на нее полностью. Необходим регулярный пересмотр алгоритмов и контроль за функционированием системы в целом.

Есть *три типа информационных систем*, помогающих принимать управленические решения на каждом уровне организации.

Для принятия решений на *операционном уровне* существуют Transactional Processing Systems [10]. Данная информационная система является базовой и поддерживает операционные или часто повторяющиеся решения. Эта система не нацелена на анализ данных. Ее основной функционал заключается в осуществлении относительно простых транзакций и хранении информации о них. Система построена таким образом, что сама способна создавать данные путем совершения транзакций. Имеющиеся данные являются однородными и связаны с узкой областью, поэтому они хранятся в одной базе данных системы.

Процесс принятия решений в данной информационной системе закодирован в прикладных программах. Если на каком-то этапе будет необходимо руководство со стороны сотрудника или подтверждение определенного шага, то это тоже будет закодировано в системе.

Пользователями данной системы являются сотрудники, непосредственно исполняющие операционную работу. Transactional Processing Systems (TPSs) нужны им для запуска, контроля и выполнения их работы, а также для хранения информации о выполненной работе, которая в основном осуществляется в цифровой сфере. Например, такие операции, как осуществление банковского перевода, обработка заказа и контроль передвижения продукции будут происходить на основе TPS, и контролироваться определенным сотрудником.

На *тактическом уровне* осуществляются полуструктурированные решения, и для их поддержки необходима Decision-Support System. Система является более гибкой, поскольку для принятия решений на данном уровне используются менее структурированные наборы данных. Decision-Support System (DSS) может совершать запросы в базу данных TPS и затем приступать к анализу полученных данных. Но такой способ не является самым эффективным и удобным, так как компания получает информацию не только из внутренней среды, но и из внешней. Поэтому возникает

необходимость в интегрированном хранении данных. Хранение данных в одной базе внутри системы, как это было в случае с TPSs, не подходит, поскольку данные поступают изнутри и снаружи и имеют разные схемы.

На сегодняшний день существует *три подхода для интеграции данных и их хранения:*

1) Создается хранилище данных – Data Warehouse, в которое загружаются данные из баз данных TPSs. Так как изначально информация находится в разных базах данных разных TPS, необходимо ее интегрировать и сгруппировать. Чтобы логически структурировать и сгруппировать данные для их дальнейшего использования на следующем уровне, образовываются Data Marts. Data Marts представляют собой часть хранилища данных, содержащую информацию по определенной теме. В них помещают необходимые отобранные данные из баз данных транзакционных систем и только потом приступают к анализу. Таким образом информация становится более удобной в использовании.

2) Вторым вариантом может стать виртуализация данных. В этом подходе данные не перемещаются в хранилище, а остаются в информационных системах. Создается концептуальная схема, которая содержит в себе информацию о данных в информационных системах, то есть в данном варианте происходит работа с метаданными [11].

3) Еще одним подходом к агрегации информации является Data Lake или «Озеро данных». Согласно этому подходу, данные информационных систем не структурируются сразу, как это было в первом случае, а переносятся в хранилище в том виде, в котором были изъяты. Преобразование и интеграция начинается в момент чтения [12]. В данном подходе хранение данных становится дешевле, но возникает риск перехода данных из Data Lake в состояние Data Swamp («Болото данных»), так как данные хранятся беспорядочно во всех видах [13].

DSS должна интегрировать, организовывать и представлять данные таким образом, чтобы давать возможность углубляться в определенные показатели для выяснения причин возникшей проблемы и возможных путей ее решения. Невозможно закодировать процесс принятия решений в данной системе, так как он не предопределен. Поэтому в данной системе разрабатываются специальные инструменты, которые позволяют производить дополнительный анализ и прогнозировать развитие.

DSS может использоваться для управления продажами, оценки прибыльности компании и планирования производства, так как позволяет

ставить цели и корректировать деятельность, направленную на их достижение, устанавливать цены на продукцию и распределять ресурсы.

*На стратегическом уровне* информационная система должна быть более легкой в использовании, чем два предыдущих типа систем. Такой информационной системой является Executive Support System. Эта информационная система не нацелена на решение какой-то конкретной проблемы. В отличие от DSS, Executive Support System (ESS) представляет собой комплекс компьютерных вычислений и коммуникационных технологий, а не совокупность аналитических процессов. Она наглядно отображает результаты по ключевым показателям разных сфер компании в форме графиков, таблиц и информационных панелей.

Информация, необходимая для принятия управленческих решений, находится в DSS, но другие необходимые данные, такие как покупательский спрос или информация о конкурентах, могут быть взяты только из внешней среды. Кроме того, большинство поступающей информации – это неструктурированные данные. Это значит, что входящая информация не имеет заранее заданной структуры данных и никак не организована. Источниками информации могут быть текстовые файлы, аудио- и видеоматериалы, различная документация. Всю информацию из источников система должна структурировать, приводить к определенному образцу и извлекать нужные данные для их дальнейшей презентации.

ESS отличается от других информационных систем своим наглядным, интерактивным и менее сложным в использовании интерфейсом. На основе показателей, выводимых ESS, топ-менеджмент компании может оценить проделанную работу и построить прогнозы. При поддержке ESS менеджеры проводят рассуждения и выбирают необходимый курс действий относительно таких вопросов, как и чем сейчас занимаются конкуренты, что лучше предпринять, чтобы защитить компанию от экономических колебаний, и в какой отрасли следует развивать бизнес.

### *Литература*

1. Дж. Хэммонд, Р. Кини и Г. Райффа. Правильный выбор. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 36–38.
2. Kamila Malewska. The profile of an intuitive decision maker and the use of intuition in decision-making practice // Management. The Journal of University of Zielona Góra. 2018. Vol. 22. No. 1.

3. Andrew Carrol. How to make good-enough risk decisions// Advances in psychiatric treatment. 2009. Vol. 15. pp. 192–198.
4. Adeel Saqib, Mohsin Ullah, Shabir Hyder. Creative decision making in leaders: A case of beer game simulation // Abasyn Journal of Social Sciences. 2019. Vol. 12. Issue 2.
5. Martin De Saulles. The Business of Data. 2019. URL: <https://www.cio.com/article/3449117/what-exactly-is-a-data-driven-organization.html>.
6. Nicolaus Henke, Ari Libarikian, Bill Wiseman Straight Talk about Big Data. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/straight-talk-about-big-data>
7. Guangming Cao, Yanqing Duan. How do top- and bottom-performing companies differ in using business analytics? Journal of Enterprise Information Management. 2017. URL: [www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm).
8. James Manyika, Michael Chui, Brad Brown, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, and Angela Hung Byers. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>.
9. Major types of systems in organizations. Management Information Systems. URL: <https://paginas.fe.up.pt/~acbrito/laudon/ch2/chpt2-1main.htm>
10. David T. Bourgeois, Ph.D. and Bourgeois Information Systems for Business and Beyond. Saylor Foundation, 2014. 6.2. Transactional systems vs. Decision Support Systems.
11. What is Data Virtualization? TIBCO. URL: <https://www.tibco.com/reference-center/what-is-data-virtualization>
12. Озеро данных и хранилище данных – в чем разница? SAS. URL: [https://www.sas.com/ru\\_ru/insights/articles/data-management/data-lake-and-data-warehouse-know-the-difference.html](https://www.sas.com/ru_ru/insights/articles/data-management/data-lake-and-data-warehouse-know-the-difference.html).
13. Vinay Rao. Data lakes and data swamps: IBM developer. URL: <https://developer.ibm.com/technologies/analytics/articles/ba-data-becomes-knowledge-2/>.

