

ВЕСТНИК

факультета управления СПбГЭУ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Выпуск 8
2020



Учредитель журнала – ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Издатель журнала: Факультет управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Редакционная коллегия:

Максимцев И.А. – доктор экономических наук (Россия); **Горбашко Е.А.** – доктор экономических наук (Россия); **Федосеев И.В.** – доктор экономических наук (Россия); **Бездудная А.Г.** – доктор экономических наук (Россия); **Бутан Ян Мульер** – Ph. D. (Франция); **Дюкло Николя Луи** – Ph. D. (Франция); **Карлик А.Е.** – доктор экономических наук (Россия); **Миллер А.Е.** – доктор экономических наук (Россия); **Омаров М.М.** – доктор экономических наук (Россия); **Пашковская И.Н.** – доктор педагогических наук, (Россия); **Потемкин В.К.** – доктор экономических наук (Россия); **Саакян А.К.** – доктор социологических наук (Армения); **Трифонова Н.В.** – кандидат экономических наук (Россия); **Шматко А.Д.** – доктор экономических наук (Россия); **Яновская О.А.** – доктор экономических наук (Казахстан); **Юдин Д.С.** – ответственный редактор (Россия).

«Вестник факультета управления СПбГЭУ» зарегистрирован как самостоятельное средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (РОСКОМНАДЗОР) (свидетельство о регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС 77-68585.)

Периодичность издания – 2 номера в год.

Все номера журнала находятся в свободном доступе на сайте: vf.u.unecon.ru

Адрес редакции: 191002, г. Санкт-Петербург, ул. Марата д.27, ауд. К-603.

Телефон редакции: (812)312-72-32/

e-mail: science_DU@unecon.ru

Содержание

Приветственное слово главного редактора.....	3
Аверкина-Якут Анна Владимировна Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии	4
Базилева Софья Григорьевна, Линников Кирилл Иванович Особенности использования счета эскроу в долевого строительстве	19
Богданова Анастасия Андреевна, Зарембо Владлена Евгеньевна К вопросу о переходе к зеленой экономике и развитии экологического предпринимательства	25
Богданова Анастасия Андреевна, Зарембо Владлена Евгеньевна Рынок EdTech в России: тренды и сценарии развития	38
Борисов Андрей Борисович Проблемы и тренды вовлечения потребителей в сотворчество инноваций	46
Долда Мария Евгеньевна Формирование методики запуска нового продукта в социальной сети «Инстаграм»	58
Мазалов Николай Евгеньевич Стратегия управляемого развития – основная стратегическая альтернатива управления развитием промышленных предприятий и корпораций.....	68
Молодькова Элеонора Борисовна Методы и схемы налоговой оптимизации при обучении персонала	76
Родионова Елена Александровна, Эпштейн Михаил Залманович Математическое моделирование в формировании конкурентной стратегии контрактной исследовательской организации.....	83
Цыплаков Никита Владимирович Повышение эффективности цифровых инструментов маркетинга на основе анализа конверсии онлайн-продаж	87

Приветственное слово главного редактора

*Уважаемые коллеги!
Дорогие друзья!*



Представляем вашему вниманию материалы, включенные в очередной, восьмой номер журнала «Вестник факультета управления СПбГЭУ». Текущий номер посвящен проблемам, активно обсуждаемым в научно-исследовательской сфере нашей страны на протяжении всего 2020 года: проблемы конкурентоспособности малого и среднего бизнеса, реструктуризация экономики страны, вопросы разработки и реализации стратегии развития субъектов реального сектора экономики. Особое внимание в материалах текущего выпуска уделяется субъектам малого и среднего предпринимательства, авторы предлагают варианты стимулирования данного сектора, вопросы государственной поддержки, а также схемы налоговой оптимизации и повышения эффективности функционирования предприятий на базе цифровых технологий.

Вопросы реализации и продвижения товаров и услуг с использованием цифровых инструментов в условиях падения спроса на продукцию во многих отраслях, вызванного пандемией, становятся крайне актуальными. Большое внимание в текущем номере уделено промышленным предприятиям и корпорациям, а именно вопросам стратегического управления и своевременного принятия управленческих решений для стабильного развития в современных условиях.

Традиционно в очередном номере журнала имеются материалы, посвященные строительной отрасли, объемы производимой продукции в которой практически не снизились в текущем году. Авторский коллектив разбирается в предпосылках данного явления, прогнозируя дальнейший рост отрасли в 2021 году.

Обширный перечень исследований, проводимых учеными, результаты которых представлены в восьмом номере, подтверждают, что современная экономическая ситуация в нашей стране, сложности, с которыми сталкиваются все сферы жизни, делают особенно важным выбор правильного вектора развития экономики страны.

С уважением,

И.А. Максимцев,
д.э.н., профессор, ректор СПбГЭУ,
главный редактор журнала

Аверкина-Якут Анна Владимировна
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Аннотация. Разработка эффективной маркетинговой стратегии является одним из основополагающих аспектов деятельности компании в ответ на вызовы внешней среды, связанные со снизившимся спросом и необходимостью оптимизации производства, а также необходимостью адаптации к изменившимся условиям функционирования на рынке. В работе рассматриваются существующие подходы к разработке маркетинговой стратегии через призму таких понятий, как товарная стратегия, стратегия сбыта и продвижения. Основа разработки маркетинговой стратегии начинается со скрининга макро- и микросреды компании, в частности, с оценки рыночных возможностей, отраслевого анализа и, как следствие, выбора стратегии позиционирования, что в конечном итоге определяет не только внешние условия функционирования компании, но и ее место и роль на выбранном рынке.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, товарная стратегия, стратегия продвижения, сбытовая стратегия, эффективность маркетинговой стратегии, стратегический маркетинг.

Averkina-Yakut Anna, V.
Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

THEORETICAL BASIS OF MARKETING STRATEGY FORMATION

Abstract. In response to the increased competition, slumping sales and demand for production optimization as well as for adaptation to the changing working environment in the market, development of an effective marketing strategies has become one of the most actual and foundational aspects of company business. Today we can talk about development of the marketing strategy not as the only prerogative of the marketing unit, but also as the main target for the top managers. Marketing strategy design is a complex subject that requires expertise and know-how to set goals and objectives with a focus on markets and branches specifics as well as resources to build company competitive advantage.

Keywords: marketing strategy, product strategy, promotional strategy, sales strategy, strategic marketing, efficiency of marketing strategy.

Ввиду значительного влияния мирового финансового кризиса, пандемии коронавирусной инфекции на всю экономику и, в частности, на российскую экономику, разработка эффективной маркетинговой стратегии становится одним из основополагающих аспектов деятельности компании в ответ на снизившийся спрос и необходимость оптимизации производства, а также адаптации к изменившимся условиям внешней среды компании. Целью автора является

изучение теоретических основ разработки эффективной маркетинговой стратегии. В соответствии с поставленной целью, задачи данной работы следующие:

- исследование современной теории разработки функциональной стратегии маркетинга;
- изучение основных подходов и методов к разработке и внедрению маркетинговой стратегии;
- анализ роли функциональной стратегии маркетинга в системе стратегического планирования предприятия;
- анализ эффективности функциональной стратегии маркетинга.

В ходе написания работы были использованы вторичные источники информации: учебники российских и зарубежных авторов по разработке маркетинговой стратегии, а также статьи из специализированных журналов для оценки эффективности функциональной стратегии маркетинга. В результате проделанной работы достигнута поставленная цель, а также соответствующие задачи.

В рамках заявленной темы стратегия определяется как фундаментальная модель существующих и планируемых задач распределения ресурсов и взаимосвязей организации с рынками, конкурентами и другими факторами внешней среды [17]. Из вышеприведенного определения очевидно, что стратегия предполагает определение необходимых к выполнению задач, отрасли и товарные рынки, на которых стоит сфокусироваться, а также виды деятельности и ресурсы, необходимые для распределения между товарными рынками с целью получения конкурентного преимущества.

Целесообразно выделить пять компонентов разработки стратегии [17]. Во-первых, стоит отметить масштаб, характеристика, влияющая на широту сферы деятельности, товарные линии, рыночные сегменты и т.п. Распределение ресурсов является вторым компонентом стратегии. Ввиду ограниченных финансовых и других видов ресурсов, организации необходимо решить вопрос о привлечении и распределении этих ресурсов между бизнес-единицами, товарными рынками и различными направлениями деятельности компании. Цели и задачи, уровень достижения по нескольким критериям эффективности для каждого периода времени которых должен быть четко описан в маркетинговой стратегии, определяется как третий компонент стратегии. Необходимо изложение способов конкурирования в каждой деятельности организации на каждом товарном рынке, включая позиционирование для создания и поддержания конкурентных преимуществ, являющимся четвертой характеристикой разработки стратегии. Немаловажным является и синергетический эффект, дающий возможность добиться высокой отдачи от вложенных ресурсов, высокой общей производительности взаимосвязанных видов деятельности.

Учитывая тот факт, что понятие стратегии включает в себя большое количество различных видов деятельности на разных уровнях организации, компании необходимо иметь иерархию взаимосвязанных стратегий: корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц и функциональная стратегия. Стратегии всех трех уровней взаимосвязаны, однако имеют разные цели, ресурсы и т.п. маркетинговая стратегия относится к функциональным стратегиям, однако

имеет непосредственное влияние на стратегическое планирование и управление предприятием. Маркетинговые стратегии и задачи должны быть достижимы при использовании имеющихся у компании ресурсов, а также согласованы с размером инвестиций и размещением ресурсов как корпоративной стратегии, так и стратегии бизнес-уровня.

Маркетинговая стратегия призвана для эффективного распределения и координации ресурсов и видов деятельности с целью выполнения задач организации на определенном товарном рынке. Соответственно, определение целевых рынков для конкретного товара является одной из основополагающих частей разработки маркетинговой стратегии. Определив целевой рынок компании, необходимо составить сбалансированную программу маркетинг-микс, направленную на удовлетворение потребностей покупателей, для достижения конкурентных преимуществ.

Анализ рыночных возможностей

Планирование и реализация маркетинговой стратегии состоит из взаимосвязанных решений относительно различных вопросов, сопряженных с деятельностью организации. Стоит отметить, что работа над маркетинговой стратегией должна опираться на объективную, четко описанную информацию о рынке и внешней среде организации, следовательно, до разработки стратегии следует произвести анализ покупателей, конкурентов, а также самой организации. Более того, должен проводиться тщательный непрерывный мониторинг внешней среды и анализ рынка с целью обоснованной и последовательной корректировки стратегических и оперативных решений в области маркетинговой деятельности предприятия. Анализ общей окружающей среды, являющейся аналитической основой процесса управления маркетингом, включает в себя следующие элементы (так называемые «4С» – company, context, competitors, customers) [17]:

- условия макросреды (экономические, социальные, политические условия, влияющие на развитие рынка, конкуренцию и т.д.);
- сильные и слабые стороны конкурентов, а также тенденции изменения конкуренции в отраслях;
- потребности и поведение существующих и потенциальных потребителей;
- внутренние ресурсы компании, стратегии и ключевые компетенции, а также миссия компании.

Анализ условий макросреды включает в себя шесть компонентов [21]: социокультурные факторы, демографические, природные, политико-правовые, экономические, технологические факторы.

В рамках разработки маркетинговой стратегии каждый из этих компонентов рассматривается с точки зрения динамики изменения и привлекательности определенных рынков.

Анализ демографических данных показывает распределение возрастных групп, их географического распространения по рассматриваемой территории.

Демографические факторы определяют численность населения, его возраст. На B2C рынках особое внимание уделяется составу семьи, ее жизненному циклу и покупательским ролям. Социокультурная среда имеет большое значение для рынков B2C, косвенно влияя на промышленные рынки. Соответственно, данные факторы также должны быть приняты во внимание. Экономические факторы влияют как на уровень спроса на розничных рынках, так и на промышленных. Особое влияние данные факторы имеют на чувствительные к изменению цены денег (процентные ставки) рынки, учитывая тот факт, что экономическая среда является основой для понимания соотношения спроса и предложения. Политико-правовая среда определяет границы предпринимательской деятельности, в том числе посредством законодательных актов и общих условий для развития конкурентной среды фирм. Выполняя регулятивную и законодательную функции, политико-правовая среда представляет возможности и угрозы для оперирующих в отрасли компаний. Технологическая среда, определяющая конкурентоспособность отрасли, выявляет критические изменения в производстве товаров и услуг, каналах коммуникации, дистрибуционных каналах. Также изменения в технологии влияют на методы распределения товаров, маркетинговые исследования, упаковку и т.д. Тенденции внешней среды компании имеют значительное влияние на привлекательность рынков, следовательно, результаты анализа макросреды являются основанием для принятия решений в области маркетинга.

Отраслевой анализ

Разработка маркетинговой стратегии предполагает тщательное изучение рынка, а также превалирующих условий отрасли. Целесообразно определить рынок и отрасль. Рынок – отдельные организации и люди, заинтересованные и готовые купить товар или услугу с целью получения выгоды, удовлетворяющей определенные потребности или желание, которые имеют ресурсы для участия в такого рода сделке [17]. Отрасль – группа фирм, предлагающая продукт/ класс продуктов или услугу, которые похожи и являются близкими заменителями друг друга [17]. Существует несколько уровней определения рынка и отрасли [29]: отраслевой уровень, уровень класса продукта, уровень типа продукта.

Анализ на отраслевом уровне сопряжен с риском упущения определенных взаимодействий рынка с отраслью в определенном рыночном сегменте. Что касается уровня класса продукта, то основная проблема, возможная при данном уровне анализа, – недопонимание конкурентов в определенной сфере, а также ошибочное определение тенденций развития отрасли и рынка в целом. Анализ на уровне типа продукта (подмножества класса продуктов, состоящие из технически схожих товаров, но различающиеся по определенным аспектам) предполагает более высокую чувствительность к изменениям во внешней среде, что дает более точную оценку.

Следующим шагом после определения рынка и отрасли следует оценка привлекательности отрасли, для чего проводится анализ движущих сил, а также пяти конкурентных сил по Портеру (существующие конкуренты, потенциальные конкуренты, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, угрозы со стороны продуктов-заменителей), определяющих долгосрочную при-

влекательность отрасли. К движущим силам М. Портер относит следующие тенденции макросреды [21]:

- изменения в ключевых сегментах покупателей, что влияет на спрос и стратегические маркетинговые решения;
- изменения в долгосрочном темпе роста отрасли, имеющие непосредственное влияние на интенсивность конкуренции и уровень необходимых инвестиций;
- изменения в эффективности и издержках в результате эффекта от масштаба и эффекта обучения;
- изменения в сфере государственного регулирования;
- распространения знания и ноу-хау, принадлежащих компании.

Еще одним фактором, определяющим привлекательность отрасли, является скорость диффузии инноваций, которая определяется как скорость принятия продукта или услуги группой потенциальных потребителей с течением времени.

Оценка рыночных возможностей

Оценка рыночных возможностей разрабатывается на основе прогнозирования и исследования рынка, анализ продукции, конкурентов, поведения потребителей и т.д. Выработка маркетинговой стратегии состоит из двух этапов: маркетинговое исследование и мероприятия по реализации маркетинговой стратегии. Маркетинговое исследование основывается на сборе информации, которые становятся отрывной точкой при принятии решений. Исследования делятся на кабинетное исследование (анализ вторичных данных) и полевые исследования, (сбор первичной информации) [29]. Учитывая тот факт, что в данной работе рассматривается B2B рынок и компания B2B профиля, стоит отметить традиционное использование кабинетных исследований. Еще одной классификацией источников информации является разделение их на внешние и внутренние по отношению к фирме. Полевое исследование делится на сплошные и выборочные исследования.

Особо важную роль при разработке маркетинговой стратегии играет прогнозирование. Так, одной из основных характеристик является потенциал рынка, т.е. вероятный спрос со стороны существующих и потенциальных покупателей. С точки зрения методологии прогнозирования сбыта на целевых рынках существует два подхода [28]: «снизу вверх» и «сверху вниз».

По мнению О. Уолкера мл. [17], существует шесть методов оценки потенциала рынка и прогнозирования сбыта: статистические методы, опрос, наблюдение, тестирование в рыночных условиях (для нового продукта), аналогия и суждение. Использование статистических методов предполагает анализ данных прошлых периодов, а также оперирование различными статистическими техническими приемами, такими как анализ с помощью временных рядов, множественная регрессия, что позволяет спрогнозировать будущие показатели, вследствие экстраполяции прошлых данных. Стоит отметить, что данный метод считается достаточно эффективным при прочих равных условиях для уже оперирующих на рынке фирм. Тем не менее, статистические методы имеют ряд ограниче-

ний, например, предположение о схожести показателей прошлых и настоящего периодов. К сожалению, статистические методы, хотя и характеризуются четкими процедурами проведения и достаточно достоверными результатами, не способны учитывать происходящего на момент исследования тренда, не могут учитывать реальный контекст исследования. Еще один способ прогнозирования продаж – опрос – определяется как систематический сбор информации от респондентов с помощью анкет. Несмотря на тот факт, что данный метод может проводить исследование намерений покупателей, опрос мнения продавцов по определенным вопросам, имеется ряд ограничений. Во-первых, субъективное мнение респондентов, а также выдавание желаемого за действительное. Во-вторых, недостаточная информированность респондентов, которая имеет значительное влияние на точность опросных методов прогнозирования. Наблюдение – фиксация объектов, событий, ситуаций или поведения людей, фактически это непосредственное наблюдение и сбор существующей информации о поведении потребителей на товарном рынке. Данный метод прогнозирования сбыта можно считать эффективным, так как он основывается на фактическом поведении людей, т.е. не предполагает гипотетической составляющей, как предыдущий тип. Рыночное тестирование применяется для тестирования новых продуктов в контролируемых экспериментальных условиях (лабораториях), а также на пробных рынках с реальной рекламой, мероприятиями продвижения и т.д. Последнее является достаточно дорогостоящим видом, ввиду затрат на производство тестируемого продукта, а также маркетинговой действительности для продвижения товара. Метод аналогии предполагает сравнение товара фирмы с аналогичными товарами и прогнозирование спроса на основе показателей продаж товара-аналога. Очевидно ограничение данного метода: невозможность полного сходства товара компании с аналогом и отсутствие возможности учета факторов, повлиявших на продажи товара-аналога. Суждение, как метод прогнозирования сбыта, предполагает заключение квалифицированного компетентного лица об определенном объекте. Данный способ рекомендуется О. Уолкером мл. как вспомогательный к статистическим методам прогнозирования.

Подходы к выбору привлекательных целевых сегментов рынка

Сегментирование рынка – платформа, на основе которой разрабатывается маркетинговая стратегия. Сегментирование рынка [17] – процесс, в результате которого рынок делится на относительно однородные группы со схожими потребностями и желаниями и, следовательно, схожими ответными реакциями на товары и методы продвижения компании. Проведение сегментирования и мероприятий целевого маркетинга невозможно без оценки потенциала рынка, темпов роста, интенсивности конкуренции и т.д. Учитывая тот факт, что ювелирный рынок гетерогенен по различным факторам, необходима сегментация, ввиду различных потребностей, интенсивной конкуренции. В рамках целевого маркетинга компания должна определить стратегию позиционирования для каждой выбранной группы потребителей. Сегментирование дает возможность более четкого позиционирования товаров компании и, соответственно, удовлетворения потребностей своей целевой аудитории. Мероприятия целевого маркетинга дают ряд пре-

имущества, к основным из которых относится разработка наиболее эффективных для обращения к целевой аудитории маркетинговых программ. Переменные сегментирования можно разделить на четыре группы [24]: демографические, географические и поведенческие и психографические. Особое внимание стоит уделить сегментированию промышленного рынка (по Т. Боному и Б. Шапиро), которое проводится по следующим признакам [28]: демографическому, закупочному, операционному, ситуационному и личностному. В рамках сегментирования по демографическому признаку сегментирование проводится по таким переменным как отрасль, географический регион расположения организации, размер компании. Сегментирование в соответствии с закупочным признаком выделяет следующие переменные: структура власти и существующих взаимоотношений, организация снабжения (централизованное или децентрализованное осуществление закупок), политика компании в отношении закупок (условия заказа, типовые договоры), критерии выбора поставщика. Сегментированию по операционным признакам присущи такие переменные, как: статус пользователя (какие потребители будут выбраны компанией – с низкой, умеренной или высокой степенью потребления), объем заказа, технология. Сегментирование по ситуационному признаку проводится по таким переменным как размер заказа, срочность, область применения (назначение использования товаров). Личностные признаки, т.е. особенности заказчика, сводятся к степени сходства покупателя и продавца, лояльности по отношению к поставщику, отношению к риску. Межрыночная сегментация основывается на выявлении группы клиентов, схожих по нескольким характеристикам, которые выходят за пределы географических границ. В рамках данной модели выбор привлекательных рыночных сегментов представляет собой процесс, состоящий из пяти этапов [17]. Первый этап заключается в выборе критериев оценки привлекательности рынка и конкурентоспособности компании. Следующий этап состоит в определении весовых коэффициентов, то есть оценка их относительной важности. Анализ текущей позиции каждого целевого рынка по каждому фактору составляет третий этап выбора привлекательных сегментов. Четвертый этап заключается в прогнозировании будущей позиции целевых рынков с учетом прогнозируемых тенденций, в частности потенциал роста сегмента и его прибыльность. Последний этап выбора привлекательных рыночных сегментов – оценка влияния возможных изменений на бизнес-стратегии и стратегии корпоративного уровня.

На первом этапе необходимо оценить факторы привлекательности рынка, в частности тенденции изменения факторов макросреды: демографические, экономические, социокультурные, политико-правовые, технологические и размер (в натуральном и стоимостном выражении, темп роста рынка (в натуральном стоимостном выражении)). Немаловажными факторами также являются потребности и поведения потребителей. Соответственно, необходимо найти неудовлетворенную или недостаточно удовлетворенную потребность. К критериям конкурентоспособности компании, которые входят во второй этап, относятся способности и ресурсы фирмы и ее конкурентов (рекардианские ренты), а также возможность достижения конкурентного преимущества. В третий этап сходит определение числового веса, определяющего относительную важность в

общей оценке. В рамках данного шага необходимы сбор количественных и качественных данных и оценка сегментов по каждому фактору. Последующий шаг – прогноз будущей позиции каждого сегмента. В рамках прогнозирования целесообразно определить вероятных изменений привлекательности рынка в поведении и потребностях покупателей, в особенности изменения в производственной технологии, степени интеграции и так далее. Завершающий этап заключается в выборе целевых сегментов и аллокации ресурсов между ними. Существует три распространенные стратегии целевого маркетинга: стратегия массового рынка, стратегия рыночной ниши и стратегия растущего рынка. Первая стратегия предусматривает гомогенное восприятие рыночных сегментов и разработку единой маркетинговой программы, привлекающей максимально большое число потребителей. Так к целям такого подхода относятся увеличение продаж для достижения эффекта от масштаба и преимущества по издержкам. Тем не менее, такая стратегия требует значительного уровня инвестиций, достаточно большие производственные мощности. Также стратегия массового маркетинга может предусматривать дифференцированный маркетинговый подход, состоящий в разработке отдельных программ для различных сегментов. Несмотря на тот факт, что такой подход способствует генерации объемов продаж, он также предусматривает увеличение затрат на производство, разработку, маркетинг и продвижение. Стратегия рыночной ниши включает обслуживание одного/нескольких сегментов. Целью данной стратегии является избежание прямой конкуренции с более крупными компаниями. Что касается стратегии растущего рынка, то она предусматривает выбор одного/нескольких быстро растущих сегментов, имеющих необходимость избежания прямой конкуренции.

Понятие дифференциации и позиционирования

Позиционирование в буквальном смысле – это представление покупателей о товаре и компании в целом относительно их потребностей товаров-конкурентов. Стоит отметить, что решения, касаемо позиционирования, являются стратегическими, имеющими влияние не только на разработку товаров/услуг, но и на создание других элементов маркетинговой стратегии, таких как ценообразование, продвижение и т.п. Позиционирование призвано дифференцировать товар/услугу от представленных на рынке предложениях других фирм. Дифференциация является основой при разработке как маркетинговых, так и бизнес-стратегий. Эффективное позиционирование стремится достичь создания физических различий и/или различий в восприятии с использованием всех элементов маркетинг-микс – решений, касающихся продукта, распределения, продвижения и ценообразования. Майкл Портер [17] выделил три общих конкурентных стратегии: стратегию лидерства по издержкам, стратегию дифференциации и стратегию фокусирования.

Вышеназванные стратегии различаются по масштабу конкуренции и по основе их конкурентных преимуществ. Позиционирование на основе анализа физических свойств базируется главным образом на технических, а не на рыночных данных. Анализ позиционирования, основанного на физических свойствах, способствует взаимодействию маркетинга и НИОКР с точки зрения ключевых

характеристик продукта, определению структуры конкуренции и выявлению возможностей выведения нового товара на рынок (при условии отсутствия определенного товара с определенными характеристиками, на который есть спрос со стороны покупателей). Тем не менее, одним из ограничений сравнения только физических свойств товара является тот факт, что оно не дает полной картины позиций конкурентных предложений, представленных на рынке. Более того, зачастую отношение покупателей к товару базируется на психологических и социальных характеристиках, которые не поддаются объективному сравнению. Соответственно, особо важным является анализ позиционирования, основанного на восприятии, целью которого является выявление возможностей для выведения на рынок нового товара или корректировка текущего положения существующего товара. Ввиду того, что оценка многих продуктов является субъективной, так как на нее оказывают влияние различные факторы (предыдущий опыт, способ представления товара, мнение референтных групп), при анализе имеет место ориентация на потребителя. В первую очередь рассматриваются воспринимаемые атрибуты товара, а также воспринимаемые позиции брендов и интенсивность позиционирования. Выбранная стратегия позиционирования должна учитывать текущие позиции конкурирующих компаний, а также соответствовать потребностям целевых сегментов с учетом располагаемых ресурсов компании, что напрямую коррелирует с корпоративной стратегией предприятия.