# Анализ подходов к оценке эффективности GR-стратегии организации

Н.Г. Сироткина

*к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

С.А. Реснянский

*студент 2-го курса магистерской программы «Менеджмент»,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** Взаимодействие бизнес-сообщества с органами государственной власти необходимо рассматривать не только как механизм урегулирования разногласий или решения точечных задач, но и как стратегическую деятельность. В статье предложена система показателей эффективности GR-стратегии организации, а также результаты исследования, проведенного методом экспертного интервью и анкетирования. Исследование позволило выявить наиболее значимые критерии оценки, которые могут использоваться для разработки системы оценивания, адаптированной под потребности конкретной организации.

**Ключевые слова:** GR-менеджмент, эффективность GR-стратегии, бизнес-объединение, GR-медиарилейшнс.

Последние десятилетия сфера взаимоотношений государства и бизнеса в России претерпевает существенные изменения. GR (взаимодействие с государственными органами – от англ. *Government Relations*) становится все более актуальным и востребованным направлением деятельности российского бизнеса. Как отмечает А.С. Тузовский, «игнорирование необходимости GR-сопровождения предпринимательской деятельности представляет существенную угрозу для экономического благополучия хозяйствующего субъекта» [1]. Актуализация GR связана с широким спектром факторов: усложнением социальной структуры современного общества, повышением информационной открытости и публичности органов государственной власти и т.д. Однако наиболее значимым фактором усиления роли GR, по мнению исследователей, является усиление государственного вмешательства в экономику [1; 2]. Фактически государство стало ключевым стейкхолдером для крупного бизнеса. GR-департаменты созданы практически во всех крупных российских компаниях: ОАО НК «Роснефть», ОАО «РЖД»,

РУСАЛ и т.д. У малого и среднего бизнеса потребность в эффективных GR-коммуникациях также достаточно высока, однако представление интересов этой категории предпринимателей обычно осуществляется через профессиональные ассоциации или общественные организации, например, общероссийскую общественную организацию малого и среднего предпринимательства «Опора России» [3; 4].

Взаимоотношения с органами власти, выходящие за рамки краткосрочного лоббирования, можно рассматривать как стратегическую деятельность, направленную на повышение ценности компании [5]. GR-стратегия может быть определена как «систематизированный свод целей, задач, принципов и правил поведения при взаимодействии фирмы с органами государственной власти, включающего формализованные источники информации (положения, инструкции и т.п.) и неформализованные источники (обычаи делового оборота, традиции корпоративного поведения и т.п.)» [1]. GR-стратегия становится элементом общей стратегии развития организации. Сегодня наблюдается активное создание и развитие корпоративных подразделений, которые специализируются на взаимодействии с публичной властью, а также увеличение количества профессиональных ассоциаций. Отметим, однако, что говорить о массовом использовании в России стратегического планирования в сфере GR еще рано. Как отмечает Д. Котиев, «в России еще не сложились устойчивые технологии и практика «связей с правительством», как не определен и этический кодекс новой профессии» [6].

Спектр методов воздействия на органы государственной власти достаточно широк, однако в научной литературе отсутствует единый подход к определению инструментария GR-менеджмента. Так, GR нередко рассматривается как разновидность политической коммуникации [7]. С. Мак отмечает, что инструменты GR-менеджмента представляют собой не столько адаптированные политические технологии, сколько переработанные с учетом специфических задач методы маркетинга [8]. В научной литературе присутствуют и более широкие трактовки, когда к числу инструментов GR-менеджмента относят, например, КСО и Интернет-коммуникации [2; 9]. Важно отметить, что «среди верифицирующихся практик российского GR занос чемоданов в нужные кабинеты занимает все меньшее место» [10].

Для целей исследования остановимся на базовых инструментах GR-менеджмента, к которым следует отнести прямые контакты с представителями органов власти, влияние на органы власти через экспертное сообщество, членство в профессиональных ассоциациях и союзах и GR-медиарилейшнз.

– *Прямые контакты с представителями органов власти.* Прямые контакты подразумевают непосредственное взаимодействие GR-менеджера с интересующим его чиновником. Такие контакты возможны на заседаниях, форумах, конференциях, круглых столах и т.д. В этих случаях функции GR-менеджера часто выполняет руководитель организации. Установление и поддержание прямых личных контактов – один из наиболее эффективных и часто используемых в России инструментов GR [2].

– *Влияние на органы власти через экспертное сообщество.* Привлечение экспертного сообщества к принятию государственных решений в России закреплено на законодательном уровне. Экспертное сопровождение деятельности органов власти осуществляется экспертными и общественными советами при органах государственной власти и местного самоуправления. В экспертные и общественные советы входят, как правило, представители бизнеса и независимых некоммерческих объединений. Привлечение экспертного сообщества повышает професионализм при подготовке государственных управленческих решений и, в тоже время, позволяет бизнесу формулировать предложения, способствующие формированию благоприятной бизнес-среды. Государственная политика в сочетании с усилиями частного бизнеса может способствовать быстрому распространению новых технологий и созданию комфортного предпринимательского климата [11].

– *Членство в профессиональных ассоциациях и союзах.* Эффективность взаимодействия с государственными органами в значительной мере зависит от того, насколько «российский бизнес сможет перейти от традиционного индивидуального лоббирования своих интересов к осознанным коллективным действиям, направленным на обеспечение условий для устойчивого экономического развития в своих секторах, отраслях и регионах» [12]. Подобные коллективные действия возможны в рамках бизнес-объединений. Объединения предпринимателей решают широкий спектр задач: обсуждение нормативно-правовых актов, затрагивающих интересы предпринимателей, подготовка аналитических материалов для органов власти, установление стандартов качества, предоставление услуг своим членам.

– *GR-медиарилейнз.* В.А. Ачкасова отмечает, что в практике GR сложились особые формы отношений с медиа: система регулярного информирования о деятельности субъекта GR, проводимые для журналистов мероприятия, мониторинг СМИ, спичрайтинг, создание и поддержание

собственных интернет-ресурсов [13]. Специфической чертой медиарелейшнз в сфере GR являются акценты, которые расставляют субъекты GR-менеджмента. Так, допускается размещение информации в средствах массовой информации под нужным углом, проведение опросов и исследований «под заказ», организация конференций, на которых обсуждаются важные, с точки зрения GR, вопросы и т.д.

Для перечисленных выше инструментов GR-менеджмента достаточно сложно идентифицировать индикаторы эффективности. Действительно, «в преобладающем большинстве департаментов по связям с органами государственной власти не делается последующая оценка вложений, оценка эффективности компаний или нанятых профессиональных консультантов» [14]. По мнению авторов, причина – в отсутствии системы качественных и количественных методов анализа эффективности GR-менеджмента.

Для цели идентификации и систематизации таких показателей проведено исследование. В качестве методов исследования были использованы экспертные интервью и анкетирование. Экспертами выступили представители бизнеса, занятые в сфере GR-менеджмента (5 чел.), и представители органов государственной власти, в круг обязанностей которых входит взаимодействие с бизнес-сообществом (6 чел.). Критерием отбора экспертов явилось наличие практического опыта GR-коммуникаций.

Для целей исследования была подготовлена анкета, содержащая открытые и закрытые вопросы. Анкета включала широкий перечень критериев эффективности GR-стратегии организации, разделенный на две категории: качественные и количественные критерии. Указанный перечень был подготовлен авторами на основе анализа российской практики GR-деятельности и качественного контент-анализа специальной литературы [14; 15; 16; 17]:

Таблица

## Система критериев оценки эффективности GR-стратегии организации

<i>Количественные</i>	<i>Качественные</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Количество урегулированных конфликтов;</li> <li>– Соотношение расходов на GR-деятельность и доходов (или экономии, например, на налогах);</li> <li>– Количество предоставленных в органы власти аналитических материалов, отчетов и т.д.;</li> <li>– Количество мероприятий с представителями органов власти; Количество проведенных компаний в СМИ (или упоминаний в прессе).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конструктивные бесконфликтные отношения с органами государственной власти (отсутствие претензий со стороны органов власти);</li> <li>– Оперативность деятельности GR-специалистов;</li> <li>– Точность прогнозирования развития событий;</li> <li>– Достижение поставленных целей и задач (получение субсидий, снятие ограничений, получение лицензий и разрешений и т.д.);</li> <li>– Методы, используемые для достижения целей и задач;</li> <li>– Имиджевые показатели (общественное мнение и мнение представителей органов власти).</li> </ul>

В ходе анкетирования и интервью респондентам было предложено отметить наиболее объективные, с их точки зрения, критерии оценки эффективности GR-стратегии организации и аргументировать свой выбор. Эксперт мог отметить несколько критериев. Ответы респондентов на этот вопрос представлены на рисунках 1 и 2.

Эксперты считают наиболее объективными критерий «количество мероприятий с представителями органов власти» (из числа количественных критериев), а также критерии «конструктивные бесконфликтные отношения с органами государственной власти (отсутствие претензий со стороны органов власти)» и «достижение поставленных целей и задач» (из числа качественных критериев). Подчеркивая важность критерия «количество мероприятий с представителями органов власти», эксперты отмечают, что такие мероприятия более эффективны, если они проходят при поддержке профессиональных ассоциаций и бизнес-объединений. Подобный подход выводит GR-коммуникации на институциональный уровень и обеспечивает большую отдачу и общественный резонанс.

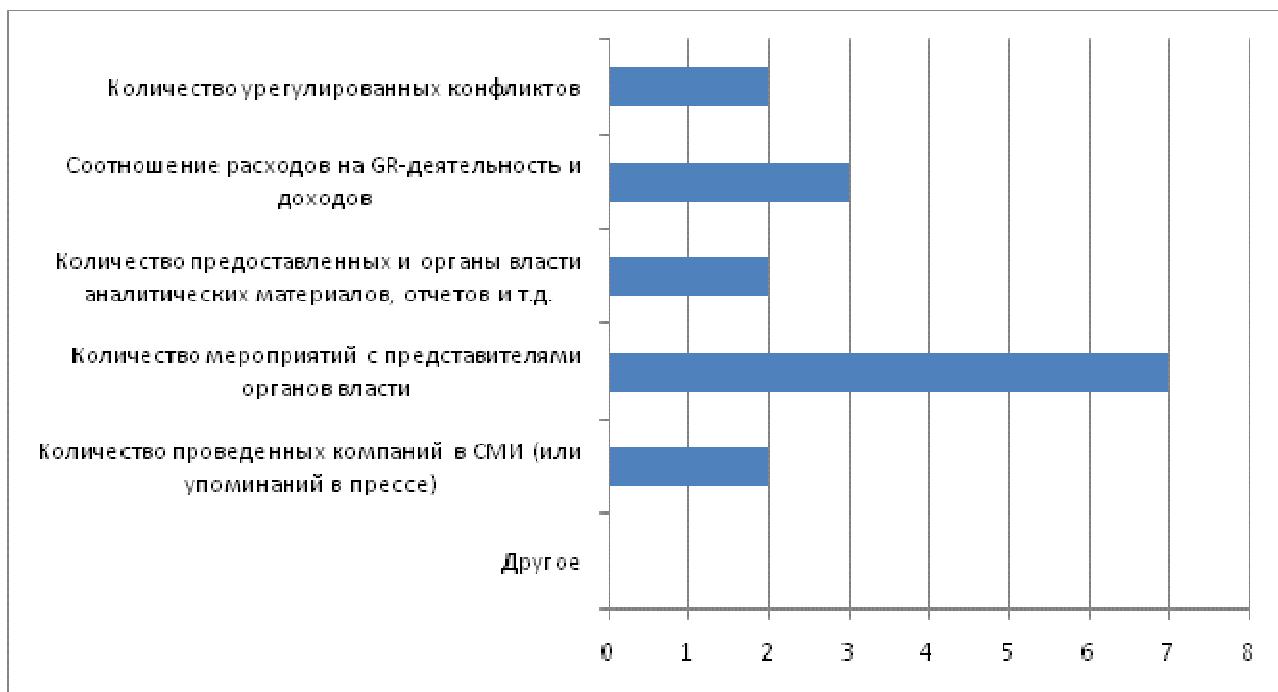


Рис. 1. Наиболее значимые количественные критерии эффективности GR-стратегии

Эксперты отмечают, что при разработке системы оценки эффективности GR-стратегии должен быть соблюден баланс между качественными и количественными критериями. Как отметил один из экспертов, нельзя измерять эффективность «количество собранных визиток», несмотря на простоту и удобство такого подхода. Иначе говоря, выполнение плана по количественным показателям не всегда гарантирует результат. Однако использование преимущественно качественных показателей также нежелательно, поскольку это сделает оценку эффективности GR-деятельности излишне субъективной.

Для оценки эффективности реализуемых GR-стратегий респондентам, представляющим бизнес-сообщество, предлагалось оценить их эффективность по 10-ти балльной шкале. Средний балл составил 5,4 балла, что свидетельствует о достаточно низкой удовлетворенности бизнес-сообщества результативностью GR-менеджмента.

Анкета, предложенная представителям публичной власти, была несколько модифицирована. Вопрос был сформулирован следующим образом: «Оцените эффективность взаимодействия органов власти с представителями бизнеса по 10-ти балльной шкале». Средний балл составил 7,8. Таким образом, оценка эффективности взаимодействия между бизнесом и властью значительно отличается у представителей бизнес-сообщества и чиновников. Представители органов государственной власти

демонстрируют более высокую удовлетворенность качеством взаимоотношений с бизнесом. Таким образом, низкая удовлетворенность бизнес-сообщества и отсутствие консенсуса по вопросу эффективности GR-коммуникаций актуализируют задачу дальнейшего анализа инструментов и показателей эффективности GR-менеджмента.