В рамках существующих подходов к разработке и реализации маркетинговой стратегии компании описаны элементы маркетинговой стратегии, связанные с маркетинг-микс, в частности, товарной стратегии, стратегии продвижения, а также сбытовой стратегии компании. Выделены основные подходы, модели и этапы разработки выше названных стратегий. Также представлены методы оценки эффективности функциональной стратегии маркетинга.

Товарная стратегия

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная продуктовая стратегия. Стратегические решения в области разработки ассортиментной стратегии являются основополагающими в рамках общей маркетинговой стратегии, ввиду того, что продукт служит эффективным средством воздействия на рынок, и источником получения прибыли. Кроме того, он представляет собой центральный элемент маркетинг-микс, наряду с ценовой и сбытовой стратегией, а также стратегией продвижения, основывающимися на характеристиках товара и его восприятии потребителями. Товарная стратегия определяется как разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определения ассортимента продуктов, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом [4]. Для эффективной реализации товарной стратегии и организации маркетинговой деятельности большое значение имеют характер и продолжительность жизненного цикла товара, специфика его стадий, что оказывает существенное влияние на объемы продаж и уровень прибыли предприятия. В настоящее время существуют устойчивые тенденции сокращения жизненного цикла товаров, которым предприятие может противостоять интенсификацией маркетин-

га посредством: модификации рынка, модификации товара и модификации маркетинговых средств [29]. Модификация рынков заключается в попытках найти новые рынки, изыскать новые области и способы использования товара и предложить их потребителям. Модификация товара предполагает изменение существующего товара или создание нового товара. Модификация маркетинговых средств может проявляться в разработке новых видов рекламы, в активном стимулировании сбыта, в предоставлении дополнительных услуг и т.д.

Необходимо также отметить, что товарная стратегия определяется с учетом технологических возможностей предприятия, ожиданий потребителей, наличия на рынке товаров-аналогов, что соответствует аспектам стратегического управления всем предприятием в целом, т.е. является аспектом управления не только служб отдела маркетинга, но и стратегического менеджмента.

Основными решениями в области ассортиментной стратегии являются широта и глубина ассортимента. Существуют различные стратегии товарного ассортимента. Так, в области решений о глубине ассортимента имеется две стратегии: углубление ассортимента (добавление модификаций существующих категорий), а также сокращение ассортимента (сокращение модификаций товара). Что касается решений о ширине ассортимента, то также имеется две стратегии: поддержка марки (расширение использования товарной марки для производства смежных товарных категорий), а также сужение ассортимента (т.е. сокращение количества смежных категорий товара фирмы). В рамках расширения ассортимента принимаются решения о наращивании товарного ассортимента (т.е. выход за пределы текущего производства), а также о насыщении ассортимента (расширение модификаций существующих товарных групп). При разработке ассортиментной стратегии обычно придерживаются принципов синергизма и стратегической гибкости.

Что касается ассортиментной политики, то она разрабатывается с учетом следующих факторов: технологические возможности предприятия, потребности рынка в ассортименте или в дифференциации товара, позиционирование, необходимость получения конкурентного преимущества, достижение показателей товарооборота, обеспечивающего безубыточную деятельность предприятия.

К задачам ассортиментной политики относят удовлетворение потребностей клиентов компании, привлечение новых потребителей и удержание имеющихся, оптимизацию использования располагаемых компанией ресурсов, а также оптимизацию финансовых результатов компании. Учитывая все изложенное выше, можно сделать вывод об особой важности оптимального подхода к разработке товарной стратегии для B2B компании ювелирного профиля в рамках стратегического планирования и управления. Любая корпоративная стратегия в широком смысле отвечает на вопрос «что продаем», особенно это актуально для ювелирных компаний, отличающихся широкой номенклатурой выпускаемых изделий, а также отличающихся высокой степенью конкуренции на промышленном рынке.

Сбытовая стратегия

Под термином «сбыт» понимается сфера деятельности предприятия-производителя, имеющая своей целью реализацию продукции на соответ-

вующем рынке. Стратегия сбыта определяется как особый способ создания и/или осуществления видов деятельности, обеспечивающих доведение товаров и услуг производителя до промежуточных и конечных потребителей [5].

Алгоритм разработки сбытовой стратегии насчитывает пять этапов. Первый этап заключается в выборе концепции продаж и распределения, являющейся центральным элементом стратегии сбыта любой организации, занимающейся торговлей. Затем следует принятие решения о стратегическом позиционировании, от грамотного определения которого зависит успех предприятия. С целью усиления позиций компании необходимо в первую очередь найти наилучшую для компании (с точки зрения неудовлетворенных потребностей потребителей и располагаемых ресурсов предприятия) рыночной ниши. Для чего необходима оценка внешней среды компании, внутренних ресурсов компании, а также наиболее оптимального использования своих возможностей. Третий этап состоит в выборе типа стратегии. Ф. Коттлер выделяет три типа стратегии [15]:

- 1) исключительный тип, предусматривает предоставление производителем исключительного права оптовому или розничному торговцу на продажу своих товаров/ услуг в определенном географическом регионе. Данный тип характерен для производителей сегмента *luxury*, а также для производителей гедонистического товара. Недостаток данного типа состоит в том, что существует возможность неполноты охвата рынка. Однако данный недостаток нивелируется построением эксклюзивного имиджа, ажиотажа вокруг продукции компании, а также возможностями премиального ценообразования;
- 2) селективный тип характеризуется ограничением числа способов выхода продукции на рынок определенного региона посредством выбора посредника по установленным компанией – производителем характеристикам. Данный тип позволяет существенно снизить затраты на распределение и продвижение. Также зачастую используется возможность совместных рекламных акций, что выгодно и для производителя и для посредника;
- 3) интенсивный тип предполагает максимальный охват рынка, что в результате повышает объем продаж производителя. Интенсивное распределение характерно для товаров FMCG. Продвижение в рамках данного типа распределения часто ложится на плечи общенациональной рекламы производителя.

Четвертый этап заключается в выборе концепции взаимодействия с клиентом по Ф. Котлеру. Завершающий этап состоит в формировании базовых элементов стратегии, которые включают в себя базовые принципы политики коммерческого кредита, базовые структуры каналов сбыта, базовые принципы работы с запасами, базовые элементы сервиса.

Решения по выбору канала сбыта являются важным элементом в сбытовой стратегии, учитывающими влияние следующих факторов: издержки каналов сбыта, охват рынка; устойчивость взаимоотношений с посредниками, ширина ассортиментной группы, длина и ширина канала сбыта, возможность контроля канала сбыта, блокировка канала, объем запасов.

Разработка оптимальной сбытовой стратегии для ювелирной компании является одним из основополагающих аспектов успешного функционирования на рынке, ввиду высокой конкуренции, сложности контроля над каналами сбыта, а также капиталоемкости удержания большого объема запасов продукции.

Стратегия продвижения

Центральным элементом коммуникационной стратегии являются маркетинговые коммуникации, определяемые как процесс передачи информации о продукте (услуге) целевой аудитории. К основным задачам маркетинговых коммуникаций относятся информирование целевой аудитории, напоминание и убеждение. Функция информирования предполагает разъяснение назначения продукта на фазу вывода его на рынок. Напоминание – задача маркетинговых коммуникаций, относящаяся к конкурентному позиционированию на фазе роста жизненного цикла продукта. Убеждение целевой аудитории базируется на апелляции к памяти потребителей на фазе зрелости продукта.

Таким образом, в общем виде комплекс маркетинговых коммуникаций [14] – это система мероприятий, направленных на установление и поддержание определенных взаимоотношений компании с получателями коммуникаций (стороной, получающей сообщение/аудиторией). В состав комплекса маркетинговых коммуникаций входят четыре основных элемента [14]:

- личные продажи: предусматривают личный контакт представителя фирмы с покупателями с целью представления продукта и совершения продажи;
- стимулирование сбыта: методы кратковременного роста продаж фирмы посредством предоставления ценовых и неценовых стимулов;
- PR – связи с общественностью, направленные на создание и поддержание взаимоотношений с публикой;
- реклама – платная форма неличностного представления и продвижения продукта в медиа-носителе.

Учитывая специфику промышленного маркетинга, стоит отметить, что наибольшую эффективность имеют личные продажи и PR-мероприятия. Личные продажи непосредственно составляют деятельность многих компаний B2B профиля, ввиду технической сложности продукта, возрастающей необходимости построения долгосрочных отношений с клиентами, а также относительно высокой значимости каждой крупной сделки в масштабах предприятия – производителя. Что касается PR, то учитывая сравнительно небольшое количество клиентов B2B компаний, а также важность хорошей репутации на рынке, связи с общественностью интегрированы в стратегию продвижения промышленных компаний.

Особое значение имеет целевая направленность мероприятий продвижения компании и ее товаров. Реализация стратегических и тактических целей и задач взаимоувязывает все решения в области коммуникационного микса и маркетинговой стратегии в целом.

Управление коммуникационной стратегией осуществляется в четыре этапа: определение коммуникационных целей, выбор коммуникационного микса,

определение бюджета коммуникационной стратегии, а также воплощение и контроль. Коммуникационная составляющая маркетинговой стратегии имеет ряд стратегических целей: создание осведомленности о продукте/услуге, формирование позитивного образа, идентификация, создание взаимоотношений в канале коммуникации, сохранение потребителей. Создание определенной ценности для потребителей, тем самым удовлетворяя их потребности и образуя лояльность. К факторам, влияющим на выбор микса маркетинговых коммуникаций, относятся описанные ниже понятия.

- происхождение продукта. Для товаров промышленного назначения обычно используются кастомизированные, сложные маркетинговые коммуникации;
- стадия жизненного цикла. На ранних стадиях ЖЦ широко используются реклама и PR, в то время как на поздних стадиях более эффективным инструментом считается стимулирование сбыта;
- характеристики целевого рынка;
- располагаемый бюджет;
- принятие решения о покупке.

К современным трендам маркетинговых концепций целесообразно отнести ориентацию коммуникационного микса на потребителей, тенденцию использования интерактивных коммуникаций, а также проведение маркетинговых мероприятий с использованием собственных или купленных баз данных. Последнее дает возможность более обширного охвата целевой аудитории, а также ее расширения. Еще одним трендом являются интегрированные маркетинговые коммуникации, имеющие своей целью донесение общего для всех медиа-носителей сообщения до потребителя. Такой вид коммуникаций имеет преимущество, состоящее в синергетическом эффекте и большей запоминаемости обращения к аудитории.

Методы оценки эффективности маркетинговой стратегии

Выделяют несколько подходов к оценке эффективности функциональной стратегии маркетинга. Очевидно, что определение эффективности маркетинговой стратегии призвано в первую очередь для выявления факторов, влияющих на компанию в целом, а также для возможного анализа методов корректировки маркетинговой стратегии.

Первый подход заключается в анализе показателей компании на трех уровнях: анализ выполнения годовых планов (в частности, сопоставление плановых показателей с текущими), анализ прибыльности предприятия в целом (после внедрения новой стратегии маркетинга на определенном временном промежутке) а также общий стратегический анализ, заключающийся в регулярном сопоставлении плановых, то есть исходно заложенных показателей с текущими (в данном контексте происходит анализ макро- и микросреды компании, целей и задач предприятия для выявления возможностей и угроз для рассматриваемой организации).

Также современная теория менеджмента предлагает оценку маркетинговой стратегии предприятия с точки зрения качественного и количественного

подхода. Качественный подход предусматривает общий анализ факторов внешней среды компании и ее потенциала. Обычно используется SWOT-анализ, описывающий с одной стороны внешние условия функционирования компании (возможности и угрозы) и потенциал компании (сильные и слабые стороны предприятия) с другой. Количественный подход представляет собой по большей части анализ финансовых показателей компании на конец определенного периода, таких как анализ затрат, объемов продаж и пр. В рамках количественного подхода также стоит упомянуть такой метод краткосрочной оценки эффективности маркетинга, как ROI маркетинга, а также стоимость бренда в долгосрочной перспективе.

Необходимо также обратить внимание на социологический метод оценки эффективности маркетинговой стратегии, который включает в себя оценку эффективности каналов прямого маркетинга, рекламы, различных методов стимулирования сбыта. Данный метод может быть оценен как весьма неоднозначный, так как предполагает выявление мнения потребителя о стратегии маркетинга, изучение отзывов потребителей, что всегда имеет под собой человеческий фактор.

С точки зрения рассмотрения методов оценки эффективности маркетинговой стратегии через призму общекорпоративной стратегии стоит упомянуть несколько критериев оценки эффективности маркетинговой стратегии, таких как:

- эффективность реализации отдельных стратегических программ;
- степень достижения поставленных стратегических целей (на уровне корпоративной стратегии);
- степень соответствия поставленных целей стратегии маркетинга и общекорпоративных целей.

Выводы

В ходе написания работы были изучены основные методы разработки и внедрения маркетинговой стратегии, а также проанализирована роль функциональной стратегии маркетинга в системе стратегического планирования предприятия. Особое внимание автор уделил изучению подходов к анализу эффективности функциональной стратегии маркетинга. Автор пришел к выводу о важности функциональной стратегии маркетинга в стратегическом планировании компании, так как основа разработки маркетинговой стратегии начинается со скрининга макро- и микросреды компании, в частности, с оценки рыночных возможностей, отраслевого анализа и, как следствие, выбора стратегии позиционирования, что в конечном итоге, определяет не только внешние условия функционирования компании, но и ее место и роль на выбранном рынке. Последнее является напрямую отражением корпоративной стратегии предприятия. Автор данной работы пришел к выводу о взаимозависимости функциональной стратегии маркетинга со всеми другими функциональными стратегиями предприятия, а также с корпоративной стратегией в целом. Изучив элементы маркетинговой стратегии (товарной стратегии, стратегии сбыта и продвижения), можно сделать вывод о том, что маркетинговая стратегия является основополагающей для принятия стратегических решений в области разработки ассорти-

ментной стратегии, ввиду того, продукт служит эффективным средством воздействия на рынок, и источником получения прибыли. Что и является отражением целей корпоративной стратегии компании в целом. Важно отметить и вывод автора относительно разработки оптимальной сбытовой стратегии для ювелирной компании, который является одним из основополагающих аспектов успешного функционирования на рынке, ввиду высокой конкуренции, сложности контроля над каналами сбыта, а также капиталоемкости удержания большого объема запасов продукции.

В заключение необходимо также отметить роль маркетинговой стратегии в стратегическом управлении предприятием. Основной целью стратегического маркетинга является в конечном итоге повышение конкурентоспособности компании, что находит отражение в целях корпоративной стратегии. Автор представил функциональную стратегию маркетинга как связующее звено между всеми функциональными подразделениями компании, а также неким связующим звеном между самим предприятием и внешними условиями его функционирования.

Список литературы

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ.; Под ред. *А.Н. Петрова.* СПб.: Питер, 2009.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия./ Пер. с англ.; Под ред. *Ю.Н Кантуревского.* СПб.: Питер, 1999. 416 с.
3. *Верховская О.Р., Савичев О.П.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012.
4. *Баилев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И.* Международный маркетинг. СПб.: Питер, 2008. 102 с.
5. *Виханский О.С.* Менеджмент: Учебник / *О.С. Виханский, А.И. Наумов.* 3-е изд. М.: Гардарики, 2017. 527.
6. *Гвозденко А.Н.* SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях // *Маркетинг и маркетинговые исследования.* 2019. №2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-waja.html> (дата обращения: 06.06.2020).
7. *Дафт Р.Л.* Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2015 832 с.
8. *Дэвис С.* Бренд-билдинг: создание бизнеса, раскручивающего бренд / *С. Дэвис, М. Данн.* СПб.: Питер, 2005. 320с.
9. *Каплан Р.* Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп Бизнес, 2009. 278 с.
10. *Каплан Р., Нортон Д.* Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. М.: Олимп-Бизнес, 2010.
11. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг-менеджмент. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 816 с.
12. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 2001. 333 с.
13. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1998. 786 с.
14. *Котлер Ф.* Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы. 3-е изд. / *Ф. Котлер.* М.: Альпина Паблишер, 2016. 132 с.
15. *Куц С.П.* Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / *С.П. Куц, А.А. Афанасьев* // *Российский журнал менеджмента.* 2015. Т. 2. №1. С. 33–52.
16. *Лаврентьев А.С.* Золото – наше все / *А.С. Лаврентьев, В.П. Райченко* // *Ювелирное обозрение.* 2018. №4. С. 12–13.

17. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл. и др./ Пер. с англ. И. Клюева. М.: Вершина, 2006. 270 с.
18. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Кантуревского. СПб: Питер, 2011. 336 с.
19. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцберг; Пер. с англ. О.И.Медведь. М.: ЭКСМО, 2019. 463 с.
20. Петров С.В. Конкурентоспособный бизнес ювелирного профиля // Ювелирная Россия. 2019. Т. 5. №12. С. 17–18.
21. Портер М. Курс МВА по стратегическому менеджменту / М. Портер, Дж. Самплер, С.К. Прахалад; Под ред. Л. Фазй, Р. Рэнделла. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 588 с.
22. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2018. 596 с.
23. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2015. 456 с.
24. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. 387 с.
25. Frederick E. Organizational Buying Behavior. 4th ed. – Englewood Cliffs, 2002, – 2 p.
26. Henry Mintzberg. The strategy process. 1998, p. 13–21.
27. Howard, Jagdish N. The Theory of Buyer Behavior / New York, 1999.
28. Assael H. Marketing: principles and strategy. Lanham, 1990.
29. McCarthy, J. Basic Marketing: A Managerial Approach. 1st edn. Homewood IL, R. D. Irwin, 1990.
30. Minzberg, H. The strategy Concept: Five Ps For Strategy. California Management Review, 2017.
31. Monroe, Kent B. Pricing: making profitable decisions / Mc Graw-Hill Book Company, 1990.
32. Robinson, Charles W. Industrial Buying and Creative Marketing / Boston, 2017.
33. Smith, J. Colgate M. Customer Delivered Value: A Practical Framework. The Journal of Marketing Theory and Practice, 2018.

УДК 332.832.32

Базилева Софья Григорьевна
Линников Кирилл Иванович
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЧЕТА ЭСКРОУ В ДОЛЕВОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Аннотация. В статье рассматривается понятие «счет эскроу», а также его применение в сделках долевого строительства. В статье приведены нормативно-правовые акты, применяемые в российской юридической практике, а также статистические данные, на основе которых сделан вывод о роли счета эскроу в сделках долевого строительства.

Ключевые слова: строительство, счет эскроу, проектное финансирование, строительная организация.

Basileva Sofia, G.

Linnikov Kirill, I.

Saint Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

FEATURES OF USING AN ESCROW ACCOUNT IN SHARED CONSTRUCTION

Abstract. The article considers the concept of «escrow account», as well as its application in transactions of shared construction. The article presents the regulatory legal acts used in Russian legal practice, as well as statistical data, on the basis of which a conclusion is drawn about the role of the escrow account in shared construction transactions.

Keywords: construction, escrow account, project financing, construction organization.

Проблема мошенничества в долевом строительстве существовала на территории Российской Федерации достаточно долго. Многочисленные обращения обманутых дольщиков в судебные инстанции подтолкнули Правительство РФ к принятию решения о внесении изменений в законодательство о долевом строительстве. Способом решения проблемы оказалось использование эскроу счетов для аккумуляции средств дольщиков по договорам долевого участия (далее – ДДУ), а также для привлечения банковского финансирования. Данное нововведение оказало влияние, как на дольщиков, так и на застройщиков, чем и обусловлена актуальность темы данной статьи.

Цель работы: исследовать особенности и сущность применения счетов эскроу в долевом строительстве.

Задачи работы: на основе анализа источников информации сделать вывод о применении счетов эскроу в долевом строительстве.

Методы исследования: научное познание, синтез и анализ, статистика.

В статье 860.7 ГК РФ «Договор счета эскроу» дается следующее определение: «Счет эскроу – это специальный банковский счет, созданный для перечисления денежных средств между Плательщиком, именуемым Депонентом, и Получателем денежных средств, именуемым Бенефициаром, в целях реализации договора, заключенного между ними» [7, ст. 860.7].

История счетов эскроу или, как их изначально называли, счетов депонирования, берет свое начало из-за границы. Так, например, первые счета депонирования применялись в США еще в 1934 году и чаще всего использовались при ипотечном кредитовании. Дальнейшим толчком в развитии законодательства в сфере счетов эскроу являлся закон «О процедурах урегулирования недвижимого имущества», принятый в США в 1974 году, в котором изложены новые правила применения счетов эскроу. При этом стоит отметить, что в США счета эскроу до сих пор чаще всего применяются в сделках, связанных с куплей-продажей именно недвижимости [4].

На сегодняшний день счет эскроу применим для депонирования суммы платежа и/или для оплаты штрафных санкций, как правило, в сделках купли-

продажи недвижимого имущества, как и много лет назад в США, а также ценных бумаг, бизнеса, оборудования и иных активов [1].

Говоря о законодательстве, регулирующем счета эскроу в РФ, стоит отметить, что оно появилось лишь в 2014 году. Основным законодательным актом, регулирующим счета эскроу (депонирования) в РФ, является Гражданский кодекс РФ, в котором эскроу посвящены следующие статьи: 860.7, 860.8, 860.9 и 860.10. Также об эскроу упоминается в Федеральном законе РФ от 30.12.2004 г. №214-ФЗ [9].

Определившись с понятием счета эскроу, а также с его историей, стоит упомянуть процедуру его открытия для застройщиков и дольщиков. Процедура выглядит следующим образом.

В первую очередь застройщик должен получить разрешение на строительство от службы государственного строительного надзора и экспертизы. Затем после получения разрешения застройщик подает необходимые документы в банк для открытия специального расчетного счета и заключает с банком соглашение об открытии счетов эскроу. Далее к застройщику в офис продаж приходит покупатель (дольщик), с которым в дальнейшем подписывается договор ДДУ. При этом важно упомянуть, что договор ДДУ должен быть заключен с соблюдением некоторых моментов, которые далее позволят работать по эскроу, а именно – договор должен содержать следующие пункты: реквизиты банка, сроки и суммы оплаты, положение о том, что застройщик поручает дольщику передать Банку ДДУ, с офертой о заключении Договора счета эскроу и т.д. Далее покупатель, застройщик и банк заключают трехсторонний договор, по которому дольщику открывается счет эскроу. При этом стоит отметить, что банк сообщает застройщику о каждом открытом счете эскроу, так как застройщик, как правило, один, а дольщиков может быть большое количество. После чего застройщиком и дольщиком(-ами) проходит процедура регистрации договора ДДУ в Росреестре и дело остается за малым. Дольщик (покупатель) вносит денежные средства на свой счет эскроу, а банк хранит денежные средства клиента до тех пор, пока застройщик не выполнит условия договора ДДУ, – как правило, это сдача объекта в эксплуатацию. После этого события банк переводит денежные средства со счета эскроу на специальный банковский счет застройщика, а дольщик регистрирует право собственности на недвижимость.

Говоря о специфике счетов эскроу, стоит отметить, что основной его особенностью является ведение эскроу счета в интересах третьего лица.

Также в качестве особенностей счета эскроу именно в долевом строительстве можно выделить:

- 1) денежные средства на счет эскроу вносятся после регистрации договора ДДУ;
- 2) срок условного депонирования не может превышать более чем 6 месяцев с даты ввода здания в эксплуатацию;
- 3) на денежные средства, находящиеся на счете эскроу, проценты не начисляются;
- 4) банк не может взимать вознаграждение за открытие и сопровождение счета эскроу;

- 5) средства на счетах эскроу застрахованы агентством по страхованию вкладов в размере до 10 млн. руб. на каждого дольщика;
- 6) денежные средства перечисляются застройщику после предъявления разрешения на ввод в эксплуатацию и выписки из ЕГРН (Единый государственный реестр недвижимости) о праве собственности в отношении квартир;
- 7) для каждого отдельного договора ДДУ может быть открыт только один счет эскроу, вне зависимости от количества дольщиков или приобретаемых помещений;
- 8) в случае продажи дольщиком жилой площади до введения дома в эксплуатацию счет эскроу остается прежний, при этом в договор открытия счета эскроу вносится новый владелец.

С 1 июня 2019 года изменился порядок передачи денежных средств застройщику в рамках сделок о долевом строительстве. Согласно ФЗ от 30.12.2004 №214-ФЗ (ред. 27.06.2019) для перечисления денежных средств между дольщиками и застройщиками может применяться только счет эскроу. Счет эскроу открывается эскроу агентом, в качестве которого выступает банк.

При этом в соответствии со статьей 15.5 ФЗ от 30.12.2004 №214-ФЗ счет может не открываться, если договор долевого участия (ДДУ) представлен на регистрацию до 01.07.2019 [8]. В таком случае денежные средства по ДДУ вносятся участниками долевого строительства на расчетный счет застройщика.

Счет эскроу открывается банком участнику долевого строительства (физическому и юридическому лицу), если ДДУ представлен на регистрацию после 01.07.2019.

В течение 10 дней после предоставления документов застройщиком банк проверяет их, в том числе разрешение на ввод объекта в эксплуатацию, сведения из ЕГРН о регистрации права собственности в отношении объекта ДДУ или сведений о размещении в Единой информационной системе жилищного строительства.

После проверки документов денежные средства перечисляются застройщику или направляются на погашение кредита, предоставленного застройщику уполномоченным банком. Также денежные средства могут быть зачислены на залоговый счет, права по которому были переданы в залог банку.