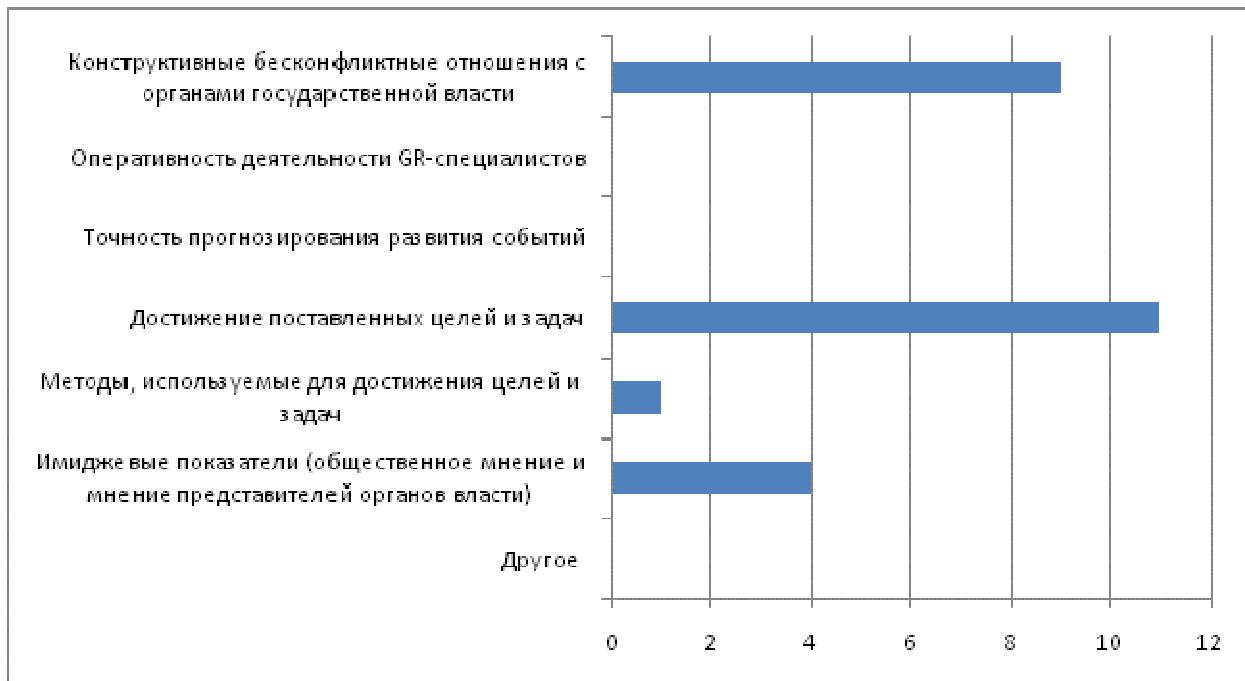


Рис. 2. Наиболее значимые качественные критерии эффективности GR-стратегии

Проведенное исследование обладает рядом ограничений. У авторов не было возможности привлечь экспертов, имеющих опыт GR-коммуникаций в большом количестве российских регионов, поэтому выводы сделаны на основе анализа GR-деятельности только в двух регионах: Нижегородская область и Москва. Отметим также, что используемые в исследовании критерии оценки эффективности GR-стратегии достаточно универсальны, однако в каждой конкретной организации может возникнуть потребность в использовании специфических показателей. Так, диверсифицированные компании со значительным количеством бизнес-единиц могут сталкиваться с ситуацией, когда подразделения по-разному формируют GR-повестку [18]. В этом случае в качестве критерия эффективности может использоваться показатель затрат на осуществление координации политической активности (costs of political activity coordination). Показательно, что в ходе интервью

экспертами также подчеркивалась необходимость использования «показателей, релевантных для конкретной организации».

Важно принимать во внимание, что в отличие от финансовых показателей деятельности организации, результативность GR-стратегии не всегда укладывается в годичный цикл. Даже отдельная фаза GR-компании может превышать календарный год, а такая задача, как лоббирование законопроекта, может затянуться на несколько лет. В таком случае, оценка эффективности GR-стратегии по текущим показателям может оказаться заниженной.

Резюмируя сказанное, можно говорить о неоднозначных оценках эффективности GR-коммуникаций у представителей органов власти и предпринимателей и необходимости использования целостной системы показателей эффективности GR-менеджмента. Предложенные авторами критерии оценки эффективности GR-стратегии может служить основой для разработки системы оценивания, адаптированной под потребности конкретной организации. В дальнейшем, несомненно, потребуется развитие и усовершенствование предложенной системы.

### *Литература*

1. Тузовский А.С. Комплаенс-контроль в структуре GR-менеджмента компаний: на пути к стратегическому мышлению // Вестник Забайкальского государственного университета. № 8 (123). 2015. С. 83–87.
2. Коробейникова Н.Ю. GR-коммуникации в условиях развития современного российского бизнеса (на примере компаний «Вымпелком» и «Связьинвест») // Бизнес. Общество. Власть. № 3. 2010. С. 52–69.
3. Никитин А.С., Шатилов А.Б., Муляр С.Н., Вечернин Д.С. GR для малого и среднего бизнеса, 2015.
4. Большой GR для малого бизнеса. URL: [https://opora.ru/news/bolshoy-gr-dlya-malogo-biznesa-html?phrase\\_id=1339391](https://opora.ru/news/bolshoy-gr-dlya-malogo-biznesa-html?phrase_id=1339391).
5. Schepers, S. (2010). Business-government relations: beyond lobbying. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 10(4). pp. 475–483.
6. Котиев Д.Б. Интересен ли для России опыт Запада в области GR? // Власть. № 11. 2009. С. 118–120.
7. Крайнова К.А. К вопросу о понимании GR-коммуникаций в системе управления политико-коммуникативными процессами // Южно-российский журнал социальных наук. № 3. 2012. С. 123–129.
8. Mack, C.S. (1997). *Business, politics, and the practice of government relations*. Greenwood Publishing Group.

9. Сидорская И.В. Технологии и модели GR в Беларуси и России: сравнительный анализ / Сидорская И.В., Грибанов В.В., Титаренко Л.Г. [и др.]; под ред. В.В. Грибанова, И.В Сидорской, Л.Г. Титаренко, 2015.
10. Шохин А. Бизнес и власть в России. Формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата. Litres, 2020.
11. Perez-Aleman, P. (2003). A learning-centered view of business associations: building business – government relations for development. *Business and Politics*, 5(2). pp. 193–213.
12. Яковлев А.А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в российской экономике // Российский журнал менеджмента. № 3.1, 2005. С. 27–52.
13. Ачкасова В.А. Технологический комплекс медиарилейшнз: особенности реализации в GR-деятельности // Управленческое консультирование, № 4 (48), 2012. С. 92–98.
14. Толстых П.А. GR: Полное руководство по разработке государственно-управленческих решений, теории и практике лоббирования. Москва: Издательство «Перо», 2019.
15. Дегтярев А.А. Об использовании экспертных оценок для диагностики работы лоббистов и GR-менеджеров в современной России. Материалы научно-образовательного форума «Политология XXI век»: политические ценности и политические стратегии, 2013. С. 386–494.
16. Дегтярев А.А. Экспертные методы в анализе уровня результативности и эффективности осуществления взаимодействия с органами государственной власти в современной России // Формирование гражданского общества в России: стратегии и управление: монография. Под ред. Л.Е.Ильиной. М.: Аналитик, 2015. С. 377–385.
17. Рейтинг наиболее эффективных отраслевых специалистов по связям с органами государственной власти России. URL: [http://lobbying.ru/tv/video/print\\_GR\\_small.PDF](http://lobbying.ru/tv/video/print_GR_small.PDF).
18. Shaffer, B., & Hillman, A.J. (2000). The development of business–government strategies by diversified firms. *Strategic Management Journal*, 21(2). pp. 175–190.

# Способы поддержания мотивации молодых специалистов в международных компаниях в процессе адаптации

Ю.Ю. Чилипенок

*д.с.н, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

А.С. Дубова

*преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** Основная цель исследования – формирование системы поддержания мотивации молодых специалистов в международных компаниях в процессе адаптации. На основе анализа систем мотивации международных компаний авторами предлагается выявить наиболее значимые факторы мотивации для молодых специалистов и сформировать обновленную систему мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация молодых специалистов, система мотивации, процесс адаптации.

Международная компания – это сложная система управления и выстраивания бизнес-процессов в разных странах с учетом специфики бизнеса в каждой точке мира. Для масштабирования и увеличения выручки компании открывают офисы в разных городах и странах, а значит, нанимают руководителей и специалистов различных областей для работы в каждом офисе [4]. Процесс подбора и найма персонала занимает одну из важнейших ролей в функционировании крупных международных компаний, так как от квалификации конкретных менеджеров зависит успешность новых проектов и рост компании в целом [1].

При этом актуальной проблемой остается подбор и найм высококвалифицированных специалистов, которые в будущем смогут возглавлять департаменты, эффективно внедрять инновации и каждый день привносить что-то новое в работающую систему [2].

Анализ публикаций последних лет позволяет сделать вывод о том, что интерес к молодым специалистам как к привлекательному ресурсу возрастает со стороны международных компаний. Эта тенденция является результатом

значительных изменений на российском рынке труда, обусловленных действием таких факторов, как развитие экономики и дефицит высококвалифицированных сотрудников на рынке труда и связанный с этим рост стоимости их привлечения и удержания.

Говоря о молодых специалистах, чаще всего мы имеем в виду «миллениалов» и «хоумлендеров», используя теорию «XYZ» [3]. Впервые термины миллениалы и хоумлендеры появились в работах американских ученых Н. Хоува и У. Штрауса, которых принято считать основоположниками теории поколений. Они считали, что ключевые ценности людей меняются через определенное количество времени (примерно каждые 20 лет) и напрямую зависят от тех или иных событий.

Для поколения Y и Z важно иметь возможность для удаленной работы, чтобы не чувствовать себя привязанными к одному месту и иметь возможности перемещения между отделами. Одно из преимуществ поколения Y – они активны и готовы предлагать инновации. Таким образом они поддерживают свежесть восприятия и учатся у коллег. Отличная идея – собрать проектную команду одного возраста, чтобы молодые люди работали бок о бок и заряжались энергией друг друга.

На текущий момент международные компании применяют различные инструменты по привлечению и найму молодых специалистов из ведущих вузов страны. В данном исследовании рассмотрены три международные компании и их способы привлечения и удержания молодых специалистов – Соса-Cola, KPMG и Сибур. Данные компании были выбраны исходя из трудоустройства большого числа выпускников НИУ ВШЭ в г. Нижний Новгород именно в эти компании.

Для оценки сильных и слабых сторон каждой исследуемой компании был проведен сравнительный анализ (табл.) по способам привлечения и удержания молодых сотрудников:

Т а б л и ц а

**Сильные и слабые стороны компаний по привлечению и удержанию молодых специалистов исследуемых компаний**

	Сильные стороны	Слабые стороны
Coca-Cola	FMCG отрасль – возможность развиваться в любом направлении Высокая мотивация студентов при трудоустройстве	Отсутствие возможности частичной занятости Непрозрачная система развития
KPMG	Кафедра KPMG в ВШЭ Наличие частичной занятости Прозрачная система ежегодного развития	Узкая отрасль для трудоустройства
СИБУР	Стажировка 6 мес. для оценки потенциала	Непрозрачная система развития

На основании сравнительного анализа можно выделить основные критерии по привлечению и удержанию молодых специалистов каждой компании. В рамках привлечения компания KPMG имеет более сильную позицию, так как в рамках обучения на базовой кафедре KPMG в ВШЭ компания может оценить потенциальных сотрудников и предложить студентам поучаствовать в проектной деятельности компании для принятия решения относительно последующего трудоустройства. Этот инструмент позволяет отсеять низкопотенциальных студентов и подобрать подходящие кандидатуры на стартовые позиции.

Компания Coca-Cola использует как инструмент для знакомства со студентами 3–4 дневный образовательный интенсив «Школа Coca-Cola» с лекциями от топ-менеджмента компании про различные сферы бизнеса и возможности развития в каждой из них. Минус программы – невозможность оценить каждого участника «в деле», т.к. программа больше нацелена на повышение мотивации студентов работать в Coca-Cola.

По найму сотрудников СИБУР имеет наиболее подходящие возможности для студентов – стажировка со свободным графиком и возможность последующего трудоустройства по ее результатам. Таким образом, KPMG оценивает подготовку студентов в рамках обучения на кафедре, а СИБУР через 6-месячную стажировку. Coca-Cola в данном случае принимает на постоянную ставку молодого специалиста, опираясь только на результаты собеседования.

По удержанию персонала KPMG имеет наиболее прозрачную систему карьерного роста, чем привлекает потенциальных студентов.

Для последующего анализа мотивации сотрудников в период адаптации была выбрана компания Coca-Cola – отдел по взаиморасчетам с клиентами. Отдел состоит из 87 сотрудников, подбор и найм персонала осуществляется на регулярной основе в связи с передвижением сотрудников внутри компании. На текущий момент в отделе на испытательном сроке работают 7 бухгалтеров, которые являются выпускниками вузов 2019 г. Для выявления наиболее значимых мотиваторов сотрудникам было предложено пройти открытый тест и ответить на 5 вопросов.

Результаты опроса позволили выявить наиболее значимые мотиваторы для молодых сотрудников, с которыми стоит работать руководителю:

1. Возможности роста и развития. Молодые сотрудники амбициозны и энергичны, поэтому для них является важным фактором наличие прозрачной системы продвижения по карьерной лестнице.

2. Надежность и бренд компании. Устраиваясь на работу, молодые специалисты хотят чувствовать себя частью компании с мировым именем и представлять ее не только в рамках рабочих отношений, но и вне работы. Под надежностью понимается история компании, ее вклад в социальную сферу жизни.