Изменение законодательства было принято с целью защиты прав дольщиков и обеспечения надежной работы механизма покупки жилья на стадии строительства. Однако перемены сказались и на участниках строительного рынка. Перед частью застройщиков встал вопрос о возможности применения счета эскроу, если к моменту 01.07.2019 часть объектов ДДУ уже была реализована с применением иных форм финансирования. Согласно ст. 18 ФЗ №478-ФЗ допускается ситуация применения различных форм финансирования, если часть объектов была зарегистрирована по ДДУ до 01.07.2019. При этом застройщик может финансировать через эскроу счета строительство объектов, начавшееся до внесения изменений в законодательство.

Перед застройщиками при строительстве многоквартирного жилья также возникает вопрос о финансировании строительства объектов социальной ин-

фраструктуры. Согласно ст. 18.1 ФЗ №214-ФЗ от 30.12.2004 кредитование строительства объектов социальной инфраструктуры возможно только в случае последующего права долевой собственности среди дольщиков или в ситуации последующей передачи объектов в государственную или муниципальную собственность на безвозмездной основе. Именно поэтому банки выдвигают требования о собственном участии застройщика в финансировании проектов. Как правило, доля собственного участия застройщика должна составлять не менее 10%. Инфраструктурные и социальные объекты, а также дороги и коммуникации компания строит за свой счет.

Внесение изменений в законодательство о ДДУ стало причиной консолидации рынка жилищного строительства. Так как теперь застройщик может получить денежные средства от дольщиков только после введения жилых объектов в эксплуатацию, а не на стадии строительства, как раньше, вход на рынок стал доступен только крупным застройщикам, у которых минимизированы кредитные риски. Управляющий партнер «Векторстройфинанса» Андрей Колочинский считает, что порог входа увеличился примерно на 30–40% [5].

До 01.07.2019 компания-застройщик могла открывать один или несколько расчетных счетов в разных банках без привязки счетов к конкретному проекту. Таким образом застройщику можно было обеспечить эффективное управление денежными средствами, при необходимости перенаправляя их с одного объекта на другой. После изменения законодательства требуется открывать под каждый новый проект отдельный счет эскроу, тем самым сделав управление средствами дольщиков максимально отслеживаемым.

Осложняет процедуру финансирования труднореализуемых и менее ликвидных проектов и тот факт, что банк обязует компании внести примерно 10% от суммы кредитования.

Применение любого финансового инструмента, в том числе и счета эскроу, имеет положительные и отрицательные стороны.

Среди положительных сторон сделок эскроу можно выделить отсутствие уплаты комиссий и вознаграждений банку со стороны дольщиков, то есть пользование счетом является абсолютно бесплатным.

Эскроу-агент (банк) гарантирует сохранение денежных средств депонента и обеспечение получения их бенефициаром, что минимизирует риски мошенничества. В случае расторжения сделки одним из участников произойдет автоматическое закрытие счета и возвращение денег депоненту. Еще одним плюсом использования счета эскроу является то, что в случае банкротства депонента или возникновения задолженности по налогам или штрафам счет нельзя арестовать [7, ст. 860].

Среди минусов можно выделить ограничение размера страховой выплаты суммой в размере 10 000 000 рублей. В случае банкротства эскроу агента дольщик может рассчитывать на возмещение денежных средств только в пределах данной суммы [2, ст. 12.1].

Не все банки, работающие на территории Российской Федерации, могут работать по договору эскроу в рамках долевого строительства. В настоящее

время застройщики ограничены выбором из 94 кредитных организаций, полный перечень которых представлен на официальном сайте Банка России.

При внесении денежных средств дольщиков на счет эскроу происходит блокирование доступа, которое осуществляет банк. Это означает, что в случае, если у депонента возникнет потребность вывести денежные средства, это будет возможно только путем расторжения договора [3, ст. 15.5].

Говоря о статистике по счетам эскроу, хочется отметить, что 2019 год отмечился резким ростом открытых счетов эскроу, а также кредитных объектов с использованием эскроу. Так, по данным статистики ЦБ РФ в январе 2019 года сумма кредитных договоров и остаток денежных средств по счетам эскроу составлял около 37,9 млрд. рублей, а уже в декабре того же года данная сумма возросла до 921 млрд. рублей. Таким образом, прирост за 12 месяцев составил более 2432,18% или 24 раза [6]. При этом наибольшее количество открытых счетов наблюдалось в Москве, Московской области и Ленинградской области, а Санкт-Петербург в конце 2019 года занимал лишь 17-е место. Такое отставание Санкт-Петербурга было обусловлено отсрочкой, которую получили застройщики при переходе на эскроу счета. С другой стороны, интересная картина сложилась со счетами эскроу в банковском секторе. Суть заключается в том, что при переходе на счета эскроу застройщики чаще всего выбирают ПАО Сбербанк в качестве основного партнера (1102 из 1701 застройщиков или около 65%), а на втором месте ДОМ.РФ с 187 застройщиками [7].

Подводя итоги, хочется отметить, что введение счетов эскроу сильно повлияло на строительный рынок в РФ. С одной стороны, эскроу счета позволили в большей степени защитить права дольщиков. Теперь, скорее всего, будут реже происходить случаи обмана дольщиков при покупке нового жилья. С другой стороны, застройщикам стало сложнее находить финансирование, и оно теперь требуется в большем объеме, так как раньше денежные средства сразу приходили на единый расчетный счет, что позволяло компании решать непредвиденные сложности, перекидывая денежные средства дольщиков с одного проекта на другой. Более того, стоит отметить, что законодательство в сфере эскроу в рамках проектного финансирования еще слишком юно, не полностью отработаны все схемы взаимодействия банков, застройщиков и дольщиков, вследствие чего могут происходить форс-мажорные ситуации.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (с изм. от 12.05.2020) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 01.10.2020).
2. Федеральный закон «О страховании вкладов в банках Российской Федерации» от 23.12.2003 №177-ФЗ (с изм. от 07.04.2020) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45769/ (дата обращения: 01.10.2020).
3. Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 30.12.2004 №214-ФЗ (с изм. и доп. от 13.07.2020) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/ (дата обращения: 05.10.2020).

4. *Edwin S.M.* The Functioning and Regulation of Escrow Accounts // Housing policy debate. Chicago: Fanni Mae, 1994. С. 203–218.
5. Как застройщику работать со счетами эскроу // Минстрой РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/RowAS> (дата обращения: 01.10.2020).
6. Статистика об открытых счетах эскроу в долевом строительстве / ЦБ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cbr.ru/Press/event/?id=5328> (дата обращения: 01.10.2020).
7. Статистика перехода на счета эскроу в разрезе банков / Единая информационная система жилищного строительства [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://наш.дом.рф/аналитика/эскроу> (дата обращения: 01.10.2020).
8. Счета эскроу: как будет работать новая система покупки жилья / РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/5caae41f9a79479fb7af9d10> (дата обращения: 06.10.2020).
9. 99 проблем счетов эскроу при долевом строительстве / Издательская группа «Закон» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/Row9w> (дата обращения: 25.09.2020).

УДК 334

**Богданова Анастасия Андреевна
Зарембо Владлена Евгеньевна**
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

К ВОПРОСУ О ПЕРЕХОДЕ К ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ И РАЗВИТИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Аннотация. В статье рассмотрена зеленая экономика как новая модель развития мировой экономики, сформированы стимулирующие и ограничивающие факторы перехода к зеленой экономике, изучен глобальный индекс зеленой экономики, проанализирована долгосрочная стратегия развития зеленой экономики, а также рассмотрено развитие экологического предпринимательства на примере стран ЕС. Сформулированы рекомендации для стран по переходу к зеленой экономике.

Ключевые слова: зеленая экономика, цели устойчивого развития, экологическое предпринимательство, новая модель мировой экономики.

**Bogdanova Anastasia, A.
Zarembo Vladlena, E.**
Saint Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

TRANSITION TO A GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT OF ENVIRONMENTAL ENTREPRENEURSHIP

Abstract. The purpose of this paper is to substantiate the need for a transition to a new model of the world economy and the development of environmental entrepreneurship. The research considers the green economy as a new model for the development of the world economy, formulates the stimu-

lating and limiting factors for the transition to a green economy, studies the global green economy index, analyzes a long-term strategy for the development of a green economy, and also considers the development of environmental entrepreneurship using the example of the EU countries. Finally, the recommendations for countries on the transition to a green economy were specified.

Keywords: green economy, sustainable development goals, environmental entrepreneurship, new model of the world economy.

Уже сегодня человечество сталкивается с серьезными проблемами: изменение климата, снижение биоразнообразия, растущее социальное неравенство, а также другие проблемы, затрагивающие все сферы человеческой жизни. Эти системные глобальные кризисы нельзя решать изолированно, так как все они взаимосвязаны. Но существующие экономические системы недостаточно приспособлены к достижению баланса экологических и социальных целей. Актуальность данной статьи заключается в формировании перечня стимулирующих и ограничивающих факторов перехода к зеленой экономике, исследовании соблюдения их странами, в которых зеленая экономика процветает больше всего.

Формирование концепции «зеленая экономика» началось еще со второй половины XX века в рамках экологизации мировой экономики. Однако сам термин «зеленая экономика» в мировом сообществе появился именно в 2009 году, в докладе «Глобальный «зеленый» новый курс», в программе ООН по окружающей среде (ЮНЕП), как одна из инициатив ООН, созданная в ответ на мировой кризис 2008-2009 гг. После этого обсуждение концепции зеленой экономики как новой модели развития продолжилось на Конференции ООН по устойчивому развитию «Рио +20». В рамках данной конференции было сформировано определение «зеленой экономики», которое звучит следующим образом: «Зеленая экономика – это экономика, в результате которой улучшается уровень жизни населения, а социальное неравенство в долгосрочной перспективе снижается, при этом будущие поколения не подвергаются экологическим рискам и экологическому дефициту». Фактически, зеленая экономика подразумевает рост производства при снижении затрат на энергию, улучшение качества жизни при одновременном сокращении используемых ресурсов и нагрузки на экосистему.

Сущность новой модели экономики в рамках устойчивого развития определена в принципах зеленой экономики.

Переход к зеленой экономике подразумевает создание экономики будущего, в которой изменение климата или глобальное потепление является неотъемлемой частью устойчивого экономического развития и развития окружающей среды. В данном контексте экономика будущего определяется как «низкоуглеродистая экономика», которая использует экологически чистую энергию, такую как ветер, солнечная энергия, волна, биомасса в дополнение к ядерному и чистому углю в качестве пути развития.

Также переход к зеленой экономике способствует «зеленому росту», который можно определить как рост ВВП, который зависит от условий в рамках развития зеленой экономики, а также от секторов с развитой или развивающейся зеленой экономикой как новых двигателей роста.

И, конечно же, переход к зеленой экономике формирует новые «зеленые рабочие места», то есть рабочие места, которые считаются экологически безо-

пасными, в частности в рамках низкоуглеродистой экономики. Работники, осуществляющие свою деятельность в экологических отраслях экономики, получили название «зеленые воротнички» (green-collar workers).

Развитие модели зеленой экономики набирает популярность во многих странах, что обусловлено рядом причин. Уже сегодня человечество сталкивается с серьезными проблемами: изменение климата, снижение биоразнообразия, растущее социальное неравенство, а также другие проблемы, затрагивающие все сферы человеческой жизни. Эти системные глобальные кризисы нельзя решать изолированно, так как все они взаимосвязаны. Но существующие экономические системы недостаточно приспособлены к достижению баланса экологических и социальных целей.

На сегодняшний день экономика стимулирует чрезмерное потребление, ухудшает общественные связи и разрушает природные богатства. Для решения этих проблем требуется новое экономическое видение. Именно зеленая экономика имеет более устойчивый путь, который позволит увеличить долю ВВП в возобновляемых источниках энергии, экологически чистых перевозках, технологиях, «зеленых зданиях», управлении отходами, в водоснабжении, а также в сельском и лесном хозяйстве [1]. Зеленая экономика – это универсальное и преобразующее изменение глобального статус-кво, которое способствует достижению таких целей, как ликвидация бедности, достойные условия труда и экономический рост, промышленность, инновации и инфраструктура, устойчивые города и населенные пункты, устойчивое потребление и производство, в рамках целей в области устойчивого развития [1].

Любое изменение сопровождается влиянием ряда факторов. Рассмотрим основные ограничивающие и стимулирующие факторы перехода к зеленой экономике.

Основными ограничивающими факторами развития новой модели мировой экономики являются значительные различия в развитии зеленой экономики между странами и промышленными секторами, а также различия во влиянии инвестиций в рамках зеленой экономики на экономический рост. В первую очередь необходимо отметить государственную поддержку, которая в каждой отдельной стране выражается по-разному, уровень развития отраслей и областей производства зеленой экономики, которые, безусловно, не всегда превосходят конкурентов по производительности и эффективности, так как определенные технологии, компании, отрасли, регионы и страны работают по-разному. Например, в странах Скандинавии, в частности в Финляндии и Швеции, правительственные органы формируют и публикуют ежегодный отчет о реализации стратегии в области охраны окружающей среды, что позволяет корректировать старые цели и формировать новые в рамках достижения целей устойчивого развития. Например, в проекте бюджета Минфина Финляндии с начала 2021 года налог на электроэнергию, уплачиваемый промышленностью, будет снижен до минимального уровня ЕС, что приведет к сокращению налоговых поступлений примерно на 245 миллионов евро в год. Это автоматически уменьшит возмещение налогов на энергию, выплачиваемое энергоемким предприятиям, поскольку такие возмещения больше не будут возможны. Оставшаяся часть налоговых

льгот на использование ископаемой энергии будет постепенно уменьшаться, что предоставит операторам разумный период корректировки. В целом это будет способствовать электрификации промышленности и сокращению выбросов. Более низкий налог на электроэнергию затронет большее количество компаний, чем существующая система возмещения налога на электроэнергию. При этом в России в рамках господдержки по переходу к зеленой экономике можно отметить следующие: включение дополнительных «зеленых» и климатических требований к госзакупкам, развитие механизмов государственно-частного партнерства на особо охраняемых природных территориях для развития экотуризма, создание возможности привлечения региональными или муниципальными властями целевых средств через механизм размещения «зеленых» облигаций, выпуск целевых суверенных «зеленых» облигаций для финансирования программ в области энергоэффективности, развития возобновляемой энергетики, иных секторов зеленой экономики. Это поможет создать условия для бережного природопользования, и одновременно, в среднесрочной перспективе – сохранить здоровье, обеспечить рост благосостояния людей, создать качественно новые рабочие места и повысить привлекательность российской экономики для иностранных инвесторов [8].

Также необходимо понимать, насколько экологически чистое производство и технологии действительно приносят пользу окружающей среде, например, биотопливо. Во всем мире были достигнуты большие успехи в производстве и использовании биотоплива, особенно в Бразилии, Китае, Индии и Соединенных Штатах. Тем не менее огромные субсидии и целевые показатели в развитых странах по увеличению производства топлива из таких растений, как кукуруза и пальмовое масло, усугубляют экологические и социальные проблемы в бедных странах. Элиот Уиттингтон, специалист по защите климата в Christian Aid, сказал: «Огромные суммы денег европейских и американских налогоплательщиков используются для поддержки отраслей, которые подпитывают голод, серьезные нарушения прав человека и разрушение окружающей среды. Нынешний подход к биотопливу является катастрофическим. Лучший подход к биотопливу – это выращивать его в небольших масштабах и обрабатывать на местном уровне, чтобы обеспечить энергией людей в окружающей сельской местности. Это также поможет увеличить доходы сельских жителей и потенциально увеличить плодородие почвы и сохранение влаги без ущерба для людей» [8].

Ограничивающими факторами могут выступать неоднозначное влияние «зеленых инвестиций» на рост производительности и занятости в различных промышленных и непромышленных секторах, а также различное влияние реформ, субсидий, предлагаемых сторонниками «зеленого сценария» для развития мировой экономики, которые призваны стимулировать государственные «зеленые инвестиции» и контролировать расходы. И в этом случае формирование «зеленых» рабочих мест для стран Скандинавии, США, Канады будет обеспечено правительством в рамках господдержки, а, например, для России возникнет большая проблема: сложность перепрофилирования работников, неэффективные меры господдержки, а также незаинтересованность людей работать в этой сфере, в том числе из-за климатических условий.

В рамках развития зеленой экономики и с учетом аспектов развития в разных сферах деятельности конкретной страны основными факторами, способствующими развитию новой модели мировой экономики, могут быть следующие. Во-первых, повышение эффективности управления естественным капиталом будет способствовать росту эффективности использования природных ресурсов. Защита окружающей среды и забота о ней будет способствовать снижению уровня заболеваемости населения, что в итоге будет фактором роста человеческого потенциала, а прогнозирование экологических рисков, их снижение и управление ими приведет к снижению финансовых потерь и сохранению основного капитала [8]. Например, в США правительственные органы активно занимаются созданием законодательной базы в области здравоохранения и окружающей среды. В 2019 году в США была одобрена Стратегия в области здравоохранения, окружающей среды и изменения климата на 2020–2030 годы. Уникальность этой стратегии заключается в том, что в ней рассматриваются прямые роли и обязанности сектора здравоохранения, а также его реагировании на основные экологические риски. Стратегия включает в себя измерение воздействия рисков на здоровье, а также создание решений для более чистой окружающей среды, которые приносят наибольшую пользу для здоровья, тем самым расширяя возможности сектора здравоохранения в диалоге с другими секторами. Сектор здравоохранения несет ответственность за экологическое здоровье населения, и он продвигается вперед с этой ответственностью в качестве основной области [8].

Во-вторых, значительные инвестиции в строительство, энергетику, а также в другие системообразующие сектора экономики, направленные на переход к возобновляемым источникам энергии, а также использования концепции циркулярной экономики будет способствовать росту эффективности основных экономических отраслей. Экологические, социальные и управленческие (ESG) инвестиции и «зеленые» финансы – это быстрорастущий сектор в Китае, поскольку правительство и бизнес все больше осознают преимущества принятия устойчивого подхода к развитию. Проблема, с которой в настоящее время сталкивается китайский инвестиционный рынок ESG, – это ограниченный выбор продуктов, но он меняется по мере того, как продолжают развиваться области зеленого финансирования, такие как зеленые кредиты и зеленое страхование. Масштабы рынков зеленого финансирования Китая значительно расширились за последнее десятилетие. В 2015 году Китай выпустил зеленые облигации на сумму 1 миллиард долларов США. К 2019 году выпуск зеленых облигаций Китая достиг 31 миллиарда долларов США. Кроме того, Китай находится в процессе запуска крупнейшей в мире национальной схемы торговли квотами на выбросы углерода, чтобы ограничить ежегодные выбросы углерода в стране. Ключом к быстрым темпам развития является сочетание поддержки устойчивого развития со стороны государственного и частного секторов. Кроме того, страховые компании играют роль в развитии зеленого финансирования посредством оценки, разработки и финансовой отчетности зеленых проектов [10].

В-третьих, «зеленые инвестиции» в развитие инфраструктуры, например, улучшение качества жизни в городах путем развития городского планирования, создания безопасных велосипедных и пешеходных дорожек, электрификация

транспортных средств, а также внедрения новых технологий доставки, таких как беспилотники, будут способствовать созданию новых «зеленых рабочих мест» и улучшению уровня жизни населения. Обзор занятости и социального развития в Европе (ESDE) за 2019 год также подтверждает продолжающееся расширение экономической активности ЕС с новыми рекордными уровнями занятости и улучшающейся социальной ситуацией. Переход к углеродно-нейтральной экономике увеличит количество доступных рабочих мест и повлияет на структуру рынка труда, распределение рабочих мест и необходимые навыки. К 2030 году ожидается, что переход создаст дополнительные 1,2 миллиона рабочих мест в ЕС, помимо уже ожидаемых 12 миллионов новых рабочих мест. Переход может смягчить продолжающуюся поляризацию рабочих мест в результате автоматизации и цифровизации, создав рабочие места также в середине распределения заработной платы и навыков, особенно в строительстве и производстве. При этом инициативы по созданию новых рабочих мест принимаются правительствами от обычных граждан. Так, например, в Норвегии Магнус Гоммеруд Нильсен известен как Электрический садовник. За 12 лет работы садовником на кладбище Вестре он добился электрификации фундамента кладбищ Осло. Он заменял технику, работающую на ископаемом топливе, на электрическую, а тракторы менял на велосипеды, внося свой вклад в электрификацию всего Агентства кладбищ в Осло. В то время как сверстники были настроены скептически, городские власти прислушались к его идеям и одобрили закупку нового электрического оборудования. Теперь его коллеги увлеклись новыми грузовыми электрическими мотоциклами, а дизельных тракторов и бензинового оборудования практически нет. Кладбища также инициировали проекты по созданию лугов и многолетних цветников для увеличения биоразнообразия и привлечения опылителей [8].

В-четвертых, научно-исследовательская деятельность в области устойчивого развития для создания «чистых технологий» может стать катализатором перехода к зеленой экономике, главным образом, для эколого-экономической сферы [8]. Китайские инвестиции в экологически чистую энергию являются самыми высокими в мире. В 2019 году Китай вложил около 83,4 миллиарда долларов в исследования и разработки в области чистой энергии. Соединенные Штаты и Япония в 2019 году занимали второе и третье место по объему инвестиций в чистую энергетику – 55,5 млрд и 16,5 млрд долларов США соответственно.

И наконец, в-пятых, развитие международных социально-экологических движений будет способствовать взаимодействию представителей из разных сфер общества для перехода к зеленой экономике. Одним из ярких примеров может стать глобальное движение «зеленой и справедливой экономики» – коалиция «зеленой экономики». Коалиция «зеленой экономики» – это альянс, который включает организации со всего мира, представляющие различные сектора, неправительственные организации, предприятия, исследовательские институты, организации ООН и профсоюзы. Развитие объединений с «зелеными целями» может стать еще одним стимулирующим фактором для перехода к зеленой экономике [11].

Ограничивающие факторы не могут быть снижены в достаточной степени для создания благоприятных условий перехода к зеленой экономике, однако фокусирование на всех факторах роста, а также их адаптация к условиям в конкретной стране с учетом производственных, технологических, социально-экономических и природно-географических аспектов будут способствовать быстрому развитию новой модели мировой экономики.

Для оценки эффективности зеленой экономики определенной страны был разработан глобальный индекс зеленой экономики (Global Green Economy Index (GGEI)). Данный индекс публикуется 1 раз в 2 года частной американской консалтинговой компанией Dual Citizen LLC. Глобальный индекс зеленой экономики охватывает 130 стран и содержит 4 блока показателей:

- 1) лидерство и изменение климата;
- 2) сектора эффективности;
- 3) рынки и инвестиции;
- 4) окружающая среда.

Результаты глобального индекса зеленой экономики за 2018 год представляют рейтинг стран, среди которых: Швеция (0,76), Швейцария (0,76), Исландия (0,71), Норвегия (0,7), Финляндия (0,7), Германия (0,69), Дания (0,68), Тайвань (0,67), Австрия (0,65), Франция (0,64) [5].

Из результатов рейтинга можно заметить, что все скандинавские страны занимают место среди первых десяти стран по уровню перехода к зеленой экономике. Это обусловлено исторической составляющей данных стран, а также внутренним желанием людей сохранить окружающую среду, благодаря чему переход к зеленой экономике в данных странах осуществляется более быстрыми темпами.

В рамках развития зеленой экономики в мировых масштабах в декабре 2019 года Европейская Комиссия представила долгосрочную стратегию развития зеленой экономики до 2050 года, которая имеет название «Европейский зеленый курс». При этом реализация стратегии будет осуществляться на привлеченные государственные, а также частные инвестиции в размере 1 трлн. евро. «Европейский зеленый курс» содержит 4 раздела:

- 1) сокращение выбросов парниковых газов – подразумевает проведение крупномасштабной электрификации энергосистемы в сочетании с использованием возобновляемых источников энергии, что приведет к декарбонизации энергоснабжения в Европе и значительно уменьшит зависимость европейских стран от поставщиков из третьих стран. Также среди приоритетов в данном разделе необходимо выделить проведение декарбонизации транспортного сектора с использованием альтернативных транспортных средств, в частности электромобилей, а также модернизацию существующих установок и инвестирование в новые технологии и системы, позволяющие сократить потребление энергии почти вдвое в период с 2005 по 2050 год и решить проблемы, связанные с выбросами углекислого газа в результате скапливания углерода [10].

- 2) экономический переход – ставит в приоритет развитие и поддержание биоэкономики, путем финансирования исследований и инноваций, развитие циркулярной экономики для сокращения выбросов углерода, а также развитие современной и «умной» инфраструктуры, обеспечивающей оптимальное взаимодействие между секторами экономики [9];
- 3) промышленный переход – ориентирован на финансовую поддержку организаций, осуществляющих свою деятельность в области возобновляемых источников энергии, обеспечение эффективного использования ресурсов в рамках циркулярной экономики и развитие менее загрязняющих и менее энергоемких технологии, путем привлечения инвестиций в рамках защиты окружающей среды [11];
- 4) социальный переход – направлен на создание новых «зеленых рабочих мест», а также на переподготовку работников для новых видов деятельности, улучшение качества жизни в городах путем развития городского планирования, создания безопасных велосипедных и пешеходных дорожек, электрификация транспортных средств, а также внедрения новых технологий доставки, таких как беспилотники [12].

Каждый раздел содержит план действий для достижения главной цели: создание новой модели экономики для устойчивого экономического роста.

Каждое государство Европейского Союза разрабатывает национальную долгосрочную стратегию в отношении того, как они планируют добиться целей в рамках «Европейского зеленого курса», и уже в 2020 году начинается реализация стратегии «озеленения экономики» в рамках каждой отдельной страны.

PricewaterhouseCoopers (PwC), одна из компаний «большой четверки», в 2017 году опубликовала доклад «Мир в 2050 году», в котором развивающиеся страны станут главными факторами роста мировой экономики. Однако как именно это может повлиять на социо-экологическую среду? Если развитые страны будут осуществлять переход к зеленой экономике путем вложения инвестиций, то развивающиеся страны смогут осуществить данный переход в более благоприятных условиях, путем развития собственных ресурсов, а также в условиях финансовой поддержки развитых стран и сотрудничества с ними. И в этом случае именно развивающимся странам необходимо обратить внимание на новую модель развития, которая станет двигателем при переходе к новой модели мировой экономики и повысит их конкурентоспособность на международном уровне.