3. Уровень заработной платы по-прежнему остается в топе мотиваторов молодых специалистов, но он менее значим по сравнению с развитием и брендом. Молодые специалисты хотят, чтобы уровень заработной платы был не ниже среднего по рынку для того, чтобы комфортно себя чувствовать.

На основании выявленных мотиваторов для молодых сотрудников сформированы следующие инструменты по повышению мотивации:

1. Поскольку рост и развитие занимают большую часть в мотивации сотрудников, необходимо создать условия, в которых молодой специалист сможет двигаться по карьерной лестнице от стажера до позиции бухгалтера. Для этого необходимо выделить позиции с частичной занятостью и принимать на стажировку студентов, обучающихся очно. В таком случае у сотрудника появится мотивация получить предложение о работе на постоянной ставке, а затем развиваться горизонтально. Для компании плюсом будет являться прием на постоянную ставку уже обученного кандидата, прошедшего стажировку и зарекомендовавшего себя как хорошего специалиста.

2. Для поддержания мотивации у сотрудников, принятых на постоянную ставку, необходимо организовывать встречи с сотрудниками, которые могут рассказать о своих достижениях и своем стремительном карьерном росте. В таком случае, молодые специалисты будут более

доверительно относиться к возможностям развития в компании и будут иметь яркие примеры других сотрудников.

3. Организовывать и привлекать молодых специалистов к кросс-функциональным проектам, где они смогут шире посмотреть на бизнес и получить новые навыки взаимодействия с коллегами.

4. Ежемесячно включать в KPI's новые задачи по предложению инноваций для оптимизации бизнес-процессов. Такой подход позволит получить свежие идеи по оптимизации, а сотрудник будет более вовлечен в каждый процесс для его детального анализа.

### *Литература*

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Под ред. С.Г. Божук; пер. с англ. 7-е изд. СПб.: Питер, 2011. 496 с. (Серия «Теория менеджмента»).
2. Вебер М. Избранное. Образ общества. М.: Центр гуманитарных инициатив, 2015. 131 с.
3. Друкер П.Ф. Менеджмент / П. Друкер и Дж. Макьярелло. М. Вильямс. 2010. 704 с.
4. МакКлелланд Д. Мотивация человека. Спб.: Издательство «Питер», 2008. С. 31.

## **Влияние методов визуализации информации на качество командной работы**

Ю.Ю. Чилипенок  
*д.с.н, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

А.А. Михеева  
*студентка 2-го курса бакалаврской программы «Управление бизнесом»,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** Основная цель исследования – выявление возможностей методов визуализации информации для решения проблем, связанных с командной работой. На основе анализа ряда зарубежных эмпирических исследований по

данной тематике авторами предлагается перечень проблем командной работы и возможностей методов визуализации для их решения.

*Ключевые слова:* визуализация информации, методы визуализации, командная работа, эффективность командной работы.

Большинство современных компаний основано на принципах совместной деятельности. Это помогает максимально задействовать потенциал сотрудников, комплексно подходить к решению проблем и обладать конкурентоспособностью на рынке [1]. По мнению П. Касти и соавторов [3], командная работа значительно повышает уровень продуктивности, эффективности и производительности, обеспечивает творческий подход к решению бизнес-задач и способствует формированию удовлетворенности трудом среди сотрудников. Из этого следует, что рабочие группы способны предлагать более качественные решения, основанные на обмене опытом и знаниями.

Однако с ростом участия команд в принятии стратегических и иных управлеченческих решений возникают проблемы, связанные с взаимодействием внутри рабочих групп. Одной из таких проблем является, например, проблема коммуникации между менеджерами высшего и низшего звена. Успех стратегического решения зависит не только от высшего руководства компании, принимающего решение, но и от подчиненных, которым предстоит осуществлять шаги для достижения целей компании. Тем не менее, в среднем, 95% сотрудников не имеют должного представления о стратегии организации [6]. Одним из подходов к решению этой и других управлеченческих проблем является визуализация. Использование методов визуализации сможет предотвратить появление проблем, связанных с недопониманием, и обеспечить доступность информации.

Различные визуальные практики выступают в роли посредников и облегчают выполнение задач от генерирования идей до принятия решений и планирования. В результате исследования С. Кернбаха, М. Дж. Эпплера и С. Брешиани [7] выяснилось, что сотрудники, использующие методы визуализации, уделяют больше внимания стратегии компании, лучше запоминают и охотнее соглашаются с ней по сравнению с сотрудниками, работающими с информацией в виде текста.

Более того, визуализация представляется одним из наиболее эффективных способов преодоления рисков, сопряженных с информационной перегруженностью и недостаточным количеством времени. Сегодня в любой

сфере деятельности, требующей принятия управленческих решений в крайне сжатые сроки, необходим оперативный анализ большого объема данных. Методы визуализации позволяют сжать и осмыслить огромный поток данных, наглядно отобразить его, выделяя при этом наиболее значимые аспекты, и донести полученную информацию до других.

Таким образом, визуализация сложной информации выступает сильным инструментом для развития сотрудников и организации в целом, способным обеспечить компании конкурентное преимущество в скорости реагирования на изменения. Кроме того, использование методов визуализации информации повышает качество и эффективность взаимодействия в команде, решая и предотвращая многие проблемы командной работы.

Для более подробного изучения влияния методов визуализации на эффективность команд следует обратиться к научным трудам, направленным на получение объективных выводов относительно положительных сторон визуализации. Так, в одном из исследований преимуществ визуализации для группового взаимодействия в режиме реального времени рассматривается как использование различных видов визуализации в процессе командной работы воздействует на качество обмена знаниями и информацией [2]. В эксперименте принял участие 131 опытный менеджер. Исследователями были сформированы 26 случайных групп по 5 человек, задача каждой из которых – взаимодействовать совместно для работы над общим заданием с использованием интерактивной визуализации (software-систем), с применением текстовых флипчартов или же без воздействования каких-либо методов визуализации. Задание заключалось в обсуждении и обобщении знаний менеджеров о проблемах реализации бизнес-стратегий и составлении списка аспектов, которые необходимо учитывать во избежание данных проблем. Релевантность задачи заключалась в том, что она довольно реалистична в качестве одной из основных задач бизнес-коммуникации, так как многие стратегии терпят неудачу именно на стадии реализации. Исследователи с помощью данного эксперимента попытались доказать, что качественная интерактивная визуализация, сопровождающая работу в командах, способствует повышению продуктивности, качества и уровня взаимодействия, удовлетворенности участников команд, а также содействует лучшей обучаемости сотрудников. Дополнительно проверялось, есть ли разница в том, какие методы визуализации лучше использовать во время командного сотрудничества, поэтому менеджеры работали с разными их формами: модель айсберга как более оптимальный метод визуализации, и

схема timeline как менее оптимальный (согласно предварительному опросу менеджеров).

В результате экспериментального исследования, ученые пришли к следующим заключениям:

- 1) Визуализация способствует лучшим результатам командной работы. Команды, работавшие с сопровождением визуализации, показывали значительно более высокий уровень продуктивности и качества работы в отличие команд, которые не использовали никаких способов визуализации. Однако участники групп не всегда воспринимали эту разницу. Это во многом говорит о наличии скрытых положительных эффектов визуализации, которые менеджеры не всегда способны мгновенно опознать.
- 2) Не было выявлено существенной разницы в использовании различных методов визуализации, поэтому можно резюмировать, что визуализация в целом является посредником в эффективном обмене знаниями, и результаты не являются специфическими для конкретных ее видов (в данном исследовании, более или менее оптимальных).
- 3) Результаты исследования показали, что использование интерактивной визуализации для поддержки обмена знаниями и опытом в команде особенно полезно для индивидуального обучения каждого ее участника, а также способствует лучшему запоминанию нового материала.
- 4) Гипотезы о том, что члены команд, применяющие визуализацию, лучше вовлечены в рабочий процесс и получают от него больше удовольствия, нежели их коллеги, применяющие только текстовые флипчарты, не подтвердились. Предположительно, это связано с тем, что большинство испытуемых малознакомы с тем или иным методом визуализации, и участникам необходимо приложить усилия, чтобы перейти от привычного способа взаимодействия к новому.

В другом похожем исследовании рассматривается то, каким образом визуализация поддерживает межорганизационное сотрудничество команд [4]. Согласно предположению, межорганизационное взаимодействие способствует возникновению кооперации между участниками и стимулирует процесс инновации. Тем не менее, работа, выходящая за рамки одной организации и подразумевающая работу с приверженцами другой организационной культуры, сопряжена с определенными трудностями.

Авторы статьи утверждают, что визуализация может выступать в роли посредника подобного сотрудничества, приводя к повышению качества обмена знаниями, эффективности работы в команде и удовлетворенности коммуникаций.

Для проверки гипотезы был проведен ряд экспериментов, в которых приняли участие 145 студентов, обучавшихся на магистерской программе «Бизнес-администрирование» по направлениям «Исполнительный магистр» (109 человек) и «Магистр искусств» (36 человек). Участников случайным образом распределили по трем видам групп с отсутствием и с использованием различных визуализационных практик.

По результатам исследования ученые пришли к следующим выводам относительно сильных сторон визуализации:

- 1) Упрощение взаимодействия с помощью визуализации положительно влияет на работу межорганизационных команд. Было доказано, что команды с визуальной поддержкой превосходят остальные команды по показателям продуктивности и точности результатов.
- 2) Гипотеза о том, что визуализация обеспечивает участникам удовлетворенность от командной работы, не получила точного подтверждения. В то время как команды, использовавшие интерактивную визуализацию, испытывали наибольшую удовлетворенность от встречи, команды, применяющие текстовые флипчарты, не заметили существенной разницы от их использования. Исследователи предполагают, что такой параметр, как удовлетворенность, может определяться интерактивностью визуализационных систем, которая отвечает за возможность напрямую взаимодействовать с информацией и видоизменять ее в процессе совещания.
- 3) Визуальные шаблоны представляют собой структуру, которая направляет процесс сотрудничества. Благодаря отображению элементов коммуникации, методы визуализации позволяют участникам команд охватывать все необходимые темы, видеть детали и оставаться сосредоточенными на основной задаче.
- 4) Методы визуализации позволяют более качественно фиксировать командную дискуссию, позволяя членам команды оценивать вклад друг друга и опираться на него в процессе командной работы. В противном случае существует риск доминирования одной из сторон коммуникации в обсуждении или же риск неправильного

распределения командных ролей и обязанностей между участниками.

5) Визуализация содействует нивелированию межличностных конфликтов. Методы визуализации оставляют меньше места для спонтанных разговоров между участниками команд и оценок ими личностей друг друга, так как ответственность переносится с отдельных лиц на их вклад, заключенный в визуальную форму. Таким образом, участники в первую очередь оценивают ту или иную позицию, а не человека, который ее предлагает.

Анализ результатов вышеописанных исследований показал, что применение техник визуализации способствует решению командных проблем, связанных с недостаточной эффективностью команд, качеством организации встреч, обозначением командных ролей и обязанностей, а также со смещением внимания с важных аспектов командной работы на второстепенные. Таким образом, организации, использующие визуализацию во время совещаний, способны избавиться от препятствия в виде недопонимания между руководством и подчиненными. Помимо установленных ранее трудностей командной работы, было также упомянуто, что визуализация помогает справляться с появлением межличностных конфликтов на рабочем месте, а также имеет дополнительные преимущества в виде лучшей обучаемости участников команд и стимулирования способности к более эффективной запоминаемости информации. Гипотеза о том, что методы визуализации повышают вовлеченность участников и их удовлетворенность от работы в команде, не была однозначно подтверждена. Для более точного результата относительно данного аспекта и прочих необходимо обратиться к другим подтверждающим источникам.

Чтобы точнее определить, влияет ли визуализация на вовлеченность и удовлетворенность участников от работы в командах, стоит обратиться к исследованию С. Брешиани и М. Перес [10]. С помощью серии экспериментов, включавших полевое исследование в телекоммуникационной компании, а также несколько экспериментов со 138 менеджерами среднего звена и 118 студентами магистратуры, исследователи доказали, что использование подходящих методов визуализации в процессе командной работы может повысить качество предлагаемых идей для реализации бизнес-стратегий, способствовать продуктивности команд, сформировать и структурировать процесс группового обсуждения и повысить запоминаемость полученной в ходе него информации. Одной из основополагающих

предпосылок исследования являлось предположение о том, что из-за ожидаемой высокой продуктивности групповой работы, участники проявят к ней больший интерес и почувствуют удовлетворенность от процесса взаимодействия. Тем не менее, по результатам постэкспериментального опроса, оказалось, что респонденты, добившиеся лучших результатов, не были особо удовлетворены командной работой. Исследователи связывают это с тем, что организации, к которым принадлежат респонденты, недостаточно используют визуальные практики во время командных встреч, а также с тем, что участники команд сами не придают значения их ценности и потенциалу.

Более того, как уже было сказано, с помощью визуализации менеджеры могут быстро и качественно передавать информацию и знания и направлять коллег в процессе принятия стратегически важных решений. В силу того, что визуализация является мощным инструментом для интерактивного взаимодействия с данными, она позволяет считывать информацию как в полном обзоре, так и детально. Таким образом, визуализационные практики создают «детальный обзор» путем связывания деталей с целым изображением, и участники команд могут сами решить, на каком уровне детализации и сложности им удобнее воспринимать информацию [11]. Визуализация также помогает ускоренно работать с новой, малознакомой членам команд информацией. Ввиду того, что представление информации может строиться на известном для участников визуальном шаблоне, активизируется процесс построения нового знания путем нахождения взаимосвязей относительно уже изученной модели визуализации. Помимо этого, применение стандартизованных визуальных отображений для каждого отдельного вида сложных данных способствует быстрой ориентации участников в большом потоке новой информации. Как следствие, методы визуализации помогают бороться с возникновением препятствий во время обмена информацией в командах в силу ее усложненности и избежать проблем с затрудненным пониманием обсуждаемых вопросов.