Инициатива защиты окружающей среды, а также государственная поддержка в рамках экономического развития способствовали созданию так называемого экологического предпринимательства. Экологическое предпринимательство также имеет название «устойчивый бизнес», который подразумевает деятельность компании, направленная на устойчивое развитие в экономической, социальной и экологической сферах. Усилия по сокращению выбросов углекислого газа, продвижение равных возможностей карьерного роста и вовлечение местных сообществ являются примерами устойчивых бизнес-инициатив.

Экологические аспекты устойчивого бизнеса чрезвычайно широки: рациональное использование ресурсов, вторичное использование сырья, а также снижение отрицательного воздействия на окружающую среду. В рамках этого очень часто используется термин «чистые технологии» или «cleantech» для описания продуктов или услуг, которые улучшают операционные показатели компании, ее производительность и эффективность при одновременном снижении затрат, энергопотребления, отходов, а также загрязнения окружающей среды. Экологическое предпринимательство соответствует всем принципам зеленой экономики, упомянутых ранее.

Скандинавские страны не только демонстрируют впечатляющие промежуточные результаты перехода к зеленой экономике, но и могут похвастаться интересными видами экологического предпринимательства. Далее рассмотрим их немного подробнее.

Швеция играет ведущую роль в таких секторах экологически чистых технологий, как неископаемое топливо и качество воды, причем несколько компаний являются лидерами в своих областях. Например, SEKAB является крупным европейским поставщиком этанола, используемого для топлива и химикатов с низким уровнем воздействия на окружающую среду, а компания по водным технологиям Xylem осуществляет свою деятельность более чем в 150 странах. Также в 2012 году государственная алкогольная монополия Systembolaget ввела кодекс поведения, основанный на декларации прав человека, созданной ООН и другими международными организациями. Кодекс включает защиту прав человека, а также условий труда, противодействие коррупции, а также решение экологических проблем во внутренней и внешней деятельности компании. Также всем известная международная компания ИКЕА, осуществляющая свою деятельность в области розничной торговли мебелью, планирует использовать в своей продукции только возобновляемые и переработанные материалы к 2030 году [14].

Шведская компания Tarkett, основанная в 1886 году, осуществляет свою деятельность в области производства напольных покрытий: широкий спектр поверхностей, включая винил, ламинат, дерево, рулоны ковров, плитку, линолеум, искусственную траву и дорожки. С целью создания циркулярной экономики в производстве напольных покрытий Tarkett использует остатки сырья своих конкурентов для переработки в свою собственную продукцию: один только продукт Tarkett может содержать около 20 различных видов сырья. Производитель также разрабатывает напольные покрытия с низким или сверхнизким выбросом летучих органических соединений для улучшения качества воздуха в помещении производства. Также Tarkett пытается смягчить воздействие своего производства на окружающую среду, ограничивая использование воды через замкнутые системы водоснабжения и используя экологически чистые источники энергии [14].

На протяжении десятилетий Норвегия, еще одна скандинавская страна, делала акцент на возобновляемых источниках энергии. Еще с конца 1800-х годов норвежцы собирали энергию из многочисленных рек. Теперь страна получает 97% своей электрической энергии из воды, гидроэлектростанций, а прави-

тельство амбициозно подталкивает население к тому, чтобы превратить недостающие 3% в реальность.

Различные возобновляемые источники энергии в Норвегии используются повсеместно: от ветряных электростанций до солнечных панелей на домах и коммерческих зданиях. Ключевым моментом проделанной работы являются технологические разработки, которые делают переход к «зеленому будущему» более легким и экономичным. Например, сбор солнечной энергии когда-то считался безвозмездным, особенно в тех частях страны, в которых был избыток энергии. Большинство домов в Норвегии теперь оснащены «умными счетчиками», позволяющими собирать солнечную энергию, хранить ее и даже продавать энергетическим компаниям. Это делает возобновляемые источники энергии разумными инвестициями на разных уровнях и дает людям сильный стимул отстаивать современные технологии.

Бизнес в Норвегии также ориентирован на переход к новой модели устойчивого развития: будущее за возобновляемыми источниками энергии. В последние годы впечатляющее количество стартапов и новаторов использовали новые технологии, чтобы ускорить переход Норвегии на возобновляемые источники энергии. Как, например, Ocean Sun – компания, соучредителем которой является Ойвинд Кристиан Рон, использует новую технологию «солнечной фермы», которая базируется на поверхности океана. Разработка новых кремниевых солнечных модулей позволила создать более тонкие, более гибкие солнечные панели, способные противостоять стихиям Северного моря. Эта технология открывает огромные пространства для производства энергии, которая может быть использована близко к побережью без необходимости использования суши. Более того, по словам Рона, это решение, которое выходит за пределы Норвегии: «Мы видим, что солнечная энергия становится долгосрочным решением для всего мира, поскольку она дает большое количество энергии при низких затратах».

Еще одной областью в рамках устойчивого развития, в которой преуспела Норвегия, является использование электромобилей. Еще в конце девяностых годов норвежское правительство поставило перед собой цель обеспечить к 2017 году 50 000 электромобилей на своих дорогах, что ему удалось сделать более чем на два года раньше, чем ожидалось. Такой быстрый переход на новый вид транспорта был осуществлен, в частности, благодаря налоговым льготам, которые сделали покупку нового вида транспорта более доступным для потребителей [13].

Норвежская компания Vestre является одним из ведущих в Скандинавии производителей экологичной уличной мебели, которую она создает с момента своего основания, с 1947 года. Цель Vestre – быть признанным «самым устойчивым брендом мебели в мире», и тем самым интегрировать 9 из 17 целей ООН в области устойчивого развития в свою бизнес-модель. Фабрика компании Vestre работает на возобновляемых источниках энергии, с солнечными батареями на крыше, которые вырабатывают достаточно энергии для питания станции летом. Будучи одной из первых компаний в Скандинавии, заказавшей новый Tesla Semi – грузовик с полностью электрическим аккумулятором – Vestre планирует к 2030 году обеспечить нулевые выбросы на всех своих внутренних перевозках. Товары компании Vestre имеют гарантию на весь период эксплуа-

тации, поэтому любой их покупатель может обратиться в компании по вопросам качества в любое время. Также компания ежегодно жертвует не менее 10% своей годовой прибыли на устойчивые проекты по всему миру.

Финляндия также активно развивается с точки зрения «зеленой экономики». Одним из наиболее заметных направлений политики Финляндии является то, что в настоящее время около 35% ее электроэнергии поступает из возобновляемых источников, особенно энергии ветра. По данным Yle News, Финляндия является третьим по величине пользователем возобновляемой энергии в Европейском Союзе.

Результаты успешной экологической политики хорошо видны по всей стране. Многие загрязненные озера и реки были очищены. Качество воздуха значительно улучшилось в промышленных зонах. Для защиты биоразнообразия была создана широкая сеть охраняемых районов. Выбросы от крупных промышленных объектов были значительно сокращены. Был также достигнут прогресс в борьбе с выбросами в сельском хозяйстве и в транспортном секторе. Также продолжается политика в области сохранения биоразнообразия [13].

Финская компания Fourdeg предлагает автоматизированное решение для жилых, общественных и коммерческих зданий, отапливаемых водяными радиаторами, которое помогает ограничить количество затрачиваемой энергии и может управляться с любого устройства.

Другая финская компания Altum Technologies предлагает удаление загрязнений в промышленных процессах и теплообменниках через внешнее ультразвуковое устройство, которое излучает мощные ультразвуковые волны в оборудовании, разрушающее загрязнения без остановки производства. Данная технология быстро вызвала интерес во многих отраслях. После чего компания начала свою деятельность в США в Лас-Вегасе в 2018 году и планирует расширять свои границы.

Еще одним примером в рамках экологического предпринимательства является финская компания Solar Water Solutions, которая разработала новый способ очистки воды с использованием солнечной энергии. Решение основано на инновационной системе обратного осмоса на солнечной энергии, которая может производить чистую воду без каких-либо химикатов или выбросов из морской воды, озер, рек и соленой воды [4].

В заключение исследования скандинавских стран рассмотрим Данию. В течение сотен лет Дания была обществом, основанным на сельском хозяйстве и рыболовстве, и датчане все еще чувствуют себя тесно связанными с окружающей средой. Это уважение к природе способствует достижению целей в области устойчивого развития. Для датчан устойчивое развитие – это целостный подход, который включает в себя возобновляемую энергию, управление водными ресурсами, переработку отходов и экологически чистые перевозки, включая поездки на велосипеде.

В самой середине Дании находится остров Samsø, известный своим вкусным картофелем. С 2007 года Samsø стал на 100% «устойчивым», полностью полагаясь на возобновляемые источники энергии, такие как энергия ветра,

солнца и биомассы. В настоящее время на острове реализуется новая стратегия повторного использования всех отходов.

Благодаря десятилетиям постоянных усилий, Дания создала систему экологически чистой энергии мирового класса, которая обеспечивает более экологически чистую повседневную жизнь. В частности, Дания сосредоточилась на повышении энергоэффективности зданий, что является важным вкладом для страны, которая требует наличие в домах отопления более полугода. В рамках устойчивого развития в области строительства зданий необходимо отметить такие компания, как Rockwool, отвечающая за изоляцию, Velux, производящая окна, Danfoss, обеспечивающая отопление, и Grundfos, направленная на бережное использование воды.

Другая область, в которой Дания определяет курс на устойчивое развитие – это судоходство. Maersk Line от AP Moller – Maersk Group – крупнейшая в мире компания по перевозке контейнеров и одна из крупнейших компаний в Дании. По мнению Международной морской организации, Maersk считает своим приоритетом решение проблемы воздействия судоходства на выбросы CO₂, которое, как ожидается, без вмешательства вырастет до 250% к 2050 году. Новейшее дополнение к флоту Maersk, одиннадцать контейнеровозов второго поколения Triple-E, сократит выбросы CO₂ на 35% на каждый перемещенный контейнер по сравнению со средним показателем по торговле в Азии и Европе [15].

Датский производитель текстиля Kvadrat, основанный в 1968 году, осуществляет свою деятельность в области производства высококачественной обивки, оконных покрытий, ковриков и текстильных изделий для архитекторов, дизайнеров и частных потребителей. Компания на 100% основана на возобновляемых источниках энергии, а самой сильной политикой устойчивого развития Kvadrat является повторное использование тканей. В 2017 году Kvadrat основал компанию по устойчивой переработке отходов Really, которая занимается переработкой отходов шерсти и хлопка для создания различных материалов, используемых в дизайне, мебельной промышленности и строительстве. Kvadrat также жертвует текстиль, который больше не входит в его стандартную коллекцию, благотворительным учреждениям или творческим проектам, или продает их в несколько раз дешевле через онлайн-магазин тканей Queen of Raw. Около 40% шерстяных изделий Kvadrat сертифицированы Ecolabel EC – знаком, присуждаемым продуктам и услугам, отвечающим высоким экологическим стандартам. Приблизительно 90% всего текстиля Kvadrat также сертифицированы Greenguard, а также компания использует только те красители, которые соответствуют требованиям EU Ecolabel.

Другой датский дизайнерский бренд Mater, основанный в Копенгагене в 2006 году, сотрудничает с признанными и начинающими дизайнерами для создания высококачественной мебели и освещения. Он основывает свою философию бизнеса и подход к индустрии дизайна на трех ключевых принципах: дизайн, мастерство и этика, что включает в себя подход к устойчивому развитию. Цель Mater – сделать все свои проекты из экологически чистых материалов, что включает в себя использование переработанного алюминия, взятого из старых

автомобильных деталей и велосипедных колес, для изготовления некоторых предметов мебели и осветительных приборов. Большая часть коллекции Mater также сделана из фруктового дерева манго, которое рубят, как только дерево перестает приносить плоды, а на его место сажают новое дерево. Компания также недавно выпустила коллекцию из использованных рыболовных сетей, которые она превратила в стулья [2].

Экологическое предпринимательство уже не является новой сферой деятельности различных компаний, особенно в скандинавских странах. Политика данных стран в области устойчивого развития охватывает все сферы жизни общества, что позволяет компаниям свободно осуществлять свою деятельность, сохраняя окружающую среду и защищая социальную сферу.

На сегодняшний день глобальная экономика не подходит для достижения целей в области устойчивого развития и ведет к социальному и экологическому кризису. Неравенство, изменение климата и утрата биоразнообразия связаны с организацией и управлением экономики XXI века. Для перехода к зеленой экономике в наиболее благоприятных условиях правительства, бизнес и гражданское общество должны соблюдать ряд определенных условий:

1. В основе правительственного приоритета каждой страны должны стать новые нормативно-правовые документы в рамках создания новой модели экономики и защиты социальной и экологической сфер.
2. Правительствам необходимо обеспечить полноценное участие заинтересованных сторон: гражданского общества, представителей экологического предпринимательства, а также представителей мировых сообществ, в разработке новой политики для перехода к зеленой экономике.
3. Правительствам необходимо расставить приоритеты в области инвестиций в «зеленую инфраструктуру», а также создать благоприятные условия для развития экологического бизнеса.
4. Компаниям необходимо сформировать новую политику функционирования в рамках защиты окружающей среды. Компании должны установить «чистые положительные» цели, которые улучшают биоразнообразие и благосостояние, а также положительно влияют на окружающую среду.
5. Компаниям, а также представителям гражданского общества необходимо проявлять интерес, а также активно участвовать в разработке национальной «зеленой» экономической политики.
6. Различные рекламные кампании и информационно-пропагандистская деятельность должны формировать преобразования в потребностях людей, направленные на достижение целей в области устойчивого развития.

Будущие поколения не должны жить в нищете и экологическом дефиците. Страны должны осуществить переход к зеленой экономике, которая уважает окружающую среду и ставит в приоритет благополучие населения, а правительства должны создать благоприятные условия для данного перехода.

Список литературы

1. Challenges and prospects for a green economy [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.eco-business.com/opinion/challenges-and-prospects-green-economy/>
2. Eight design brands leading the way in sustainability [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dezeen.com/2019/06/04/sustainable-design-brands/>
3. Environmental protection in Finland [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://finland.fi/life-society/environmental-protection-in-finland/>
4. Five from Finland: Cleantech [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.goodnewsfinland.com/feature/five-for-friday-cleantech/>
5. Global Green Economy Index, 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://knoema.ru/infographics/enedcw/global-green-economy-index-2018>
6. Global Green Economy Index. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dualcitizeninc.com/global-green-economy-index/economic-environmental-indicators.php?id=3>
7. Green Economy Global Barometer 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.greeneconomycoalition.org/news-analysis/green-economy-global-barometer-2020>.
8. Green Economy: Realities, Prospects, and Limits to Growth [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://carnegie.ru/2013/09/30/green-economy-realities-prospects-and-limits-to-growth-pub-53271/>
9. Long-term strategy for economic transition [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/docs/pages/vision_4_economic_en.pdf
10. Long-term strategy for greenhouse gas emissions reduction [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/docs/pages/vision_1_emissions_en.pdf.
11. Long-term strategy for industrial transition [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/docs/pages/vision_2_industrial_en.pdf.
12. Long-term strategy for societal transition [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/docs/pages/vision_3_social.pdf.
13. Norway's leading the charge on a sustainable electric future [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.nationalgeographic.com/environment/2019/06/partner-content-sustainable-electric-future/>
14. Sustainable business in Sweden [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sweden.se/business/sustainable-business-in-sweden/>
15. Sustainability in Denmark [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://denmark.dk/innovation-and-design/sustainability>.
16. The 5 Principles of Green Economy [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.greeneconomycoalition.org/news-analysis/the-5-principles-of-green-economy>.

УДК 334

Богданова Анастасия Андреевна
Зарембо Владлена Евгеньевна
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЫНОК EDTECH В РОССИИ: ТРЕНДЫ И СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ

Аннотация. Целью научной работы является формирование сценариев развития рынка EdTech в России. В работе представлен обзор мировых трендов онлайн-образования с примерами использования в разных университетах, российских трендов онлайн-образования,

© А.А.Богданова, В.Е. Зарембо, 2020.

которые уже используются многими университетами, а также сформированы возможные варианты развития рынка EdTech в России.

Ключевые слова: электронное обучение, образовательные технологии, цифровизация образования, тренды онлайн образования, сценарии развития рынка EdTech в России.

Bogdanova Anastasia, A.

Zaremba Vladlena, E.

Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

EDTECH MARKET IN RUSSIA: TRENDS AND DEVELOPMENT SCENARIOS

Abstract. The purpose of the scientific work is to form scenarios for the development of the EdTech market in Russia. The paper presents an overview of global trends in online education with examples of use in different universities, Russian trends in online education that are already used by many universities, and also formulates possible options for the development of the EdTech market in Russia.

Keywords: E-learning, EdTech, digitalization of education, trends of online education, development scenarios of EdTech Market in Russia.

Today, one of the most important trends in economy and business environment is optimization of business processes using information technology. Now, entrepreneurs, having exhausted the potential of automating routine operations, are moving to the creation of new business models based on online interaction of all participants in the value chain. The education sphere is also subject to these changes. After post-COVID era the main part of study process are E-learning within EdTech instruments. New solution to a scientific problem is forecasting development EdTech market in Russia.

Online education consists of two large segments – E-learning and EdTech. This market is actively developing and still unformed. There are not enough specialists with large experience, and a client is not yet used to paying for products and services. Therefore, the market players themselves are trying to develop it.

E-learning are online courses in different formats, screening tests, and entire online schools or universities. They develop in line with two scenarios: they «pack» their own expert knowledge and methodologies into a product, and they produce other experts [4].

EdTech – products and services that accompany the learning process (tools for analytics, building educational trajectories, organizing online learning, etc.) [4].

The market of educational online courses as a segment of EdTech began to develop in many countries almost simultaneously. In 2012, the Coursera platform was launched in the States. There were projects being currently quite large players in the domestic and international markets in the same period in Russia. Today, the undisputed leader in world EdTech is the United States, but the growth of the American market is gradually decreasing. Southeast Asia, especially India and China, is gaining momentum: in 2016 they overtook Western Europe, and in 2018, investments in Chinese EdTech projects were higher than in American startups for the first time. Recently, interest in educational technology has become noticeable in Africa as well.

For example, eLearning Africa conference has already discussed the possibilities of online education to study agriculture in the fight against hunger last year [1].

We will consider the main trends in the development of education the *post-COVID era*.

A lot of teachers and policymakers are looking for ways to reshape education in the face of COVID-19 we are witnessing historic changes that are fundamentally changing the way people get educated. But now we can only predict what education and the educational process will look like in the future.

1. Online education.

Online education industry become more attractive to teachers, students, and employers because of the COVID-19 pandemic. Despite the challenges that this learning format poses for the participants in the process, a lot of experts are confident that the benefits of online learning will ensure the growth of educational services. For example, the growing number of mentions of startups by EdTech as investment targets suggests that venture capitalists believe in the benefits of new educational technologies. At the same time, the adaptation of the online learning process continues to meet the specific needs of all stakeholders. It is a challenge for EdTech companies wishing to maintain and increase their market share. Naturally, due to the complexity and multidimensionality of the educational industry, companies try to achieve their goals in different ways, offering highly specialized services.

The first element of online education is Learning management systems. A lot of teachers use Learning Management Systems (LMS), which help them deliver online lessons, share reading materials and assessments. These platforms allow to centralize several functions for organizing the educational process on one platform. For example, American company *LMS Nearpod* offered its services free of charge to schools throughout the United States. In the midst of the epidemic, it helps teachers in the K-12 segment create lessons using pop quizzes and excursions in virtual reality. Another example is *Top Hat*, which provides teachers with a platform for teaching and classroom management. It focuses on colleges and universities, including Vanderbilt University and New York University. In addition to startups, tech giants such as Google are also involved in LMS development. Before the pandemic, the company had a large share of the educational computer market [1].

The second element of online education is online courses of wide access. Massive Open Online Courses (MOOKs) are also driving interest in higher education. Experienced professionals turn to such courses to improve their qualifications. The popularity of MOOK proves that the times, when the specialty received by a student at a university determines his further career, go back. Courses are created not only by tech giants such as Google and Yandex, but also by universities on specialized platforms. For example, courses from Russian and foreign universities are available on the Coursera platform, such as the Higher School of Economics and Yale University, which are the most active players in their markets. Moreover, the platform has a wide range of areas: from art history to financial market analysis [1].

2. Virtual and augmented reality.

Virtual reality (VR) creates an immersive 3D environment that the user can explore. However, augmented reality (AR) superimposes digital elements, which allow

for a wider range of interactions. Among these digital elements can be visuals, sound, and text on the user's environment. For instance, Google Expeditions allows students to take more than 900 VR tours, including 7 Wonders of the World and other locations, such as the Great Barrier Reef. The service also provides access to over 100 different interaction programs ranging from Shakespeare to magnetism, art history and plant history [1,6].

3. Biometrics and face recognition system.

Biometrics technology, which scans body parts such as eyes, fingerprints, and facial features, can help identify a person. On educational campuses, applications can include everything from recognizing students to ensuring they pay attention to the classroom learning process. Beyond security measures, facial recognition company *PopID* is using technology to make payments and access to campus easier for students. For example, Stanford University students can use facial recognition to pay for their orders at Ray's Grill on campus. At the University of Southern California, students can also use this technology to log into their customer accounts, in addition to paying for meals. Also, at the University of Mississippi, the *PopID* system is used with body temperature scanners to combat COVID-19. First, users create a PopID account through a secure web portal on their mobile device, second, they scan their face and measure their temperature using a device installed near the building entrance [1; 6].

4. Gamification.

Gamification in education is aimed at increasing the motivation and engagement of students. Gamification includes in the educational environment such elements of game design as the presence of a plot and its development, solving problems within this plot, and getting points and levels.

Teachers encourage students to face a variety of challenges and achieve solutions to problems and goals by designing lectures as a game. Nevertheless, the specifics of working with senior and junior students may differ significantly. So, Purdue University Global decided to create a program to work according to its students' schedules, which would be flexible enough to include elements of gamification [1; 6].

5. Artificial intelligence.

The education industry is experimenting with artificial intelligence (AI). Some educational institutions use artificial intelligence to personalize learning, improve memory, learn languages, or make lessons more accessible. For example, *Knewton*, a New York-based company, is developing adaptive learning technology for higher education. Its *Alta* program helps to identify gaps in the student's knowledge and based on this correct education for the course. For example, the University of Georgia has implemented an AI-based digital assistant from *AdmitHub*. This is a chatbot that answers applicants' questions about enrollment, educational programs and financial relationships with the university. It is obvious that the development of AI technologies opens up access to various methods of improving the quality of education for an individual student. For this reason, the AI trend is one of the most notable in the Ed-Tech industry.

For example, The MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business has partnered with Microsoft to develop FLEXA, a new digital platform based on Microsoft Azure and artificial intelligence that will enable students to assess their profes-

sional competencies and provide them personalized content. It will help for students to fill skill gaps between their careers, objectives and existing curricula [1; 6].

6. Smart campus.

A smart campus is a digitally connected space where devices and data come together to provide a more intuitive learning experience for students. Devices such as smartphones, laptops and tablets, smartwatches and fitness trackers have become an integral part of people's lives. Therefore, IoT, as a concept that connects various devices into a single ecosystem, has enormous potential in the education industry. One of the most prominent examples of this technology is the Arizona State University (ASU) Smart Campus, which uses an application that combines a database of student preferences and progress with a system that tracks water and electricity usage [1; 6].

The global online education market promises to hit the bar of \$ 282.62 billion by 2023. According to Global Market Insights, in 2017 it was \$ 159 billion, in 2018 – \$ 190 billion, in 2019 – \$ 205 billion. According to various forecasts the average annual growth rate in the next 5–7 years will be 7–10% (in global reports they use the average indicator, adjusted for the fact that the growth of the industry is uneven), and by 2023 the market volume may be about \$ 282 billion. Also, the high-tech segment of the online education market is developing. The total amount of investments in the EdTech market has increased almost 7 times over 5 years. Moreover, about 70% of investments over the past 20 years have been in the last 3 years. The average transaction volume has also doubled over the past 5 years and continues to grow. The United States has been the industry leader for many years, both in terms of investment (70%) and the number of transactions (1,300 in 5 years), but in 2018 China came out on top in both indicators [5].

Russian online education market.

The total volume of the online education market in Russia includes segments of additional education for adults and children of school and preschool age, commercial online support technologies and content for the educational process in programs of secondary general and higher education.

The penetration of EdTech into the higher education system in Russia is at a rather low level. This is at least evidenced by the share of startups belonging to this segment in the total number of EdTech projects: only 2% in Moscow compared to the world average of 10%. At the same time, the share of startups in the APE (Additional Professional Education) segment in Moscow significantly exceeds the same indicator in the world. A popular segment for Russian EdTech companies is teaching foreign languages. It is worth noting that Russia is keeping up with global trends in terms of investments in the EdTech industry – there is a significant increase in the number of transactions and the average volume. Thus, the total volume increased 4 times over several years, despite the stagnation of the economy, and the number of public transactions amounted to 45 (according to some sources, the total number of transactions, including unofficial ones, is 1.5 times more). About 40% of investments were directed to EdTech companies that provide solutions in the language education segments and APE [4].

We will consider the main trends of online education market in Russian. Leading universities in Russia, such as Higher School of Economics, Moscow State Uni-

versity, Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg State University of Economics ect., use all the trends for quick interaction between students and teachers, as well as comfortable learning conditions.

1. Cloud-based educational process management system.

Students can monitor their learning process, from the curriculum with class schedules to grades, exam results, homework assignments, Olympiads, research activities, as well as scholarships and various grants. The system is equipped with an electronic document flow with the function of uploading reports for the administration. However, these systems require large technological resources for proper operation – the servers must withstand the loads with many students using the system simultaneously [1; 2].

2. Electronic libraries, resources and databases.

Students and staff have access to internal and external electronic information resources, including international databases through corporate mail, which serves as the key to all electronic resources. For example, students can find scientific papers and books in an electronic library, as well as read and download them in a convenient format. Employees and students can get licensed access to paid international databases. Each student and employee have a corporate mail, which serves as the key to all electronic resources within the university ecosystem, but student or employee must request access to them by contacting the system administrator [1; 3].

3. Digital reception company.

With the help of the internal CRM system, the admission campaign can take place completely remotely, which simplifies the procedure for admission of applicants to bachelor's, master's, postgraduate and other programs. Such a system is designed to receive, process and store documents that are required from applicants upon admission. Each user of the system has own personal account, which is connected directly with the admissions office of the university. This leads to the digitalization of processes and saves the personal time of applicants and commission employees [1; 5].

4. Online education tools.

In general, teachers conduct the lessons via Zoom, Skype, Webinar, MS Teams. Students receive grades for lecture and seminar activity by asking questions and participating in assignments and discussions, using the chat function on the lesson platform, and the microphone of their devices. Many teachers also use additional online services to improve the effectiveness of distance work, which they independently find on the Internet. The main disadvantages for students are decreasing quality of education and study motivation, stress, lack of social interaction within the university premises, poor quality of organization of lessons and frequent changes in the schedule for technical reasons [1; 7].

5. Proctoring and borrowing verification system.

Currently, universities are using a new system for checking borrowings in different types of student work and scientific work of employees, which is called proctoring. Proctoring is carried out by a special program in a synchronous format with an exam moderator or in an asynchronous format with recording the course of the exam for each student (recording the screen and environment of the examinee through a webcam, microphone and a system for checking borrowings for the work of students

and teachers. Students are the strict requirements of the proctor (total focus at work, the prohibition of looking away from the screen for more than 10 seconds, the need to exclude extraneous noise, etc.), problems with concentration due to constant monitoring of the system for the students' actions [1; 2].

6. Mobile application with a schedule.

Universities have an application that aims to support the educational process of students. Thanks to the mobile application, students can receive important information immediately on a smartphone or tablet: the schedule, data on teachers who hold classes, the numbers of classrooms in which students are planning to pair. The main goal of a mobile application is to duplicate the capabilities of key systems and services [1; 4].

From 2017 to 2019, investments in the Russian online education market amounted to \$ 80 million, 45 public transactions were concluded. For example, in 2017, *Severgroup* acquired a 40% stake in *Netology*, and in 2019, *Mail.ru* bought 60% of the *Skillbox* educational platform. The consolidation trend towards is obvious, and it is expected that there will be three or four mega-players on the market, in particular *Mail.ru*, *Yandex*, *Sberbank of Russia*, *Rostelecom* [3].

Additional school education is the leader in investment (12 deals). In second place is professional additional education and language training (9 deals each). A few years ago, the market for adult additional education was more interesting to investors, but now they understand that the parents of schoolchildren are very promising clients. School is the foundation for everything, where customer bases are formed for further training.

Online penetrates school education faster than the whole market: an average annual growth of 33%. Today the segment's volume is 10 billion rubles. The current situation stimulates development: in particular, in the first week of spring break, about 1 million users registered on the Foxford platform [2].

The online segment of B2C adult education is estimated at 19 billion rubles, which is 13.5% of the education market volume. The segment has become an area of intense competition in the past two years. In the area of special attention were digital professions, language training and a number of other areas. In particular, 28% of this market is occupied by foreign languages (5.3 billion rubles), the share of marketing, communications and sales – 14% (2.7 billion), IT, data analysis and information security account for 12% (2.2 billion), design – 11% (2 billion) [2].

If we talk about the goals with which people come to online education, the desire to master new opportunities in their profession is 27%, to change their profession is 6%, to open their own business is 4%, to learn skills from another profession is 4%, respondents, who study for pleasure is 19% and respondents, who study to broaden their horizons is 15% [5].

The volume of the online education market in Russia is 38.5 billion rubles with an average annual growth rate of 20%. It is expected to increase to \$ 60 billion by 2023.

We see the following development scenarios for the online education market in Russia.

Today, the weight is being increased by large digital-companies of a wide profile and corporations, primarily *Mail.ru Group*, *Yandex*, *Sberbank*. These companies aren't just experimenting with online education, but they are building an ecosystem

around EdTech. In their picture of the world, investments in third-party products and services, including through acceleration programs, are combined with independent launch of educational projects. Almost all structures of this kind have their own EdTech projects: Sberbank has School 21, MTS together with MTS Startup Hub has Smart University, Yandex has Yandex.Practicum, Yandex.Education, etc. Also, MegaFon, which has not yet been noticed in venture activity in the EdTech market, has launched its aggregator of online courses at MegaFon.Obrazovanie [5].

We will consider 3 possible development scenarios for EdTech market in Russia:

1. Clustering and stratification of EdTech in Russian with the formation of a corps of leaders – several large profile companies (both existing and, possibly, new).
2. Consolidation of EdTech in Russian, in which corporations – both traditional types and powerful Internet players: *Yandex*, *Mail.ru Group*, *Sberbank*, *MTS* – become the leading power centers of the market.
3. Maintaining the current state: high market fragmentation, intense competition and a gradual decline in profitability in highly competitive EdTech market segments.

According to experts in venture business, in the first and third scenarios corporations, primarily *Yandex*, *Mail.ru Group* and *Sberbank*, in the coming years will be focused on creating their own self-sufficient EdTech ecosystems rather than investing in third-party projects. Thus, hopes that such organizations will become the largest «strategists» and «legislators» in the domestic EdTech may not come true. Private funds and state-owned funds prevail in the EdTech in Russian venture capital landscape, while independent private investors, including business angels, are less active [5].

However, both in terms of the dynamics of venture activity and according to expert estimates, from the second half of 2018 to the current moment, investor interest in educational projects has returned and continues to grow. In general, the investment attractiveness of EdTech has significantly increased over the past three years. According to the study *Startup Barometer 2019*, almost one fifth of Russian startups today are projects in the field of education. In addition to that, online education is now in the top 5 priority areas for both investors and startups. It should be added that, according to a survey conducted by the authors of the Online Education Barometer report, 20% of young Russian EdTech companies over the last year (as of September 2019) received more than 10 million rubles in revenue: this share is even slightly higher than the average for the domestic startup industry (16%) [5].

What products may be in demand by Russian investors in the near future? We believe that according to participants in the Russian EdTech market, in the near future, educational online programs and courses for various target audiences, as well as solutions for creating their own educational content, will be in greatest demand:

- content development and course creation tools 45%;
- online courses / lessons for schoolchildren and students 41%;
- soft skills development programs 39%;
- digital skills development programs 36%;
- professional development / retraining programs 28%;

- competency profiling 27%;
- marketplaces and search engines of educational content by interests 24%;
- learning foreign languages 18%;
- teachers' catalogs 17%;
- management of an educational organization 14%;
- teacher training 11% [5].

Thus, it is likely that in near future the EdTech market in Russian will continue to develop according to the third scenario, which, as a result, with intense competition and a gradual decrease in profitability in highly competitive segments, the EdTech market will develop according to the first scenario.

References

1. Исследование российского рынка онлайн-образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://research.edmarket.ru/>
2. Как закалялся EdTech: российский рынок в контексте глобальных трендов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5f5671749a79477863fa3bf6>.
3. Куда движется рынок EdTech? Тренды 2020 от Дмитрия Волошина [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/u/387242-terra-cognito/92714-kuda-dvizhetsya-rynok-edtech-trendy-2020-ot-dmitriya-voloshina>.
4. Основные направления развития рынка онлайн-образования в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/osnovnye-napravleniya-razvitiya-rynka-onlayn-obrazovaniya-v-rossii.pdf>.
5. Эволюция онлайн-образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unkniga.ru/vishee/10933-evolyutsiya-online-obrazovaniya.html>.
6. EdTech 2020: как меняется образование при помощи онлайн-сервисов и VR [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hightech.fm/2020/01/11/edtech-russia>.
7. The changing landscape chole of online education [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.qualitymatters.org/sites/default/files/research-docs-pdfs/CHLOE-First-Survey-Report.pdf>.

УДК 339.138

Борисов Андрей Борисович
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

ПРОБЛЕМЫ И ТРЕНДЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СОТВОРЧЕСТВО ИННОВАЦИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы вовлечения потребителей в процесс разработки новых продуктов. Выявлены проблемы, связанные с участием потребителей в совместной инновационной деятельности, установлено, что побуждает потребителей участвовать в этой деятельности. Также рассмотрены формы участия потребителей в сотворчестве и

дано описание основных трендов – краудсорсинга, краудфандинга, просьюмеризма и массовой кастомизации.

Ключевые слова: сотворчество, инновации, проблемы, вовлечение потребителей, мотивации, краудсорсинг, краудфандинг, просьюмер, кастомизация.

Borisov Andrey, B.

Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

PROBLEMS AND TRENDS OF CONSUMER INVOLVEMENT IN CREATING INNOVATIONS

Abstract. The article discusses the issues of consumer involvement in the process of developing new products. The problems associated with the participation of consumers in joint innovation activities have been identified, it has been established that encourages consumers to participate in this activity. It also considers the forms of consumer participation in co-creation and describes the main trends – crowdsourcing, crowdfunding, prosumerism and mass customization.

Keywords: co-creation, innovation, challenges, consumer engagement, motivation, crowdsourcing, crowdfunding, prosumer, customization.

Одним из основных трендов управления инновационной деятельностью на современном этапе является активизация роли потребителя во взаимоотношениях между производителем и потребителем.

На сегодняшнем высококонкурентном рынке компании все больше полагаются на инновации как на средство достижения эффективности деятельности. К сожалению, большинство новых продуктов терпят неудачу, потому что не удовлетворяют в достаточной мере желания и потребности клиентов. Поэтому производители все чаще активно вовлекают клиентов в разработку новых продуктов, таким образом совместно создавая ценности. Совместное создание ценности с потребителями – это процесс создания товара или услуги, в котором клиент выполняет активную роль, формируя предложение или даже создавая продукт самостоятельно, исходя из своих текущих потребностей, предпочтений, целей и задач.

Участие потребителя может значительно повлиять на благоприятный исход и результативность процесса создания персонализированной продукции. С помощью вовлечения клиентов происходит корректировка и уточнение конечных спецификаций и характеристик продукта, тестирование и апробация проектных решений, дизайна. В целом продукт в большей степени соответствует потребностям клиента и, как результат, покупательское восприятие и оценка повышаются.

Компании, которые привлекают потребителей к сотворчеству инноваций, имеют ряд преимуществ:

1. Снижение риска неуспеха на рынке, т.е. снижение риска того, что продукт не будет принят потребителем. Участие пользователя на всех этапах разработки продукта, изучение его проблем позволяют проще понять поведение и предпочтения клиентов и таким образом создать продукт, который будет удовлетворять его потребностям.

2. Сокращение времени на выпуск продукта. Вместо долгой методичной работы используется движение короткими итерационными циклами (непрерывная модификация идей и прототипов решений с учетом обратной связи от потребителей), вместо строгой последовательности шагов – максимальное количество параллельных задач, которые «сворачивают» линейный процесс в спираль.
3. Экономия ресурсов в процессе разработки. Наличие постоянной обратной связи также позволяет выявить и устранить недостатки продукта на более раннем этапе и благодаря этому исключить ненужные потери времени и других ресурсов.
4. Повышение степени удовлетворенности, лояльности и приверженности потребителей, так как клиенты, участвовавшие в разработке продукта, испытывают к нему и к компании особую привязанность.
5. Ускорение распространения информации о новом, совместно созданном продукте.

Таким образом, вовлечение потребителей в процесс инноваций представляет огромные возможности для компании, однако, с другой стороны, потребители, которые вводят новшества, могут представлять ряд проблем для фирмы, а иногда и угрожать самому ее существованию. Поэтому далее рассмотрим проблемы возможные в процессе сотворчества, а также мотивы и стимулы позволяющие добиться высокой эффективности совместной деятельности.

Проблемы вовлечения потребителей в сотворчество инноваций

При запуске проекта совместного творчества компании могут столкнуться с рядом потенциальных проблем.

Интеграция клиента может создать проблемы с правами *интеллектуальной собственности* – потребитель может требовать полного владения интеллектуальной собственностью (запатентовать новое изделие или технологию) и таким образом создать юридические трудности компании при использовании новшества. Также возможна утечка знаний, уникальные знания могут быть переданы конкурентам или сам потребитель открыть свой бизнес и также стать конкурентом. Поэтому вопрос защиты прав интеллектуальной собственности стоит чрезвычайно остро.

Также могут возникнуть конфликты с определением порядка *вознаграждения потребителей* или с *распределением выгод* от совместного создания ценности между потребителями и компанией.

Thomke S. и von Hippel E. распространенной проблемой считают *сопротивление отделов продаж и маркетинга*, которые традиционно отвечали за управление взаимоотношениями с клиентами. С помощью наборов инструментов взаимодействия компьютера с компьютером во время разработки продукта заменяется интенсивный контакт человека с человеком. Другими словами, клиенты, которые сами разрабатывают продукты и не нуждаются в отделе продаж или маркетинга производителя, чтобы определить, что им нужно. Если это изменение повлияет на оплату труда торговых представителей на местах, оно может привести к срыву инновации. В результате руководству компании прихо-

дится решать эти проблемы, например, определяя, как должны развиваться функции продаж и маркетинга, и использовать конкретные стимулы, чтобы мотивировать сотрудников [18].

Не все инновации, предложенные потребителями, могут отвечать миссии и видению компании, ее стратегии развития, многие из идей могут быть неосуществимы с производственной точки зрения, а также ценность предложений, поступающих от непрофессиональных пользователей, может быть невысокой. Кроме того, товар, созданный при использовании идей группы активных потребителей, может *не заинтересовать более широкий рынок*.

Вовлечение потребителя непосредственно в процесс проектирования может быть рискованным из-за *различия в уровнях технических компетенций* у потребителей и сотрудников компании. Сложные технические отрасли, такие как химия, медицина, автомобилестроение, дают возможность участвовать в инновационном процессе только квалифицированным специалистам данной области. В отличие от начальных этапов процесса инновации (когда от потребителя по большому счету требуются только вовлеченность, мотивация и креативность), создание технического прототипа нового продукта требует *специальной квалификации и знаний предметной области*.

Необходимость оказывать пользователям *постоянную поддержку*, поскольку неспособность компании вовремя предоставить необходимую поддержку может обернуться для нее неприятными последствиями. Для решения этой проблемы Nambisan S. и Baron R. A. считают целесообразным создание сообществ, в которых пользователям была бы предоставлена возможность коммуникации друг с другом. Было установлено, что в таких сообществах пользователи способны получать поддержку друг от друга, из-за чего удается снизить нагрузку с компании в этом направлении [15].

Необходимость создания соответствующего организационно-экономического механизма, сложность координации такой системы и необходимость дополнительных издержек, а также необходимость затрат и мотивирующих действий для привлечения покупателей.

Большие объемы информации от потребителя иногда могут привести к *информационной перегрузке*, поскольку проверка миллионов идей – непростая задача. Особенно это актуально, когда компания ограничена по времени и вывод нового продукта на рынок требуется в сжатые сроки.

Вопросы изучения проблем в онлайн сотворчестве рассмотрены в работах Ardichvili A., Page V. and Wentling T. (2003), Porter C. and Donthu N. (2006), Gerber E. and Hui J. (2013), Correia F., Joao T., Americo M. and Leonor S. (2015), Cheung M. and To W. (2016), Balaji M. and Roy S. (2017), Cherpurna M. and Rialp Criado J. (2018) и других авторов.

Марьяна Чепурна и Джозеф Риалп Криадо 2016 году в Испании провели исследование по выявлению факторов, сдерживающих совместное творчество в Интернете [9]. По результатам исследования, проведенного среди участников совместной творческой деятельности (пользователей и профессиональных менеджеров по цифровому маркетингу), были определены 9 сдерживающих факторов, которые разделены на две категории – внутренние и внешние.

Внутренние факторы

Недоверие. При отсутствии доверия человек может ожидать отрицательного или несуществующего результата во взаимодействии с другой стороной. Готовность клиентов делиться информацией основана на доверии, поэтому отсутствие у пользователя достаточного доверия к организации может негативно сказаться на его отношении к участию в сотворчестве.

Опасения по поводу технологий. Компании должны знать, что степень технологической неуверенности влияет на уровень участия в онлайн-проектах. Совместное творчество – это в высшей степени коммуникативный процесс, поэтому чем старше человек, тем он более озабочен и менее самоуверен в отношении участия в совместном творчестве в Интернете.

Отсутствие общих ценностей с брендом. Осознание ценностей, которые бренд передает обществу в виде своего имиджа бренда, играет важную роль в мотивации клиентов участвовать в любых мероприятиях, предлагаемых этой компанией.

Скептицизм или потребительские сомнения. Клиенты испытывают страх, что их не услышат среди огромного количества других голосов. Клиент должен быть уверен, что если его идея будет выбрана лучшей среди других, то она будет защищена и записана под его именем.

Инерция. Если человек склонен к инерции и его референтная группа отрицательно относится к участию в совместной деятельности в Интернете, существует вероятность того, что на человека повлияют, и его личное отношение также изменится аналогичным образом.

Удобство (простота) использования технологии. Воспринимаемая простота использования определяется как степень, в которой человек считает, что использование определенной системы не требует усилий. Функция, воспринимаемая как более простая в использовании, с большей вероятностью будет выполнена пользователями, поэтому очевидная технологическая простота использования может повлиять на участие в совместном творчестве в Интернете.

Внешние факторы

Постановка задачи. Когда задача сложная, это отрицательно влияет на желание решить проблему. Люди активизируют свою энергию, когда стимулы для этого являются удовлетворительными, но прекращают делать это, когда результат для них неясен или менее значим.

Отсутствие офлайн-встреч. Как сказал один из опрошенных (консультант по совместному дизайну): «Вы не можете проводить кампании совместного творчества полностью в сети, вам нужны офлайн и онлайн вместе. Если вы сделаете смешивание, тогда люди действительно могут быть более активны в социальном процессе».

Личная доступность. Причина «у меня нет на это времени» была наиболее часто упоминаемым фактором в процессе интервью. «У меня так много дел, что, когда я прихожу домой, Интернет и социальные сети являются источниками, чтобы расслабиться. Я не хочу тратить свободное время ни на какие проекты». Следовательно, маркетологи должны учитывать личную доступность клиента и предлагать удобные графики, поскольку нехватка времени может негативно повлиять на отношение к участию в совместном творчестве онлайн.

Мотивация потребителей к участию в сотворчестве инноваций

Вопросам изучения мотивации потребителей активно участвовать в сотворчестве инноваций посвящены работы Bendapudi N. & Leone R. (2003); Brodie R., Ilic A., Juric B. & Hollebeek L. (2013); Casaló L., Flavián C. & Guinalú M. (2010); Etgar M. (2008); Fernandes T. and Remelhe P. (2015); Frey K., Lüthje C. & Haag, S. (2011); Füller J. (2010); Hollebeek L. (2011); Hoyer W. D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., and Singh S.S. (2010); Jaakkola E. & Alexander M. (2014); Nambisan, S. & Baron R. (2007); O'Hern M. & Rindfleisch A. (2010); Van Doorn J., Lemon K., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., & Verhoef P. (2010); Vivek S., Beatty S., & Morgan R. (2012); Wirtz J., Ramaseshan B., van de Klundert J., Canli Z. & Kandampully J. (2013); Wu C., Gerlach J., & Young C. (2007); Zwass V. (2010) и др.

Fernandes T. and Remelhe P. в своем исследовании [10] рассматривают четыре типа мотивов – *внутренние мотивы, мотивы познания, социальные мотивы и финансовые мотивы*.

Результаты исследования показывают, что наиболее важным фактором, определяющим участие в совместных инновациях, является *мотивы приобретения знаний*. Аналогичные результаты получили Füller J. (2006) и Wu C. (2007) в своих исследованиях по совместному проектированию NPD и проектам программного обеспечения с открытым исходным кодом. Nambisan S. & Baron R. (2007) также отмечают, что преимущества мотивов познания особенно важны в технологичных продуктах, учитывая их богатый и сложный набор функций.

Внутренние мотивы, такие как любопытство и удовольствие, также были основными движущими силами вовлеченности потребителей, что совпадает и с исследованиями других авторов Füller J. (2006) и Wu C. (2007).

Третье место занимают *социальные мотивы*, такие как: знакомство и контакты с другими пользователями, которые разделяют схожие интересы, а также с разработчиками этих приложений; желание поделиться своими идеями о программном обеспечении/приложениях; приверженность ценностям и нормам сообществ свободного программного обеспечения.

Финансовые мотивы (денежное вознаграждение, подарки, специальные товарные предложения по низким ценам) оказали наименьшее влияние на готовность к участию в сотворчестве.

Кроме того, результаты исследования свидетельствуют о том, что постоянные участники признают выгоды, полученные в результате совместного творчества, более интенсивно, чем случайные пользователи (за исключением финансовых вознаграждений) и таким образом, проявляют более высокую готовность участвовать в совместных инновациях. Это может привести к усилению эффекта «петли обратной связи» [7]: пользователи, более готовые участвовать будут участвовать больше, и это, в свою очередь, может привести к более высокой вовлеченности.

Nambisan S. & Baron R. A. в своем исследовании [15] используют классификацию мотивов клиентов в соответствии с преимуществами, которые они ищут в виртуальной потребительской среде:

Познавательные преимущества: в этой категории участник заинтересован в изучении новых задач, получении новой информации и расширении своего понимания вещей.

Преимущества социальной интеграции: интерес сосредоточен на социальных аспектах деятельности, таких как создание сети или принадлежность к определенной группе.

Личные интеграционные преимущества: повышение статуса или репутации участников.

Гедонистическая выгода: ощущение удовольствия от занятия такой деятельностью.

Таким образом, знание выявленных сдерживающих факторов позволяет понять, с какими потенциальными проблемами придется столкнуться при запуске проекта совместного творчества и поможет компании найти решения как ослабить негативный эффект сдерживающих факторов и как повысить мотивацию пользователей к участию в сотворчестве инноваций. Сохранение мотивации клиентов к сотрудничеству чрезвычайно важно и является сложной задачей для компаний в любой совместной деятельности.

Формы вовлечения потребителей в сотворчество инноваций

Крис Лоер [13] в зависимости от уровня персонализации создаваемой ценности (универсальные или персонализированные товары) и места, в котором создается ценность (вне компании или потребитель в процессе сотворчества может быть вовлечен в ее внутренние бизнес-процессы) выделяет восемь типов создания ценности.

1. *Финишная доработка.* Покупатели подключаются на заключительных этапах создания ценности, например, самостоятельно собирают купленную в магазине мебель.

2. *Разработка нового продукта активными потребителями.* Компания приглашает ограниченное число потребителей-экспертов для того, чтобы поделиться знаниями и внести вклад в разработку нового продукта и услуги. Потребители привлекаются к созданию идеального образа продукта, участвуют в совещаниях, привлекаются к дегустациям, тестированию и др.

3. *Адаптация существующих продуктов (обратная связь с потребителем).* Компании собирают все сведения о поведении продукта в эксплуатации и предлагают потребителям вносить предложения для улучшения продукта.

4. *Массовая кастомизация.* Товары создаются индивидуально с учетом запросов конкретного потребителя.

5. *Продукты с открытым кодом.* Они выделяются в отдельную категорию, поскольку широко распространяются, а компания уступает управление продуктом сообществу пользователей и разработчиков (например, Linux, Firefox, Sugar CRM, Innocentive).

6. *Разработка новых услуг.* Разработка новых услуг отличается от разработки новых товаров тем, что в данном процессе участвует значительно большее число потребителей. Кроме того, услугу в силу ее нематериального характера легче изменить и адаптировать к конкретному потребителю, нежели физический продукт (индивидуальные туристические маршруты, разрабатываемые совместно агентством и клиентом).

7. *Модификация и адаптация продуктов в реальном времени* предполагает более тесный диалог с потребителем во время заказа или изготовления про-

дукции. Компания FedEx позволяет крупным корпоративным клиентам изменить время и пункты назначения в режиме реального времени.

8. *Персонализированный опыт и совместное производство новых знаний.* Потребитель и производитель в процессе взаимодействия формируют новую ценность, под которой понимается не просто товар или услуга, а уникальный опыт потребителя и использование его всеми участниками сообщества. Например, приложение iTunes позволяет пользователям iPhone, iPod и Mac делиться медиатекой с друзьями и членами семьи.

Kumar A. and Rahman Z. выделяют 11 типов совместного создания ценности, различая их по видам деятельности компании [12]: совместная генерация идей; совместная разработка дизайна; совместное производство; совместное продвижение; совместное определение цены; совместное распределение; совместное потребление; совместное тестирование; совместные инновации; совместное создание опыта; совместное обслуживание.

При большом многообразии форм вовлечения потребителей в сотворчество инноваций в качестве основных трендов на сегодняшний день можно выделить следующие.

Краудсорсинг. Термин «краудсорсинг» (crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») ввели Дж. Хау и М. Робинсон в 2006 г.

Краудсорсинг (crowdsourcing) – организация выполнения какой-либо задачи посредством обращения к неопределенному кругу лиц, которые принимают участие в ее решении (обычно на добровольной основе); при этом предполагается широкое использование информационных платформ.

Краудсорсинг основан на площадках открытого доступа, где заказчик размещает задачи, требующие решения и любой желающий может ознакомиться с условиями и содержанием задач и предложить свои идеи. В этом процессе принимают участие специалисты со всего мира, тем самым фирма-заказчик может рассчитывать на большое число различных вариантов решений проблемы. Таким образом, краудсорсинг объединяет потребности производителей и знания специалистов из числа потребителей и становится современным инструментом генерации инновационных идей. Потребители интегрируются в процесс разработки товара и предлагают свои варианты решения различных проблем компании.