Вместе с тем, одной из наиболее частых проблем командной работы остается проблема коммуникации. Слаженный, комфортный для участников процесс общения в командах необходим, поскольку является основной формой, через которую происходит обмен знаниями между членами группы [9]. Успех совместного принятия решений зависит от уровня коммуникации в группе и от качественного обмена мнениями между членами команд. Так, например, в результате исследования, направленного на подтверждение положительного влияния визуализации на общение в командах [8], ученые пришли к выводу, что методы визуализации

способствуют появлению точек соприкосновения между участниками взаимодействия. Это обуславливается тем, что визуальные формы создают новый, особый язык, представляющий собой набор метафор и выступающий в роли дополнения к основной, вербальной коммуникации. Если визуализация интерактивна, участники команд могут динамично взаимодействовать друг с другом, совместно видоизменяя изображения, внося корректизы и добавляя новые детали.

Дополнительно, в своей статье М. Эпплер и К. Платс описывают потенциал методов визуализации в вопросе мотивации и вовлечения сотрудников в командное обсуждение организационной стратегии [5]. Согласно позиции авторов, одна из сильнейших сторон качественно представленной визуализации заключается в том, что она подразумевает вовлекающие в рабочий процесс образы и воодушевляющие изображения, вызывая тем самым положительные эмоции и мотивируя участников команд. Когда в организации используются оригинальные способы подачи новой информации о стратегии компании, внимание и воображение сотрудников привлечено к совместной работе над ее планированием. Участники обсуждения лучше запоминают стратегию организации и охотнее соглашаются с ней. Если, напротив, для представления новой стратегии используются традиционные, привычные для участников коммуникации методы визуализации, это может привести к возникновению чувства безразличия и апатии среди сотрудников.

Исследователи утверждают, что использование визуализации менеджерами различных функциональных направлений способствует созданию «целостной картины» и формированию общей миссии, поскольку визуальные отображения делают стратегию компании более доступной и мотивирующей для сотрудников всех уровней. Из этого следует, что визуализация способствует облегчению коммуникации между менеджерами высшего и низшего звеньев.

Для более ясного понимания того, как методы визуализации влияют на повышение качества и эффективности командной работы, стоит привести обобщение вышеописанных преимуществ визуализации для решения проблем совместного взаимодействия. В таблице представлен ряд обозначенных ранее проблем, встречающихся менеджерам в процессе групповой работы, и соответствующие положительные аспекты визуализации, помогающие эти проблемы разрешить.

Т а б л и ц а

**Влияние методов визуализации  
на решение связанных с командной работой проблем**

<i>Проблемы командной работы</i>	<i>Роль визуализации в решении проблем командной работы</i>
Низкая скорость и эффективность работы команд	Методы визуализации позволяют быстрее анализировать наглядно представленную информацию и предлагают возможности ее упрощения.
Проблемы с коммуникацией внутри группы	Методы визуализации позволяют участникам общаться с помощью визуальных метафор, создание и анализ которых стимулирует процесс коммуникации и создает условия для свободного обмена мнениями.
Низкий уровень понимания участниками новой, сложной информации	С помощью визуализации команды могут выбирать уровень детализации и сложности информации, а также «накладывать» новую информацию на уже известные визуальные шаблоны, и, таким образом, лучше в ней ориентироваться.
Плохая организация командных встреч, отсутствие понимания у участников командных целей и задач (в том числе, в силу затрудненной коммуникации между менеджерами низшего и высшего звеньев), проблемы со смещением фокуса команд на второстепенные задачи	Методы визуализации способствуют структурированию процесса взаимодействия и визуальному отображению последовательности всех задач, необходимых для обсуждения, что положительно влияет на сосредоточенность участников команд, а также позволяет руководству доходчиво объяснять сотрудникам цели командной работы.
Отсутствие у участников представления об их командных ролях и обязанностях	Посредством применения визуализации можно управлять командной дискуссией и определять роль каждого участника коммуникации, а также более эффективно распределять между ними их роли и обязанности.
Проблемы с мотивацией и вовлеченностью членов команд	Методы визуализации способны вызывать у участников команд положительные эмоции с помощью привлекательных изображений, тем самым вовлекая их в рабочий процесс и мотивируя.
Риск появления межличностных конфликтов в процессе командной работы	Визуализация предлагает участникам команд оценивать в первую очередь не личные качества друг друга, а вклад каждого, заключенный в визуальное отображение, переводя тем самым внимание с личностей на рабочий процесс.
Командная работа не предполагает индивидуальных выгод для участников в процессе совместного взаимодействия	Визуализация содействует лучшей обучаемости сотрудников и лучшему запоминанию нового материала.

Таким образом, что внедрение визуализационных практик в командную работу действительно может значительно повысить ее качество и помогает избежать многих сопутствующих проблем, что дает стимул для дальнейшего изучения данного феномена.

### *Литература*

1. Best M.F., Thurston N.E. (2004). Measuring Nurse Job Satisfaction, the Journal of Nursing Administration, Vol. 34, No.6. pp. 283–290.
2. Bresciani S., Eppler M.J. (2009). The Benefits of Synchronous Collaborative Information Visualization: Evidence from an Experimental Evaluation // IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics, Vol. 15, No.6. pp. 1–8.
3. Castka P., Bamber C.F., Sharp, F.M., Belohoubek P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. Team Performance Management: An International Journal 7(7/8). pp. 123–134.
4. Comi A., Eppler M.J. (2011). Assessing the Impact of Visual Facilitation on Inter-Organizational Collaboration: An Experimental Study // Journal of Universal Computer Science, Vol. 17, No. 10. pp. 1430–1454.
5. Eppler M. J., Platts K. W. (2009). Visual Strategizing. The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process // Long Range Planning, Vol. 42, No. 1. pp. 42–74.
6. Kaplan R., & Norton D. (2005). The office of strategy management // Harvard Business Review, 83(10). pp. 72–80.
7. Kernbach, S., Eppler, M. J., & Bresciani, S. (2015). The use of visualization in the communication of business strategies: An experimental evaluation. International Journal of Business Communication, Vol. 52, No. 2. pp. 164–187.
8. Mengis J., Eppler M.J. (2006). Seeing versus Arguing The Moderating Role of Collaborative Visualization in Team Knowledge Integration // Journal of Universal Knowledge Management, Vol. 1, No. 3. pp. 151–162.
9. Nonaka I. and Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York, 1995. 284 p.
10. Perez M., & Bresciani S. (2015). The Role of Visual Templates on Improving Teamwork Performance // 2015 19th International Conference on Information Visualisation. pp. 342–347.
11. Strother J. D. B., Ulijn J. M., & Fazal Z. Information overload: an international challenge for professional engineers and technical communicators. John Wiley & Sons, 2012. 320 p.

Социально-экономические  
преобразования и проблемы

Сборник научных трудов

*Выпуск 10*

Компьютерная верстка: И.В. Ситникова

Подписано в печать 05.10.2020  
Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 7,9  
Тираж 500 экз.

Издательство НИСОЦ  
г. Н.Новгород, Казанское ш., д. 10/1, к. 6

Отпечатано в типографии  
Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского  
г. Н.Новгород, ул. Б.Покровская, д. 37