Пример компании Xiaomi Corp. Компания предлагает пользователям участвовать в инновациях операционной системы MIUI своего телефона через форум MIUI и таким образом собирает ценные идеи и затем применяет их в новых версиях операционной системы. Такое нововведение адаптировало операционную систему MIUI к требованиям и привычкам китайских потребителей и помогло привлечь более 170 миллионов пользователей [14].

Формы краудсорсинга. Краудсорсинг в основном принимает три формы: кооперативный краудсорсинг, конкурентный краудсорсинг и краудсорсинг кандидатов [14].

Кооперативный краудсорсинг означает, что пользователи участвуют и сотрудничают в инновационных задачах и генерируют идеи. Пользователи добровольно принимают участие в инновационных задачах для новых продуктов, в

ответ на открытый звонок от компании; они участвуют в них из любви к бренду, а не ради экономического вознаграждения. Благодаря этому процессу они получают продукты и услуги, которые лучше соответствуют их потребностям, знаниям и способностям, связанным с их интересами и личным удовлетворением. Эти преимущества являются для пользователей основными стимулами постоянно подавать предложения и принимать участие в кооперативном краудсорсинге. Примеры совместных платформ включают Dell IdeaStorm и форум MIUI компании Xiaomi.

Конкурентный краудсорсинг позволяет пользователям выбирать задачи и подавать идеи по своему желанию. Затем предприятия могут выбрать и вознаградить оптимальную идею. Конкурентный краудсорсинг больше подходит для краткосрочных и четко определенных задач, например, для приглашения пользователей к разработке логотипов. Пользователи почти не взаимодействуют и не сотрудничают с другими, но они могут взаимодействовать с представителями компании. Информационные системы помогают предприятиям выпускать задачи для пользователей и выбирать оптимальную из представленных пользователями. Они могут гарантировать, что пользователи подают предложения индивидуально, без влияния других, а также позволяют пользователям и представителям компаний общаться друг с другом. Для пользователей основным побуждением к участию в задачах краудсорсинга является победа в конкурсе и получение экономического вознаграждения, повышение их способностей и обретение чувства выполненного долга – это лишь дополнительные преимущества. Примеры конкурентных платформ для краудсорсинга включают Topcoder.com и TaskSn.

Краудсорсинг кандидатов происходит, когда предприятия выбирают кандидатов и тесно сотрудничают с ними для выполнения инновационных задач. Краудсорсинг кандидатов подходит для задач, требующих тесного и долгосрочного сотрудничества между компаниями и конкретными партнерами. В ходе этого процесса будет происходить постоянное сотрудничество и обмен знаниями между кандидатами, а также между компаниями и кандидатами. Через информационные системы компании отбирают кандидатов и устанавливают с ними связи и получают необходимые знания. Главный стимул для участия кандидатов – выполнить задачу и заработать деньги. Примеры краудсорсинговых платформ-кандидатов включают InnoCentive и NineSigma.

Разновидностью краудсорсинга с возможностью получения финансирования для реализации проекта является краудфандинг.

Краудфандинг (от англ. «crowd» – толпа; «funding» – финансирование) – инструмент привлечения денежных средств посредством добровольного коллективного сотрудничества людей при помощи специальных интернет-платформ [2].

Применение краудфандинга дает компаниям существенные конкурентные преимущества, поскольку потребители, принимая участие в краудфандинге вкладывают свои средства в разработку новинки и финансово заинтересованы в успешности проекта и как следствие упрощается процесс проведения маркетинговых исследований и получаются более достоверные результаты исследований. Кроме того, аудитория потребителей формируется самостоятельно, та-

ким образом сокращая издержки фирмы. Также, использование краудфандинговых площадок позволяет упрощать процессы опроса клиентов и распространения информации о новинке.

Краудфандинг позволяет предоставлять ранние версии товара своим «потребителям-спонсорам», которые могут делиться своими впечатлениями и пожеланиями уже на начальных стадиях разработки товара, что дает возможность внесения необходимых изменений в характеристики новинки на более ранних стадиях. Как следствие, потребитель получает именно тот товар, который ему действительно нужен и решает имеющиеся проблемы потребителей.

Несмотря на имеющиеся преимущества, краудфандинг в России не имеет такого развития, как в Европе. Согласно данным онлайн-платформы Statista (Statista. The Statistics Portal. <https://www.statista.com/topics/1283/crowdfunding/>), рынок альтернативного финансирования в Европе вырос с 2012 г. по 2015 г. на 91% (с 487 млн евро до 5431 млн евро соответственно). Среди европейских стран лидером по объему сделок альтернативного финансирования является Великобритания. Объем таких сделок в стране превышает показатели других европейских стран (Франция, Германия, Нидерланды, Финляндия и Испания) более чем в 10 раз.

Наиболее известными в нашей стране являются площадки Boomstarter и Planeta. На данный момент среди направлений краудфандинга по количеству и успешности представленных проектов лидируют творческие и социальные проекты, инновационные и технологическое направление краудфандинга развивается менее активно.

В зависимости от способа привлечения средств основными типами краудфандинговых платформ являются [2]:

1. *«Все или ничего»*. Проект получает средства, если достигается поставленная цель по объему привлеченного финансирования. Если проект не набирает заявленной суммы, деньги возвращаются спонсорам.

2. *«Оставить все»*. Проект получает средства вне зависимости от того, была ли собрана желаемая сумма.

3. *«Переломный момент»*. В проект средства спонсоров переводятся после того, как по размеру собранной суммы он переходит через некоторое пороговое значение.

4. *«Вечное финансирование»*. Проект превращается в постоянную деятельность, а сбор средств – в финансирование этой деятельности.

5. *Подписка*. Финансирование производится в форме «автоплатежа» (встречается в случае благотворительных инициатив).

Развитие просьюмеризма

На смену покупателю – консьюмеру (доверяющему рекламе, продавцам и почитателю мировых брендов) приходит просьюмер с принципиально другим покупательским поведением: не доверяет слепо рекламе, разбирается в товаре лучше продавцов и все чаще совершает покупки через Интернет.

Термин «просьюмер» был введен Э. Тоффлером в книге «Третья волна» и обозначает одновременно производителя (producer) и потребителя (consumer).

Просьюмеризм был характерен для доиндустриальных обществ, основанных на «производстве для потребления». Однако смысл участия потребителя в производстве в настоящее время совершенно другой. В традиционном обществе человек производил что-либо в хозяйстве своими руками, поскольку не имел возможности приобрести готовое изделие из-за отсутствия денег или отсутствия товара на рынке. В современном обществе человеку важна не столько произведенная им вещь, сколько удовлетворение от процесса.

К просьюмеризму относят:

- изготовление товаров своими руками по принципу «Сделай сам» (самостоятельная сборка мебели, ремонт под руководством колл-центра и т.д.);
- самообслуживание (на автозаправочных станциях, в электронных банкоматах, в супермаркетах и т. д.);
- организация потребительских сообществ, размещение отзывов о товарах в социальных сетях;
- различные виды взаимоотношений с производителями в связи с разработкой и усовершенствованием продуктов.

В зависимости от характера участия в разработке новых товаров можно выделить следующие группы просьюмеров:

- потребители, создающие какие-либо блага для личного потребления и не предназначенные их для продажи (домохозяйства в той части, которая связана с домашним производством – приготовлением пищи, уборкой жилища, уходом за детьми, организацией семейного досуга и др.);
- потребители, которые создают какие-либо товары не только для себя, но и часть их предназначают для продажи на рынке (сами производят электроэнергию, используя световые панели на крыше своего дома, и затем продают излишки в общую энергосеть, сами печатают товары на 3D-принтере, сами производят контент и продают его в интернет-среде и т.п.);
- потребители, занимающиеся инициативной разработкой новых продуктов или совершенствованием имеющихся, при этом целью может быть как личное потребление, так и внедрение их предложений в производство, осуществляемое фирмами. Это своего рода Кулибины, креативные способности которых находят свое проявление и реализуются в рамках домохозяйства или за его пределами.

Массовая кастомизация

Кастомизированным обычно считается производство штучного товара по заказу отдельного потребителя или индивидуальный подход к клиенту в сфере услуг. Однако сегодня все большую актуальность получает кастомизация массового предложения, под которой понимается адаптация серийного продукта под индивидуальные потребности клиентов посредством частичного изменения отдельных характеристик, доукомплектации, а также перехода к модульному производству.

Массовая кастомизация подразумевает сдвиг парадигмы проектирования и производства от «сделанного на склад» к «сделанному на заказ». Данный тренд позволяет совмещать преимущества индивидуализированного подхода и экономию издержек на уровне, сопоставимом с массовым производством [8].

Другими словами, можно сказать, что массовая кастомизация – это массовое производство продуктов, удовлетворяющих запросы каждого из клиентов. С экономической точки зрения это потребует двух вещей: во-первых, научиться эффективно разрабатывать специализированные продукты (проблема НИОКР) и, во-вторых, научиться производить эти товары дешево и быстро (проблема производства).

Вторая проблема решается путем применения модульного типа кастомизации. При наличии базовой основы существует набор стандартизированных модулей, которые komponуются в конечный продукт, при этом конечную спецификацию продукта, покупатель составляет самостоятельно. Типовые модули подбираются таким образом, чтобы соответствовать различным типовым предпочтениям клиентов. Количество типов и ассортимент модулей ограничены, что позволяет добиваться экономии издержек, но при этом выпускать персонализированный продукт.

Список литературы

1. *Азоев Г.А., Старостин В.С.* Технологии кастомизации // Маркетинг. 2013. №1 (128). С. 86–102.
2. *Жукова Т.Н.* Маркетинг инноваций: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. 64 с.
3. *Ойнер О.К.* Маркетинг совместного творчества // Бренд-менеджмент. 2010. №6 (55). С. 352–358.
4. *Тоффлер Э.* Третья волна. М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. 261 с.
5. *Юлдашева О.У., Халиков Г.В., Цой А.В.* Покупатель будущего, новые модели потребления и сотворчество ценности: контуры маркетинга 4.0 // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Науч.-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского гос. ун-та. 2018. №2. С. 90–106.
6. *Bogers M.* Leveraging users as innovators: Managing the creative potential of individual consumers // Journal of Engineering and Technology Management. 2015. Vol. 37. P. 3–5.
7. *Brodie R. J., Hollebeek L.D., Juric B., and Ilic A.* Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research // Journal of Service Research. 2011. Vol. 14 (3). P. 252-271.
8. *Chen, S., Wang, Y., Tseng, M.M.* Mass Customization as a Collaborative Engineering Effort // International Journal of Collaborative Engineering. Vol. 1 (2). 2009. P. 152–167.
9. *Chepurna M. and Rialp Criado J.* Identification of barriers to co-create on-line: the perspectives of customers and companies // Journal of Research in Interactive Marketing. 2018. Vol. 12 № 4. P. 452–471.
10. *Fernandes T., Remelhe P.* How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation // Journal of Strategic Marketing. 2016. Vol. 24. № 3–4. pp. 311–326.
11. *Hoyer W. D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., and Singh S.S.* Consumer Cocreation in New Product Development // Journal of Service Research. 2010. Vol. 13. № 3. P. 283–296.

12. *Kumar A., Rahman Z.* Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation // *International Strategic Management Review*. 2015. Vol. 3. №1–2. P. 144–160.
13. *Lawer C.* Eight Styles of Firm-Customer Knowledge Co-creation. 2007. URL: https://www.researchgate.net/publication/302437384_Eight_Styles_of_Co-Creation.
14. *Liu Q., Zhao X. and Sun B.* Value co-creation mechanisms of enterprises and users under crowdsourcing-based open innovation // *International Journal of Crowd Science*. 2018. Vol. 2. №1. P. 2–17.
15. *Nambisan S., Baron R.A.* Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management // *Journal of Interactive Marketing*. 2007. Vol. 21. №2. P. 42–62.
16. *Rasool F., Koomsap P., Costa M. C.* Characteristics and Potential for Successful Co-Creation // *Journal of Industrial Integration and Management*. 2017. Vol. 2. №4. 1750015 (22 pages).
17. *Schweitzer F., Tidd J.* Innovation Heroes – Understanding Customers as a Valuable Innovation Resource. World Scientific Publishing Europe: London, 2018, P. 308.
18. *Thomke S., von Hippel E.* Customers as Innovators: A New Way to Create Value // *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80. №4. P. 74–81.
19. *Weber M.E.A., Weggeman M.C.D.P. & Van Aken J.E.* Developing what customers really need: involving customers in innovations // *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2012 Vol. 9. №3. 1250018 (15 pages).
20. *Zwass V.* Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective // *International Journal of Electronic Commerce*. 2010. Vol. 15. №1. P. 11–48.

УДК 339.138

Долда Мария Евгеньевна
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте РФ,
Москва, Российская Федерация

ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИКИ ЗАПУСКА НОВОГО ПРОДУКТА В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ «ИНСТАГРАМ»

Аннотация. Распространение цифрового маркетинга наталкивается на препятствие в виде дефицита апробированных или доступных решений методического характера. В работе использован подход, основанный на адаптации методик традиционного маркетинга к специфике работы в цифровой среде на примере вывода продукта на рынок в социальной сети «Инстаграм». Описаны возможности применения классических маркетинговых инструментов в этой социальной сети. Рассмотрены современные подходы к анализу целевой аудитории, позиционированию, продвижению продукта в социальной сети «Инстаграм». Проведено исследование по запуску продукта на странице у блогера. Описаны пошаговые действия, обозначены результаты в денежном выражении. Рекомендации, основанные на использовании эксперимента, призваны обогатить методическую базу цифрового маркетинга и повысить его результативность.

Ключевые слова: инструментарий цифрового маркетинга, социальные сети, формирование спроса в социальных сетях, позиционирование в социальной сети «Инстаграм», продвижение в сети «Инстаграм», вывод продукта на рынок, методики цифрового маркетинга.

Dolda Maria, Y.

The Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russian Federation

FORMATION OF A NEW PRODUCT LAUNCH METHODOLOGY IN INSTAGRAM SOCIAL NETWORK

Abstract. The spread of digital marketing is hampered by the lack of proven or affordable methodological solutions. The approach presented in this paper is based on the adaptation of traditional marketing techniques to the specifics of working in a digital environment on the example of launching a product to the market on the Instagram social network. Some possibilities of using classical marketing tools in this social network are described. Modern approaches to the analysis of the target audience, positioning, product promotion in the social network «Instagram» are considered in the paper. A field research related to the launch of a product was conducted on a blogger's page. The step-by-step actions are described, the results are indicated in monetary terms. Experiment-based recommendations are intended to enrich the methodological base of digital marketing and to increase its effectiveness.

Keywords: digital marketing tools, social networks, demand generation in social networks, positioning on the Instagram social network, promotion on the Instagram network, product launch in social networks, digital marketing techniques.

Синонимом словосочетания «современный маркетинг» обоснованно является термин «цифровой маркетинг» [5]. Цифровые технологии повсеместно внедряются в разные области управления современной компанией, и все больше активностей переносятся в онлайн-среду. Цифровые инструменты и технологии стали частью повседневной жизни индивидуума, а в модели жизнедеятельности современного индивидуума всё большую роль играет виртуальный формат взаимодействия с окружающей средой. Согласно статистическим данным «Яндекс.Маркета» и GfK, доля онлайн-покупателей удвоилась за последние пять лет [2]. Всё больший оборот набирают продажи в социальных сетях. Трудно оценить итоговую статистику продаж в социальных сетях по причине отсутствия соответствующего агрегатора, который может надежным образом отслеживать покупки. Очевидно, однако, что этот канал становится доминирующим в современном маркетинге. Доступность этого инструмента не является автоматически гарантией успеха и требует использования соответствующих маркетинговых технологий и методик, применимых в цифровой среде. Нельзя не согласиться, с точки зрения практикующего маркетолога, что, наряду с качеством маркетинговых технологий, не менее значимым является управленческий контекст, в котором маркетинговые технологии используются. Как указано в работе [6], успех маркетинговой деятельности в современном контексте во многом обусловлен качеством системы менеджмента как значимого фактора результативности маркетинговой деятельности в цифровом контексте. Одной из причин этого является

комплексность маркетинговых инструментов и их взаимодействие с инструментами менеджмента [6, с. 74–75]. Другая сложность состоит в отсутствии или недоступности апробированных результатов адаптации традиционных методик в конкретном цифровом контексте. С точки зрения маркетинга, дефицит апробированных маркетинговых методик, адекватных для их использования в цифровых медиа, является не только проблемой индивидуального маркетинга как частного случая [7], но и имеет более универсальное звучание. Одновременно стоит с сожалением признать, что существенная часть релевантной для наших целей литературы инструментального характера носит, по своей сути, академический характер, а работы методического характера (особенно в авторстве консультантов) часто имеют фрагментированный характер и, очевидно, нацелены в большей степени на привлечение потенциальных клиентов, чем на распространение нового опыта, поддающегося воспроизведению.

Подход к решению проблемы дефицита методик цифрового маркетинга, представленный в работе [7] через адаптацию методик «традиционного маркетинга» к специфике цифрового контекста является одним из путей решения этой проблемы. Данный подход был взят нами за основу решения задачи формирования методики запуска нового продукта в сети «Инстаграм». Для этой цели на начальном этапе работы нами была предпринята попытка воспроизвести апробированные в цифровой среде технологии «традиционного» маркетинга, на что ссылается автор [7, с. 5–7] и использовать их в решении нашей задачи.

Проблема для целей нашего исследования состояла в том, что эти методики касались областей ценообразования [8, с. 179–202], управления ассортиментом [8, с. 94–101; с. 154–178], вопросов дистрибуции [8, с. 212–235] и технологий анализа рынков индивидуальных продуктов в целом [8, с. 137–153]. Вопросы же, связанные с коммуникационными инструментами, оставлены за скобками. Потому, с точки зрения автора, полезность полученных в рамках подготовки представленной работы выводов и рекомендаций по формированию и внедрению методики вывода продукта на рынок в социальной сети «Инстаграм» состоит в обогащении методического арсенала цифрового маркетинга (а именно – в области коммуникаций), а использованный для этого подход заключался в адаптации существующих технологий к новому контексту; эти результаты получены в ходе первичного исследования нативной интеграции продукта в контент блогера-эксперта Черниковой Дарьи Владимировны. Апробация методики основывалась на использовании технологий эксперимента.

Методологическая платформа проведенного исследования основана на концептуальных аспектах в области общего маркетинга [4], маркетинга отношений [12], цифрового маркетинга [7], на предыдущих результатах исследования потребителей, в частности, поколения Z [3], а также апробированных технологиях методического характера, взятых нами за основу при формировании собственной методики [8].

Как известно, процесс вывода нового продукта на рынок включает в себя следующие шаги:

- анализ рыночных возможностей;
- маркетинговые исследования;

- анализ факторов микро- и макросреды функционирования фирмы;
- определение покупательского поведения потребителей;
- сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара;
- разработка товаров;
- установка цен на товары;
- определение методов распространения товаров;
- продвижение товаров [4, с. 55–483].

Основываясь на утвердившейся среди большей части практиков терминологии, далее термин «запуск» будет использован как синоним академического словосочетания «выведение продукта на рынок». Запуск, в свою очередь, состоит из таких компонентов, как создание продукта и упаковка, тест-драйвы, позиционирование, реклама, «прогрев аудитории», продажи, дополнительные продажи, обновление материалов и т.д., и начинается с момента, когда делается первый шаг к тому, чтобы превратить идею в продукт.

Представленная выше схема действий по запуску нового продукта на рынок будет применена для этой же цели, но в одной из социальных сетей, а именно в рамках площадки «Инстаграм». По результатам апробации данной схемы и соответствующих маркетинговых технологий к специфике сети «Инстаграм» автору видится целесообразным акцентировать внимание на следующих аспектах вывода продукта в сети «Инстаграм». Исследование и анализ рынка, сегментация, установка цен в «Инстаграм» происходят аналогично представленной выше классической модели запуска продукта, предложенной Ф. Котлером, которую далее адаптируем к сети «Инстаграм». Основные отличия, как следует из результатов проведенной работы, касаются инструментов влияния на целевую аудиторию, позиционирования и продвижения товара. Очевидно, это обусловлено спецификой психотипов пользователей социальными сетями [11]. При описании пользователей соцсетей используется ряд критериев, более значимых именно для целей работы в цифровом контексте (например, поколенческий аспект в целом и специфика поколения Z, в частности [3]). Для выделения психотипов ниже использован мотивационный критерий (Зачем человек находится в социальной сети? Какую цель он преследует? Зачем он играет в эту игру?) В результате выделены следующие типы пользователей:

1. «Карьерист» – карьерист-накопитель, цель которого состоит в том, чтобы заработать как можно больше. Его главная миссия: иметь деньги и быть хозяином положения, самосовершенствование, а целью нахождения в социальной сети является поиск новых источников богатства, эффективные решения для увеличения дохода; его главный интерес связан с возможностью влиять на свой проект/заработок. Роль этих пользователей в интернет-маркетинге: покупают проект без раздумий, если он сулит им явную практическую выгоду. Игровое поведение: коллекционирование достижений, бейджей, баллов, рейтингов, соревнование с системой, а не с игроками. Игровые

механики: достижения, баллы и рейтинги ради позиционирования себя, личный кабинет, VIP-статус. Важность для интернет-бизнеса: продвигают геймификацию, легко вовлекаясь в игры.

2. *«Исследователь»* – вечный студент, активный участник различных мероприятий. Главная цель: раскрытие секретов внутренней механики проекта, поиск максимума интересных особенностей. Цель общения: поиск новых идей, создание информационных библиотек. Главный интерес: изучение скрытых возможностей и информации о новых продуктах. Роль в интернет-маркетинге: вечные студенты. Игровое поведение: изучение отзывов, участие в проекте с целью анализа и сравнения данных. Игровые механики: рейтинг отзывов и комментариев, сравнение товаров. Важность для интернет-бизнеса: становятся адвокатами бренда, создают полезный контент. Эти пользователи детально изучают контент и продукт, описание услуг, смотрят отзывы, видео-уроки, записываются на обучающие вебинары.

3. *«Тусовщик»* – мастер коммуникации, тусовщик, фанат общения, комментирования и т.д. Главная цель: отношение с людьми и общение с ними. Главный интерес: общение и налаживание контактов. Игровое поведение: раскачивают социальные сети, ставят лайки, совершают репосты, ведут активное комментирование. Игровые механики: территории для общения, конкурсы в соцсетях, уведомления о комментариях. Например: конкурс, где разыгрывается бесплатный доступ на закрытый вебинар.

4. *«Киллер»* – тролль, цель которого сделать негативный вброс, чтобы вызвать реакцию у человека, задеть за живое. Главная цель: разрушение судеб, влияние на других игроков. Цель общения и исследования: найти болевые точки человека/бизнеса. Главный интерес: действие ради демонстрации превосходства, ощущения власти и влияния, вопреки или для провокации публичного неодобрения. Гордятся (триггер): умением «раскачать толпу» и перевернуть все «с ног на голову», способностью разрушать судьбы одним щелчком пальцев. Роль в интернет-маркетинге: в чистом виде классический тролль может быть полезен для провокации бурных обсуждений в SMM. Этот тип пользователя оплатит любой обучающий продукт, чтобы получить территорию и доступ к другим игрокам. Легко вписывается в любое соревнование ради победы. Игровое поведение: соревнование с игроками, троллинг в комментариях, намеренная и не всегда обоснованная попытка ухудшить репутацию компании. Игровые механики: рейтинги пользователей, особые статусы (VIP), набор очков, конкурсы между игроками, система отзывов с рейтингами [11].

Следующим важным в представленной методике аспектом являются вопросы, связанные с формированием позиционирования в социальных сетях (здесь – также на примере «Инстаграм»). В классическом маркетинге позиционированием называется процесс поиска такой рыночной позиции для компании, продукта или услуги, которая будет выгодно отличать ее (его) от положения конкурентов [4]. Это определение абсолютно применимо к маркетингу в сети «Инстаграм». Только в этом случае конкурентов можно легко найти «в поиске»,

а также проанализировать преимущества их продукта и досконально изучить целевую аудиторию (подписчики). В настоящее время восприятие людей товара из интернета не отличается от восприятия классического товара. Если это не касается каких-либо дорогостоящих вещей: автомобиля, квартиры. Посетители социальных сетей охотно совершают покупки в них, а продавцы активно продают товары, используя методы из классического маркетинга. Специфики позиционирования в традиционном маркетинге и в маркетинге для социальной сети «Инстаграм» очень схожи между собой.

Маркетинг в социальных сетях, в целом, – это отражение традиционного маркетинга в трансформированном виде. В социальных сетях используются те же методы воздействия на аудиторию через давление на боли, формирование спроса и т.д. В контексте воздействия на аудиторию изменён только формат: в сети «Инстаграм» это посты и истории. Эффективными инструментами для позиционирования в инстаграме в нашем случае оказались истории (это то, что блогер демонстрирует каждый день) и посты (текстового и фотоформата).

Что собой представляет продвижение продукта в социальной сети «Инстаграм»? В традиционном маркетинге есть множество способов продвижения товара: реклама на ТВ, радио, баннерная реклама и т.д. В сети «Инстаграм» же их всего два:

- таргетированная реклама (по специальным настройкам алгоритмы ищут целевую аудиторию и показывают ей объявление в формате поста или истории);
- реклама у блогеров (подбирается блогер с подходящей целевой аудиторией. Блогер на определенных условиях делает рекламу продукта/услуги в постах или историях).

На следующем этапе важным аспектом является т.н. «прогрев». Прогрев – комплекс определённых действий, направленных на целевую аудиторию, с целью сделать её более лояльной к покупке. Более того, прогрев позволяет воздействовать на целевую аудиторию, влиять на эмоции людей, ежедневно затрагивать их боли и формировать спрос на продукт. Ниже представлены значимые виды прогревов.

Классический или теневой прогрев

Такой прогрев называют теньвым, потому что пользователи не понимают, что их «прогревают», они видят контент, который им предлагается и на подсознательном уровне формирует внутри желание устранить «боль». Контент делается максимально нативным и приближенным к жизни, используя Life placement [13], например, через технологию сторителлинга. Истории продают, потому что вызывают эмоции. Человек узнает в герое себя, сочувствует ему (и себе), проникается проблемой и загорается решить ее так же. Выходит нативно, но полезно: подписчик получает пищу для размышлений и инсайтов, вдохновение, мотивацию. По своей сути, Life Placement – это особая технология, когда товар или услугу продвигают с помощью скрытой рекламы, привлекая внимание потребителей завуалированными методами. Life Placement относится к так

называемому партизанскому маркетингу. Благодаря технологии Life Placement, создается вполне реалистичная ситуация, при которой актеры разыгрывают перед другими людьми положительные эмоции от использования определенных товаров или услуг. В процессе такой игры они могут вовлекать в беседу потенциальных клиентов, описывая все достоинства выбранной продукции [13]. Это новая ступень классического Product placement – размещение определенного товара, торговой марки или услуги в кино, теле- и радиопередачах, в газетах и журналах и т.д. [1, с. 12]. Пример теневого прогрева с использованием Life Placement для курса по заработку и профориентации в сети «Инстаграм», который был взят за основу при решении задачи автором, представлен ниже.

Женщина, которая обучается финансовому мышлению, демонстрирует историю развития отношений с молодым человеком. Он работает в офисе за небольшую сумму денег и не стремится к большему. У молодой пары постоянно возникают конфликты на этой почве. Женщина рассказывает аудитории о том, какой бизнес-план она создала, в какие акции вкладывает деньги, как она пытается приумножить свой капитал (т.е. постепенно демонстрирует свою экспертность). В то же время её молодой человек выступает в качестве негативного персонажа, он не понимает её увлечений и считает, что эти занятия «ненастоящие». Женщина показывает свою грусть, что вызывает сочувствие и сопереживание у читателей. Аудитории интересно узнать, что будет дальше с женщиной и с молодым человеком. В итоге, женщина выходит на новый уровень дохода, и молодой человек начинает относиться к этим занятиям серьёзно. Он увольняется с работы, переступив через свои принципы, и начинает зарабатывать в другом деле, которое его вдохновляет. Теперь мы видим счастливую и реализовавшую себя пару. Аудитория автоматически хочет, чтобы в их жизни всё было так же. Поэтому, когда женщина-блогер анонсирует курс, люди захотят его купить, так как сами наблюдали за тем, как женщина выросла в заработке и вывела молодого человека на новый уровень.

Открытый прогрев

Такой прогрев называется открытым, так как в этом случае блогер не скрывает от аудитории факт «Прогрева». Достаточно сказать аудитории: «Через два месяца я анонсирую курс по заработку и продажам вам его. При этом буду рассказывать каждый свой шаг». Например, блогер может так же нативно показать ситуацию с конфликтом, но при этом после этого сказать аудитории: «Это был прогрев через создание конфликта и эмпатию. Сейчас я расскажу, как это работает...» Базовый триггер открытой воронки – провокация. Иногда она может трансформироваться в открытый вызов: «Я в любом случае вам продам, сегодня или через неделю, можете убедиться сами».

На далее следующем этапе в целях проверки внедрения классических маркетинговых инструментов запуска продукта был проведён практический эксперимент в рамках площадки «Инстаграм» с помощью известного блогера-эксперта Черниковой Дарьей Владимировной. Ее специальность – спортивный тренер, специалист по питанию.

Этапы запуска продаж продукта

1. Проведён анализ целевой аудитории т.н. методом Котлера. Метод Котлера позволяет сегментировать аудиторию по четырем крупным параметрам: географическим, психографическим, поведенческим и демографическим [4, с. 59].

Анализ целевой аудитории блогера:

- Географические параметры: в данном случае у блогера уже была исходная аудитория с определёнными географическими параметрами, поэтому было принято решения воздействовать именно на этот регион: Украина, Донецкая область, г. Енакиево.
- Психографические параметры: активная модель поведения, постоянное стремление быть лучшей версией себя.
- Поведенческие параметры: регулярно посещают спортивный зал, правильно питаются и следят за своим здоровьем и красотой своего тела.
- Демографические параметры: женский пол, 14–25 лет, школьница/студентка.

2. Выявили боли целевой аудитории путём индивидуального опроса отдельных её представителей. К числу болей отнесены следующие установки:

- 1) Не могу заставить себя заниматься спортом регулярно.
- 2) Нет мотивации заниматься спортом.
- 3) Нет мотивации правильно питаться.
- 4) Нет времени готовить правильную еду.
- 5) Нет идей, какие упражнения использовать.

3. Определили следующие триггеры, которые влияют на целевую аудиторию путём наблюдения за их социальными сетями:

- 1) Социальное доказательство (отзывы, демонстрация результатов).
- 2) Авторитет (показатель экспертности блогера, сила его личного бренда).
- 3) Дефицит (ограниченное количество мест).
- 4) Общий враг (лишний вес).

4. Создали продукт, провели диверсификацию и определили цену методом конкурентного листа. Продукт – индивидуальные планы питания и тренировки 3 раза в неделю на 14 дней.

Разработаны следующие тарифы: «Базовый» стоимостью 230 рублей (включены только тренировки, без сопровождения и проверок домашних заданий (техники выполнения упражнений)), «Классический» стоимостью 440 рублей (включены тренировки и проверка домашних заданий), VIP-тариф стоимостью 990 рублей (включены тренировки, проверка домашних заданий и составление индивидуального рациона питания с ежедневной отчётностью).

5. Составили стратегию классического прогрева.

Этапы стратегии классического прогрева блогера:

- 1) Первый этап стратегии: вовлечение холодной аудитории (занимает 2–3 дня). Контент на этом этапе состоит из таких компонентов: те-

матик, связанных с продвижением, полезной информации, экспертной информации, вовлекающих механик.

- 2) Второй этап: построение личного бренда (занимает 1 неделю). Контент на этом этапе состоит из личной истории, якорей личного бренда, яркого проявления *tone of voice*.
- 3) Третий этап: создание спроса и теневого прогрев аудитории (занимает 5 дней). В контенте делается упор на боли целевой аудитории, демонстрируются триггеры.
- 4) Четвёртый этап: объявление о своей цели запустить продажи. Активный прогрев (занимает 2 дня). В контенте продолжаем делать упор на боли и открыто заявляем, почему продукт, который скоро будет выпущен, нужен аудитории. Предоставляем доказательства: отзывы, результаты подопечных тренера.
- 5) Пятый этап: продажи (занимает 2 дня). Анонс и запуск продаж. Подключение системы оплаты. В контенте продолжаем активно делать упор на боли и предлагать решение в виде продукта.
- 6) Шестой этап: пост-продажи (занимает 2 дня). Анонс и запуск продаж. Подключение системы оплаты. В контенте продолжаем активно делать упор на боли и предлагать решение в виде продукта.

6. Провели прогрев целевой аудитории и запустили продажи. Результат продаж по каждому тарифу представлен ниже:

- 1) По базовому тарифу, стоимостью 230 рублей, было куплено 8 мест. Общая сумма составила 1840 рублей.
- 2) По классическому тарифу, стоимостью 440 рублей, было куплено 6 мест. Общая сумма составила 2640 рублей.
- 3) По VIP-тарифу, стоимостью 990 рублей, было куплено 6 мест. Общая сумма составила 5940 рублей.

В данном кейсе мы работали только с той аудиторией, которая уже была у блогера (600 подписчиков, охваты 150–200 человек). Блогер не вовлекал новую аудиторию и не использовал платные методы продвижения: таргетированную рекламу или рекламу у других блогеров. По этой причине в данном кейсе нет затрат на рекламу. Продажи выполнены исключительно благодаря использованию маркетинговых инструментов: грамотное упоминание болей целевой аудитории, использование триггеров и методик вовлечения и прогрева аудитории.

Итоговая прибыль от запуска продукта составила 10 420 рублей.

Проведенная автором работа подтверждает точку зрения [7] о возможности формирования методик цифрового маркетинга путем адаптации к этой среде подходов и методик традиционного маркетинга. Как следует из проведенного исследования, в процессе адаптации учитывались лишь специфические факторы, присущие именно особенностям взаимодействия с пользователем соцсетей (например, психографические характеристики пользователей). Сам же процесс адаптации носит, по своей сути, тактический характер, что, очевидно, по-

звolyет вести речь о применимости значительного числа традиционных методов в сети «Инстаграм», которая, вкyпе с инструментами традиционного маркетинга, обладает значительным потенциалом как площадка для продаж в эпоху цифровых коммуникаций.

Список литературы

1. *Березкина О.* Product placement. Технологии скрытой рекламы. СПб.: Питер, 2019. 229 с.
2. Интернет-торговля в 2019 году // E-pepper. Журнал об электронной коммерции [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://e-pepper.ru/news/internet-torgovlya-v-2019-godu-dannye-yandeks-marketa-i-gfk.html> (дата обращения: 11.10.2020).
3. *Калинина Е.К., Пешникова Д.И.* Восприятие индивидуального продукта поколением миллениалов (эмпирический взгляд) // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2020. №7. С. 28–37 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vfu.unecon.ru/vipusk7.html> (дата обращения: 10.10.2020).
4. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Издательство Вильямс, 2019. 643 с.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете. М.: Эскмо, 2017. 180 с.
6. *Леонов А.И.* Влияние системы менеджмента на цифровизацию российского маркетинга // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. №5. С. 69–77.
7. *Леонов А.И.* Индивидуальный маркетинг в цифровой среде // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. №5. С. 3–12.
8. *Леонов А.И.* Оперативное управление ассортиментом на основе маркетингового подхода (на примере предприятий, ориентированных на индивидуального заказчика): Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Государственный ун-т управления. М., 2005. 345 с.
9. Масштабный giveaway от Ким Кардашьян // Яндекс.Дзен [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/id/5d6cf7f2e4f39f00af357b8f/masshtabnyi-giveaway-ot-kim-kardashian-interesnyi-eksperiment-i-somnitelnye-cifry-5d81050492414d00aeef49> (дата обращения: 20.10.2020).
10. Позиционирование // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-research/segment/pos_bclass.htm#:~:text= (дата обращения: 11.10.2020).
11. Полная модель Ричарда Бартла – 8 психотипов // Octalysis. Информационный портал о геймификации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://octalysis.ru/psihotipy-bartla/> (дата обращения: 20.10.2020).
12. *Grönross C.* (2004). “The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 99–113.
13. Life Placement // Школа интернет-маркетинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://marketingonline.com.ua/life-placement/> (дата обращения: 11.10.2020).

Мазалов Николай Евгеньевич
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЯЕМОГО РАЗВИТИЯ –
ОСНОВНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АЛЬТЕРНАТИВА
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И КОРПОРАЦИЙ**

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы формирования системы стратегического управления развитием сферы российского промышленного производства. Обозначены концептуальные подходы к стратегическому планированию и управлению развитием промышленных предприятий и корпораций, включающие несколько направлений. Сформулирован авторский подход к определению понятий «управляемое развитие», «стратегия управляемого развития». Сделан вывод о том, что стратегия управляемого развития является основной стратегической альтернативой управления развитием хозяйствующих субъектов российского промышленного предпринимательства.

Ключевые слова: стратегия управляемого развития, пространство российского промышленного предпринимательства, уровни конкурентоспособности промышленной продукции, алгоритм управляемого развития промышленного производства.

Mazalov, Nikolay, E.
Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

**MANAGED DEVELOPMENT STRATEGY
IS THE MAIN STRATEGIC ALTERNATIVE
TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
AND CORPORATIONS**

Abstract. The article deals with the problems of forming a system of strategic management of the development of Russian industrial production. Conceptual approaches to strategic planning and management of the development of industrial enterprises and corporations, including several areas, are outlined. The author's approach to the definition of «managed development» and «managed development strategy» is formulated. It is concluded that the managed development strategy is the main strategic alternative to managing the development of economic entities of Russian industrial entrepreneurship.

Keywords: strategy of managed development, space of Russian industrial entrepreneurship, levels of competitiveness of industrial products, algorithm of managed development of industrial production.

Исследование процессов развития российской экономики, ее реального сектора в современных условиях свидетельствует о многогранности и сложности как самих экономических процессов, так и разнообразных объектов хозяй-

ствования, в них участвующих, что обуславливает необходимость комплексного и системного их изучения. Сказанное прежде всего касается промышленных предприятий и их корпоративных объединений обрабатывающих отраслей, поскольку именно эти отрасли создают наибольшую долю добавленной стоимости в структуре ВВП и определяют стратегические направления развития системы общественного воспроизводства.

Представляется, что разработка концептуальных подходов к стратегическому планированию и управлению развитием промышленных предприятий и корпораций, испытывающих в современных условиях влияние факторов как положительной, так и отрицательной динамики изменения рыночной среды должна включать в себя несколько направлений, касающихся формирования научных взглядов на проблему стратегии промышленного развития, а также ее реализации на практике.

В соответствии с первым направлением разработки концепции стратегического управления промышленным сектором, следует уточнить понятие «стратегия развития» и рассмотреть его модификации, наиболее полно отвечающие современным условиям. В настоящее время в научной литературе широко распространен термин «устойчивое развитие экономики». Применительно к промышленному сектору его устойчивое развитие может означать создание условий для осуществления экономического процесса производства и реализации продукции хозяйствующими субъектами промышленного предпринимательства разных уровней на рынке в течение всего периода существования хозяйствующего субъекта, включающего жизненные циклы спроса/технологий производства продукции.

Результатом организации экономически эффективного производственного процесса является такое соотношение совокупного результата от производства, реализации продукции и совокупных затрат, обусловивших получение данного результата, при котором достигается размер прибыли, позволяющий производителю успешно участвовать в конкурентной борьбе на рынке, длительное время сохраняя и укрепляя свой конкурентный статус.

Влияние фактора цикличности на производственный процесс определяет траекторию жизненных циклов спроса/технологий, включающих в себя отдельные фазы зарождения, ускоренного роста, стабилизации в верхней части траектории цикла, замедления и спада.

При использовании в качестве оценочного показателя уровня экономической эффективности показателя рентабельности производства (отношения прибыли к затратам) выполнение требования сохранения устойчивого развития, содержащегося в разделах стратегии устойчивого развития предприятия или корпорации, предполагает достижение и сохранение высокого, по сравнению с конкурентами, значения показателя рентабельности производства во всех фазах жизненного цикла спроса/технологий: не только в фазах зарождения и ускоренного роста, но и в фазах стабилизации и спада. Соблюдение данного экономического условия устойчивого развития означает, что значение показателя экономической эффективности как отношение совокупного результата к совокупным затратам должно сохраняться неизменным (или изменяться незначитель-

но), то есть изменение размера и структуры совокупного результата должно сопровождаться соответствующими пропорциональными изменениями размера и структуры совокупных затрат в каждой отдельной фазе спроса/технологий.

Уязвимым местом данного концептуального подхода к формированию стратегии устойчивого развития является следующее. В периоды замедления и спада спроса на продукцию, производимую по традиционной технологии, промышленное предприятие, стремясь сохранить финансовую устойчивость и действуя в соответствии с указанным концептуальным подходом, сокращает величину совокупных затрат, оптимизируя их структуру. При этом в общей структуре затрат оперативному регулированию поддаются прежде всего переменные затраты, в том числе – затраты на оплату труда основных производственных рабочих. Таким образом, в период падения спроса предприятие, производящее продукцию по традиционной технологии, вынуждено сокращать количество основных производственных рабочих и накапливать неиспользуемые производственные мощности (бездействующее основное технологическое оборудование). В таких условиях менеджмент предприятия часто принимает решения о переходе к выпуску новой номенклатуры продукции, производимой по новым технологиям, не дожидаясь наступления фаз замедления и спада в жизненном цикле спроса/технологий. Эти решения представляются обоснованными для предприятия, которое самостоятельно реализует стратегию развития в освоенных им сегментах пространства промышленного предпринимательства. Вместе с тем, существует высокая вероятность наличия устойчивого спроса на продукцию, производимую предприятием по традиционным технологиям, в других рыночных сегментах. В этой связи для предприятия появляется возможность продления жизненного цикла спроса/технологий и сохранения высокого уровня использования производственных мощностей в том случае, когда предприятие осуществляет перестройку своей системы «производство – потребления» и превращает ее в составляющую (подсистему) системы более высокого уровня, располагающей сегментами рыночного пространства, привлекательными для использования в них традиционных технологий. Подобная перестройка может осуществляться путем, во-первых, вхождения отдельного предприятия в корпоративное объединение, а, во-вторых, – путем создания промышленными корпорациями стратегических альянсов.

Перестройка самостоятельных систем «производство – потребление» промышленных предприятий и корпораций и включение их в качестве составляющих в систему более высокого уровня, с одной стороны, позволяет, а, с другой, – вызывает необходимость дальнейшего развития концептуального подхода к формированию систем стратегического управления субъектами промышленного производства, в которых базовое понятие «устойчивое развитие» должно быть заменено понятием «управляемое развитие».

В рамках второго направления разработки концепции стратегического управления следует провести стратегический анализ динамики развития систем «производство – потребление» промышленной продукции на макро-, мезо- и микроуровнях с учетом влияния фактора цикличности на динамику экономической активности и, соответственно, траекторию экономического цикла, а также

положительной и отрицательной динамики развития промышленного сектора экономики и его обрабатывающих отраслей.

В общем виде траекторию промышленного развития можно представить как волнообразную кривую, включающую фазы подъемов и спадов экономической активности. В фазе спада промышленное развитие с его отрицательной динамикой приобретает характер «обратного развития» (инволюции) [3, с. 17]. В сфере потребления преобладают «абсолютные» потребности общества, подкрепленные платежеспособным спросом широких слоев потребителей с невысокими доходами на достаточно узкую жизненно важную номенклатуру продукции (услуг) [3, с. 20]. В сфере производства удовлетворение абсолютных потребностей в рыночных товарах конечного и промежуточного потребления происходит на основе организации и распространения массового и крупносерийного типов производств с созданием материально-технической базы промышленности соответствующего уровня.

Следует отметить основную черту абсолютных потребностей, определяющую способы и временные периоды их удовлетворения. Так, абсолютные потребности имеют «конечный характер» (например, продукты питания первой необходимости, жилье, санитарно-гигиенические средства и пр.), поэтому при реализации стратегии управляемого развития производителей узкой номенклатуры массовой и крупносерийной продукции их полное удовлетворение может произойти за достаточно короткий (по промышленным меркам) период времени.

Следует также учитывать важное обстоятельство, в соответствии с которым производство узкой номенклатуры массовой и крупносерийной продукции по традиционным, освоенным в прошлом технологиям может осуществляться с применением имеющегося у предприятия резерва неиспользованных производственных мощностей, например, морально устаревшего основного технологического оборудования. Таким образом, у предприятий промышленного сектора в настоящее время имеется возможность создания большого числа рабочих мест за счет вовлечения в производственный процесс неиспользуемого технологического оборудования и привлечения рабочей силы, совершенствующей профессиональные навыки непосредственно внутри производственного процесса.

Окончание фазы спада экономической активности и ее стабилизацию в нижней части траектории экономического цикла следует в данном случае рассматривать как достижение баланса платежеспособного спроса, представленного в виде устойчивой структуры абсолютных потребностей, и совокупного предложения относительной узкой номенклатуры конечной и промежуточной промышленной продукции массового и крупносерийного типов производств.

В фазе роста, наступающей после стабилизации экономической активности, удовлетворения абсолютных потребностей, насыщения рынка жизненно необходимыми видами продукции, одновременно с ростом платежеспособности у рыночных потребителей формируется новая, более сложная структура «относительных потребностей» [3, с. 21]. Увеличение многообразия структуры относительных потребностей порождает ответную, экономически обоснованную реакцию промышленных производителей, находящую свое выражение в предложении обновляемой, широкой номенклатуры продукции сходного потребительско-

го назначения, но с более богатым набором потребительских свойств. Производство востребованной рынком широкой номенклатуры продукции осуществляется путем внедрения новых и новейших технологий, активного освоения научно-технических и организационно-управленческих нововведений.

Использование понятий абсолютной и относительной потребностей при стратегическом анализе динамики процессов, происходящих при циклическом развитии системы «производство – потребление» промышленной продукции позволяет: определить необходимые условия, приближающие систему «производство – потребление» к периодам ее равновесного сбалансированного состояния; своевременно выявить и определить степень влияния факторов инволюционной, обратной трансформации системы; подготовить материально-техническую базу и осуществить управляемое развитие промышленного производства и усиление экономической активности на рынке промышленной продукции.

Третье направление разработки концепции стратегического развития промышленности акцентирует внимание на конкретизации процессов производства и реализации продукции в пространстве промышленно-предпринимательской деятельности.

Процедура формирования стратегии управляемого развития отдельных предприятий, корпораций и всего промышленного сектора должна включать в себя обозначение качественных и количественных характеристик, определяющих границы пространства, в котором происходит управляемое промышленное развитие связанных между собой субъектов хозяйственной деятельности. С этой целью все пространство следует разделить на две основные составляющие. Первая составляющая представляет собой часть пространства, включающую процессы производства такой номенклатуры промышленной продукции промежуточного (средств производства) и конечного назначения, которая имеет высокую степень конструктивно-технологической и плано-организационной общности [3, с. 107].

Разделение промышленной продукции по признакам конструктивно-технологической и плано-организационной общности дает возможность проведения количественной оценки общих объемов выпуска продукции с данными характеристиками предприятиями различных отраслей промышленности, применения на предприятиях метода организации группового производства на основе предметной специализации и групповой технологии.

Организация предметно-замкнутых производственных систем на основе групповой технологии участками, цехами, предприятиями, группами предприятий открывает широкие возможности для управляемого развития пространства промышленного производства. На основе групповой технологии создаются гибкие производственные системы разных уровней.

Гибкие автоматические производства, включающие автоматические и автоматизированные подсистемы научных исследований, проектирования, технологической подготовки производства, оперативно-производственного планирования и управления позволяют реализовывать программы наукоемких средне-, мелко- и единичных типов производств инновационной номенклатуры продукции, успешно конкурируя на внутреннем и внешних рынках.

Организация гибких производственных систем, выпускающих продукцию с высокой степенью конструктивно-технологической общности, дает возможность синхронизировать этапы производственного процесса и обеспечивать его непрерывность и ритмичность по продуктовым линейкам. Используя показатель гибкости производственного оборудования, синтезирующей характеристики универсальности, переналаживаемости и адаптивности для оценки функциональных возможностей технологического оборудования, можно выстраивать единые технологические цепочки изготовления промышленной продукции, обеспечивая равенство функциональных возможностей отдельных видов оборудования за счет установки в производственных системах различного количества технологического оборудования с разным уровнем гибкости и функциональными возможностями. Таким образом, обеспечивается одинаковая суммарная производительность групп оборудования на отдельных этапах производственного процесса. Помимо этого, обеспечение сопоставимости функциональных возможностей по уровню гибкости групп автоматического, автоматизированного и неавтоматизированного технологического оборудования при производстве продукции с высокой степенью конструктивно-технологической общности позволяет вводить в хозяйственный оборот незадействованное технологическое оборудование, планируя и осуществляя расширение пространства промышленного развития.

Вторая часть пространства управляемого промышленного развития представляет собой совокупность стратегических зон хозяйствования, или сегментов рынка, где промышленные производители реализуют свою продукцию. Признавая тот факт, что в различных сегментах рынка существуют различные уровни конкурентоспособности продукции, в том числе – сходного потребительского назначения, можно сделать вывод о том, что всю продукцию, производимую и реализуемую субъектами российского промышленного предпринимательства следует распределить по трем уровням конкурентоспособности: продукцию, производимую на экспорт и конкурентоспособную на внешнем рынке; продукцию, предназначенную на реализации только на внутреннем рынке; продукцию, конкурентоспособную как на внутреннем, так и на внешнем рынках [3, с. 106–107].

Уровни конкурентоспособности промышленной продукции на внутреннем и внешнем рынках определяются на основе российских и международных стандартов качества, наборами потребительских свойств, полезностью, надежностью продукции и др. В рамках международного партнерства российские промышленные предприниматели осуществляют определенные действия, направленные на снижение импортной экспансии, повышают доли локализации и импортозамещения в общем объеме продукции совместного промышленного производства. Однако, очевидно, что цели и задачи стратегии управляемого развития пространства российского промышленного предпринимательства не должны ограничиваться целями и задачами, которые относятся к стратегии догоняющего развития, а ставить, в качестве важнейшей цели и основных задач, повышение уровня организации производства промышленной продукции и

увеличение доли российской продукции, уровень качества которой предполагает ее реализацию не только на внутреннем, но и на внешнем рынках.

Научные исследования концептуальных основ стратегии управляемого развития промышленного сектора и их использования в практической деятельности хозяйствующих субъектов, осваивающих направления и методы реализации стратегии, следует объединить в схему, в которой процессные и пространственно-временные характеристики регулируемой динамики изменений в развитии российского промышленного производства отражают его движение от стихийного развития в сторону управляемого развития, ориентированного на достижение запланированных целей и задач.

Применение системного подхода позволяет преобразовать указанную схему в совокупность взаимосвязанных шагов по организации процессов управляемого развития предприятий и промышленных корпораций и представить ее в виде алгоритма [3, с. 103].

Ниже представлена схема пошагового алгоритма формирования стратегии управляемого развития предприятий и промышленных корпораций:

Шаг 1. Формирование субъектов стратегического управления развитием предприятий и промышленных корпораций.

Шаг 2. Проведение стратегического анализа: долговременных устойчивых тенденций внешней среды, охватывающей российский и международные рынки производства и потребления промышленной продукции; имеющегося потенциала и тенденций саморазвития сферы российского промышленного производства.

Шаг 3. Определение российского пространства управляемого промышленного развития: номенклатуры, ассортимента и объемов промышленной продукции с высокой степенью конструктивно-технологической и планово-организационной общности; распределение промышленной продукции по уровням конкурентоспособности на внешнем, внутреннем и смешанном рынках.

Шаг 4. Проектирование технологических цепочек: заготовительной, обрабатывающей, сборочной стадий изготовления промышленной продукции.

Шаг 5. Определение сопоставимости основного технологического оборудования по уровню гибкости: универсальности, переналаживаемости, адаптивности; проведение укрупненного расчета состава и количества технологического оборудования, необходимого для производства продукции соответствующего уровня конкурентоспособности.

Шаг 6. Определение требуемого количества персонала по категориям рабочих и служащих соответствующих производственных систем.

Шаг 7. Определение перспективных организационных форм производства и предпринимательства на отдельных предприятиях и промышленных корпорациях.

Шаг 8. Проведение комплексной организационно-экономической оценки вариантов реализации стратегии развития промышленных предприятий и выбор предпочтительных вариантов для конкретных ситуаций, сложившихся в рыночной среде.

Шаг 9. Определение возможностей гибкого реагирования на изменения условий внешней среды и маневрирования производственными мощностями

для выпуска продукции различных уровней конкурентоспособности, реализуемой в различных сегментах рынка.

Шаг 10. Разработка программ управляемого развития и наращивания материально-технической базы предприятий – производителей продукции промежуточного уровня конкурентоспособности, удовлетворяющей спрос одновременно на внутреннем и внешнем рынках» [3, с. 103; 1, с. 15].

Результаты разработки научных подходов к определению понятий «управляемое развитие», «стратегия управляемого развития», стратегического анализа тенденций динамических изменений процессов промышленного предпринимательства, применения метода группового производства и создания гибких производственных систем на промышленных предприятиях и их корпоративных объединениях, анализа уровней конкурентоспособности продукции российских промышленных производителей на внешнем, внутреннем и смешанном рынках позволяют сформулировать цель и основные задачи стратегии управляемого развития российских предприятий и корпораций в сфере промышленной предпринимательской деятельности.

Стратегия управляемого развития промышленных предприятий и корпоративных объединений представляет собой совокупность взаимосвязанных последовательных этапов по организации и управлению модернизацией и инновационным развитием системы промышленного производства, в которой стратегии развития отдельных ее составляющих (предприятий и корпораций) имеют сходные и сопоставимые цели и задачи, методы организации управления производственными процессами и экономической оценки их результатов.

Целью стратегии управляемого развития российских предприятий и корпоративных объединений, функционирующих в границах рыночного пространства промышленного предпринимательства, является наращивание в общем выпуске промышленной продукции доли продукции смешанного (промежуточного) уровня конкурентоспособности, которая может быть реализована как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

К основным задачам стратегии управляемого развития следует отнести:

- создание системы управления промышленными предприятиями и корпорациями, в которой все объекты управления обладают набором компонентов гибкости, позволяющим сопоставлять и пропорционально совмещать уровни гибкости вертикально и горизонтально интегрированных производственных систем;
- обеспечение организации промышленного производства на основе предметной специализации и групповых технологий, способствующей скорейшему увеличению количества рабочих мест в промышленном секторе за счет вовлечения незадействованных трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- создание системы экономической безопасности российских промышленных предприятий и корпораций, способной противостоять внутренним и внешним угрозам с использованием возможности

маневра производственными мощностями в рамках стратегии управляемого развития системы промышленного производства;

- разработку алгоритма формирования и реализации стратегии управляемого развития промышленных предприятий и их корпоративных объединений.

Список литературы

1. *Кобзарь И.В.* Стратегия управляемого развития промышленных предприятий. Автореферат дисс... канд. экон. наук. СПб.: СПбГЭУ, 2016.
2. *Мазалов Н.Е.* Стратегия и техническая политика промышленных предприятий. Учеб. пособие. СПб.: СПбГЭУ, 2011. 103 с.
3. *Морозова В.Д., Мазалов Н.Е., Кобзарь И.В.* Концептуальные основы и организационно-экономические составляющие стратегии управляемого развития промышленных предприятий// Журнал правовых и экономических исследований. 2013. №2. С. 103–108.

УДК 331

Молодкова Элеонора Борисовна
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

МЕТОДЫ И СХЕМЫ НАЛОГОВОЙ ОПТИМИЗАЦИИ ПРИ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В современном мире высокую популярность набирают различные формы обучения персонала; многие руководители для обеспечения конкурентоспособности своего бизнеса и кадрового потенциала организации вкладывают большие ресурсы в данное направление, привлекая сторонних обучающих тренеров, коучей или же организуя внутреннюю систему обучения. Однако вопрос эффективности проводимых мероприятий и окупаемости вложенных средств всё ещё остаётся открытым, чем и обусловлена актуальность рассматриваемого вопроса

Ключевые слова: обучение персонала, налоговые отчисления, проценты, кодекс, затраты на обучение, консалтинг, денежные средства, организация, статьи расходов.

Molodkova Eleonora, B.
Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

METHODS AND SCHEMES OF TAX OPTIMIZATION IN PERSONNEL TRAINING

Abstract. In the modern world, various forms of personnel training are gaining high popularity; to ensure the competitiveness of their business and the human resources of the organization, many managers invest large resources in this area, attracting third-party training trainers, coaches,

or organizing an internal training system. However, the question of the effectiveness of the measures taken and the return on investment still remains open, which explains the relevance of the issue under consideration

Keywords: personnel training, tax deductions, interest, code, training costs, consulting, funds, organization, expense items.

Обучение персонала в современных условиях мировой глобализации и информатизации является одним из ведущих факторов конкурентоспособности организации на рынке труда. Данное звено управления персоналом должно четко соотноситься с потребностями компании, её стратегическими целями и задачами, а также с иными направлениями системы управления персоналом и соблюдать принципы эффективности [16, с. 6–17]. Особенно пристальное внимание необходимо уделять затратам, относимым на обучение персонала, поскольку они должны впоследствии окупаться и приносить планомерный доход.

Давайте рассмотрим, что представляет собой понятие «обучение персонала». *Обучение персонала* является последовательным усвоением знаний работниками организации с использованием различных каналов поступления информации и выработку базы систематизированных умений и навыков, а также внутренних установок, направленных на профессиональное и личностное развитие. В идеале, обучение персонала должно быть предметно ориентировано и обеспечивать должный уровень ценностных идентификаций работника с организацией, его обучающей [17, с. 96–98].

Обучающая организация – организация, формирующая, приобретающая и транслирующая базу знаний на субъект обучения.

Стратегическая цель развития персонала организации – накопление и развитие интеллектуального капитала компании, а также грамотное управление полученным багажом знаний, что достигается путём использования различных видов обучения (табл. 1).

Подводя итог, следует сказать о том, что обучение персонала является очень важным этапом для любого сотрудника, а также обязательной и нужной статьей финансирования. Но несмотря на это, довольно часто на практике затраты на обучение образуются в обход первостепенному законодательству или в худшем случае – растрачиваются не по назначению.

Без сомнения, для увеличения и обогащения профессиональных показателей работников, организации требуется совершить соответствующие затраты на обучение персонала. В период планирования компания должна произвести подсчёты, чтобы знать, сколько в будущем будет потрачено на обучение персонала. Именно для этого нужно выяснить, какое количество сотрудников компании будет проходить обучение, какое количество часов потребуется на обучение, а также, сколько стоит один час обучения. Только после конкретных ответов на перечисленные вопросы компания сможет произвести подсчёт предполагаемых затрат по формуле (1) [18, с. 124–146]:

$$ЗО = О * ЧО * СО, \quad (1)$$

где ЗО – затраты по обучению, руб.; О – количество обучающихся, чел.; ЧО – количество часов на обучение, час.; СО – стоимость одного часа обучения, руб.

Классификация методов обучения персонала [16, с. 22–35]

Классификационные характеристики методов			
Наименование	Описание	Наименование	Описание
<i>Пассивные</i>		<i>Активные</i>	
Лекция	Прослушивание теоретического материала в больших группах (иногда с визуализацией информации)	Тренинги	Демонстрирование тренером идеальной практической работы с целью повышения эффективности ее выполнения
Семинар	Обсуждение усвоенных материалов на лекциях, обсуждение возникающих вопросов	Case-study	Разбор практических ситуаций
Учебный фильм	Просмотр обучающего контента	Игровое моделирование	Обыгрывание выдуманной ситуации / разыгрывание ролям реальной ситуации
<i>Групповые</i>		<i>Индивидуальные</i>	
Деловые игры	Предложение бизнес-модели для отстаивания правильности принятых решений	Самообучение	Самостоятельный поиск и усвоение информации
Кейсовые задания	Использование описания реальных проблемных бизнес-ситуаций с целью мозгового штурма и поиска решения	Дистанционное обучение	Обучение в группах, проводимое с использованием СДО (онлайн-платформы)
Проектные группы	Организация разработки и внедрения проектов и задач в пределах организации	Онлайн-обучение	Обучение с использованием ПО на различных сайтах в любое удобное время
<i>На рабочем месте</i>		<i>Вне рабочего места</i>	
Копирование	Перенятие от опытного работника способов организации труда	Кружок качества	Создание вне рабочего места группы из инициативных работников, разрабатывающих новые предложения
Производственный инструктаж	Ознакомительная процедура с РМ в компании, ТБ и ОТ	Лекции	Доведение до обучающихся теоретической информации
Сторителлинг	Идентификация работника с компанией путём прослушивания и усвоения мифов и историй об организации	Круглые столы (семинар)	Развитие возможностей отстаивания собственной точки зрения путем обсуждения
Секондмент	Периодическая смена РМ для обогащения практической компоненты работы (ротация)	Метод решения производственно-экономических проблем	Постановка текущей проблемы перед группой слушателей с целью развития креативного и конструктивного мышления
Коучинг	Помощь в достижении поставленных целей (коучем)		
Шедоунг	«Теневое» наблюдение соискателя за успешным и производительным работником организации сроком в несколько дней		
Проектные группы	Организация разработки и внедрения проектов и задач в пределах организации		

Существует правило, по которому затраты на семинары добавляются в список расходов на обучение по главным и дополнительным профессиональным образовательным программам, профессиональную подготовку и переподготовку работников (подп. 23 п. 1 ст. 264 НК РФ) [1; 6]. Принимать к сведению расходы можно в единственном случае – при исполнении перечня следующих обязательств (п. 3 ст. 264 НК РФ) [1; 6]:

- обучение может происходить, опираясь на договор с российским образовательным учреждением, у которого имеется необходимая для этого лицензия, или же иностранным образовательным учреждением, которое обладает необходимым статусом;
- обучение проходят только те сотрудники, которые заключили с организацией соответствующий договор;
- если же обучающийся сотрудник не числится в штате организации, то с ним нужно заключить договор, по которому сотрудник будет обязан не позднее трех месяцев после обучения заключить трудовой договор с организацией и отработать в ней не менее одного года.

Стоит учесть, что договор заключается непосредственно между организацией, заказывающей образовательные услуги, и образовательной организацией. Если же договор заключен между обучающимся и образовательной организацией, то оплата обучения не имеет права быть в списке расходов компании на подготовку и переподготовку сотрудников и, таким образом, не может быть принята во внимание при расчёте налога на прибыль.

Чтобы налоговые расходы были одобрены, образовательной организации нужно иметь государственную аккредитацию или же лицензию на ведение образовательной деятельности. Соответственно, выдавать выпускникам документ государственного образца организация имеет право [7].

Для целей налогообложения расходы на подготовку и переподготовку кадров относятся к косвенным (п. 1 ст. 318 НК РФ) и сокращают прибыль от производства и выполнения определённого отчётного периода, в течение которого они были произведены (п. 2 ст. 318 НК РФ) [1].

Если же организация не имеет лицензии, то расходы можно причислить к одному из пунктов консультационных услуг (подп. 15 п. 1 ст. 264 НК РФ) [13]. Здесь достаточно договора с организатором семинара, плана семинара и акта оказанных услуг [12; 14], но все же немаловажным будет предоставление координатором семинара различных сертификатов и существование программ обучения [15].

Давайте рассмотрим документы, которые необходимы для того, чтобы принять к сведению расходы на обучение в налоговых расходах [9]:

- 1) приказ руководителя компании о направлении сотрудника на обучение;
- 2) договор об оказании платных образовательных услуг [11];
- 3) акт об оказании услуг или же другой документ, который может подтвердить, что сотрудник или закончил обучение в определённый период, например, семестр (справка, выданная образовательной ор-

ганизацией), или завершил обучение в целом (копия диплома, удостоверения, свидетельства, сертификата и т.п.).

Стоит упомянуть, что цена любого обучения работника не облагается НДС, если оно проводится российской организацией, имеющей лицензию на образовательную деятельность, или иностранной образовательной организацией с соответствующим статусом (п. 21 ст. 217 НК РФ) [1; 10]. Стоимость обучения работника не облагается и страховыми взносами, если оно проводится в рамках основных профессиональных образовательных программ или дополнительных профессиональных программ.

Все расходы на обучение могут быть в налоговом учете. Важно, чтобы расходы не шли мимо, а соответствовали деятельности компании и были направлены на получение прибыли.

Все же есть то, чего делать нельзя, – списывать сопутствующие расходы, не связанные напрямую с обучением. Почему? Потому что затраты на обучение персонала формируются в процентах от фонда оплаты труда. Именно в данной связи иногда фонд оплаты труда получается довольно-таки «раздутым», что порождает снижение окладной части работников, не учитывая тот факт, что проблема может заключаться в ином, о чём речь пойдет далее.

Компании, которые проводят семинары, курсы и конференции, часто предлагают дополнительные опции. Возьмем, к примеру, выездной семинар с ночевкой в другом городе. В таких случаях организаторы, как правило, обеспечивают питание и размещают слушателей в отелях. Все это никакого отношения к обучению не имеет. И учесть при расчете налога на прибыль такие расходы нельзя. Об этом прямо написано в пункте 3 статьи 264 НК РФ.

Другое дело, если сопутствующие услуги и их стоимость прямо не выделены в документах обучающей компании. Тогда и определить затраты на них инспекторам будет сложно.

Поэтому безопаснее списывать только стоимость самого обучения. Но все равно есть вероятность, что у инспекторов при проверке возникнут вопросы. И придется доказывать им, что расходы экономически обоснованы, как того требует статья 252 НК РФ [1].

Вплоть до 2009 года в пункте 3 статьи 264 НК РФ был четкий запрет: учитывать расходы на высшее или среднее профессиональное образование работников компания не вправе. Но затем это ограничение убрали, тем самым позволив признавать стоимость образования. А чтобы проверяющие не усомнились в оправданности затрат, прописывайте порядок оплаты обучения работников в трудовом или коллективном договоре. Чтобы грамотно прописать порядок оплаты необходимо опираться на статью 196 ТК РФ [1].

Для учета расходов на различные семинары, курсы подготовки кадров или повышение квалификации достаточно обосновать необходимость расходов. Нет необходимости, чтобы у сотрудника на определенной должности была спецквалификация. При обоснованности данного вида обучения инспектора не смогут придраться к документам.

Увы, существует недобросовестная сторона медали. Часть семинаров за рубежом, которые так активно рекламируются, фактически представляют собой ту-

ристические поездки. Непосредственно обучение не проводится, а по желанию клиента символический курс можно и после отдыха в интернете послушать. Чтобы заказчик мог принять расходы для налогового учета, ему выдается полный пакет документов: договор, акт выполненных работ, копия лицензии образовательного учреждения, а также программа семинара по налоговой или бухгалтерской теме (п. 3 ст. 264 НК РФ). В этих документах указывается, что сотрудник проходил семинар в пределах России, естественно, не раскрывая всех секретов.

Такое оформление позволяет компании сэкономить на налогах. Оплачивая поездку, компания фактически премирует работника. А ведь отдых – очень хорошая премия для работников. Но при этом организация уменьшает налог на прибыль, не уплачивает единый социальный налог и взносы в ПФР, также не удерживает налог на доходы физических лиц. Указание России как места проведения также важно, поскольку если это иностранное государство, то работодателю придется доказывать обоснованность и необходимость выезда работника за границу. Обычно это очень сложный процесс, и приведенные аргументы не убеждают проверяющих [4; 5].

Нелегальное оформление обучения может повлечь за собой настороженность со стороны проверяющих, что может стать причиной претензий по поводу экономической обоснованности расходов.

Сумма затрат может вызвать подозрение, поскольку как правило такие семинары стоят в 2–3 раза выше рыночной стоимости. В интернете всегда выложена программа таких семинаров, а по телефону операторы свободно рассказывают все подробности программы, поэтому велик шанс обнаружения фальсификации и признания затрат связанными с организацией развлечений или отдыха, которые не принимаются для налогового учета (п. 3 ст. 264 НК РФ).

Если работник отдохнул за границей под видом обучения, то доказательством необоснованности расходов компании может послужить и загранпаспорт самого сотрудника. Так как обычно семинар датируется теми же датами, что и отдых сотрудника, при возникновении подозрений проверяющий может запросить у пограничных служб информацию о пересечении работником границ в рассматриваемый период (ст. 93.1 НК РФ). Если налоговики получают положительный ответ, то расходы на обучение будут признаны документально неподтвержденными и экономически необоснованными (п. 49 ст. НК РФ).

Подводя итог, можно сказать, что обучение персонала – очень важный процесс для поддержания конкурентоспособности организации на рынке труда. При выборе методов обучения необходимо опираться на цели программы обучения, поскольку их существует огромное множество. На этапе планирования обучения необходимо также рассчитать предполагаемые затраты. В данном вопросе необходимо опираться в первую очередь на Налоговый кодекс Российской Федерации, поскольку затраты на обучение также важно учитывать в налоговых расходах. Конечно, существуют «серые» схемы учета затрат на обучение, например, включение в стоимость сопутствующих расходов (проживание и питание работника), а также проведение фиктивных семинаров за рубежом [19]. Однако подобные действия являются незаконными и могут быть обнаружены в ходе налоговой проверки.

Список литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 20.07.2020) // Собрание законодательства РФ, № 31, 03.08.1998, ст. 3824.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (с изм. от 23 июля 2013 г.) // Собрание законодательства РФ. 2002. №1 (ч. 1). Ст. 3.
3. Федеральный закон «О внесении изменений в часть первую и часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации и некоторые другие законодательные акты Российской Федерации, а также о признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с урегулированием задолженности по уплате налогов, сборов, пеней и штрафов и некоторых иных вопросов налогового администрирования» от 27.07.2010 №229-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.07.2016).
4. Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24.07.1998 №125-ФЗ.
5. Федеральный закон от 15.12.2001 №167-ФЗ (ред. от 01.04.2020) «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2020).
6. Письмо Минфина Российской Федерации от 28.02.2007 №03-03-06/1/137.
7. Письмо Минфина Российской Федерации от 12.03.2003 №04-02-03/29.
8. Письмо Минфина Российской Федерации от 29.02.2016 №03-03-06/3/11364 «Об учете целевых поступлений для целей налога на прибыль организаций».
9. Письмо Минфина РФ от 21.04.2010 №03-03-06/2/77 «О документальном подтверждении организацией расходов на обучение своего работника в целях исчисления налога на прибыль».
10. Письмо Минфина России от 11.11.2013 №03-04-06/48063 «Об освобождении от налогообложения НДФЛ».
11. Письмо Минфина РФ от 17.02.2012 №03-03-06/1/90.
12. Письмо УФНС России по г. Москве от 28.06.2007 №20-12/060987.
13. Постановление ФАС Московского округа от 24.09.2009 №КА-А40/8211-09-2 по делу №А40-94656/08-117-462 Суд первой инстанции Арбитражный суд г. Москвы.
14. Постановление ФАС Московского округа от 15.07.2011 №КА-А40/7114-11.
15. Постановление ФАС Московского округа от 21.10.2010 №КА-А40/12309-10
16. Гриднева М.А. Обучение персонала: Учеб. пособие / М.А. Гриднева, М.А. Петров, В.А. Спивак. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. 82 с.
17. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для среднего проф. образования / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. 2-е изд. М.: Юрайт, 2020. 168 с.
18. Петров А.Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы: Учебник для вузов. М.: Юрайт, 2020. 317 с.
19. Отдых за границей за счет компании: во что может обойтись маскировка // Учет. Налоги. Право. 17.06.2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gazeta-imp.ru/articles/27003-otdyh-za-granitsey-za-schet-kompanii-vo-chto-moje?from=PW_F5_all_deskop (дата обращения 20.10.2020).

Родионова Елена Александровна
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого,
Санкт-Петербург, Российская Федерация
Эпштейн Михаил Залманович
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОНТРАКТНОЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В настоящее время наблюдается стремительный рост рынок контрактных услуг, связанных с разработкой инновационных лекарственных препаратов и организацией доклинических и клинических исследований. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения вопросов усиления конкурентоспособности контрактно-исследовательских организаций за счет выработки эффективной конкурентной стратегии. Сложность вопроса приводит к необходимости использования методов математического моделирования и использования современных информационных технологий.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, контрактная исследовательская организация, конкурентная среда, нечеткая логика, система нечеткого вывода.

Rodionova Elena, A.
Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University,
Saint-Petersburg, Russian Federation
Epstein Michail, Z.
Saint-Petersburg State University of Economics,
Saint-Petersburg, Russian Federation

MATHEMATICAL MODELING OF A COMPETITIVE STRATEGY FORMATION

Abstract. Currently, there is a rapid growth in the market for contract services related to the development of innovative medicines and the organization of preclinical and clinical research. In this regard, there is a need to consider the issues of strengthening the competitiveness of contract research organizations by developing an effective competitive strategy. The complexity of the issue leads to the need to use mathematical modeling methods and the use of modern information technologies.

Keywords: competitive strategy, contract research organization, competitive environment, fuzzy logic, fuzzy inference system.

Динамичное развитие фармацевтической отрасли, переход международных фармацевтических компаний к сетевой модели организации разработки новых лекарственных средств обусловили усиление конкуренции меж-

ду контрактно-исследовательскими организациями (КИО). Важным элементом процесса управления развитием организации является формирование её конкурентной стратегии, поэтому особую актуальность приобретает создание процедуры разработки и реализации КИО эффективной конкурентной стратегии [1].

К важнейшим элементам стратегии относятся

- четкое представление будущего;
- стратегические цели и приоритеты;
- стратегические сценарии;
- способы достижения поставленных целей;
- привлекаемые ресурсы [3].

Сложный процесс создания конкурентной стратегии может быть эффективным только при условии учета реальных данных о структуре и особенностях рынка и представленных на нем компаниях, и невозможен без привлечения инструментов математического моделирования и современных информационных технологий. В работе [1] предложен общий алгоритм формирования конкурентной стратегии КИО, включающий следующие этапы:

1. Анализ структуры целевых географических рынков для определения этапа жизненного цикла индустрии.
2. Анализ бизнес-модели КИО в увязке с её жизненным на анализе.
3. Сопоставление локальных особенностей рынка и возможностей КИО.
4. Выбор конкурентной стратегии КИО с учетом его потенциала.
5. Переход к новой конкурентной стратегии.

Реализация каждого из шагов алгоритма должна быть основана на анализе данных о деятельности представленных на рынке КИО и включать рассмотрение различных характеристик рынков лекарственных препаратов и типов рынков. Определение этапа жизненного цикла отраслевого рынка в рассматриваемом периоде естественно задавать не фиксированной величиной, а некоторой функциональной зависимостью, характеристики которой следует получить из анализа данных. То же относится и к определению типа компании (локальный, средний или глобальный) [1]. В этой связи представляется естественным использовать при реализации алгоритма не только точные математические расчеты, но и качественные оценки с привлечением аппарата нечеткой логики. Использование гибкой системы базы правил позволит учесть имеющийся практический опыт управления ситуацией и обеспечить выбор стратегии, сводящей к минимуму возможные потери.

Введем в рассмотрение лингвистическую переменную «рынок» со следующими множествами значений: «тип рынка: зарождение, рост», «тип рынка: зрелый», «тип рынка: затухающий». Нечеткие множества рынков каждого типа зададим функцией принадлежности с диапазоном значений $[0,1]$. Функция принадлежности $\mu(x)$ должна задавать степень, с которой элементы некоторого множества принадлежат заданному нечеткому множеству. Чем больше аргумент x соответствует нечеткому множеству, тем ближе значение функции к 1.

На практике используются косвенные и прямые методы построения функции принадлежности [4].

В косвенных методах выбор функции принадлежности должен быть подчинен выполнению заранее сформулированных экспертами условий. При этом могут использоваться различные оценки (статистические или ранговые) или схема парных сравнений.

В прямых методах непосредственно задается выражение для функции принадлежности нечеткому множеству. Выбор вида функции принадлежности должен быть основан на качественном анализе и практическом смысле лингвистической переменной и лингвистических описаний множеств.

В рассматриваемом алгоритме для описания переменной «рынок» предлагается использовать кусочно-линейные функции принадлежности, поскольку они позволяют отразить для каждого типа рынка этапы становления, устойчивого состояния и перехода к затуханию. Наиболее подходящей представляется трапецевидная функция принадлежности:

$$\mu(x) = \begin{cases} 1 - \frac{b-x}{b-a}, & a \leq x \leq b \\ 1, & b \leq x \leq c \\ 1 - \frac{x-c}{d-c}, & c \leq x \leq d \\ 0, & \text{иначе} \end{cases} \quad (1)$$

Изменяя значения параметров a, b, c, d ($a < b < c < d$), можно подбирать вид трапецевидной функции и подстраивать ее под конкретные данные. Если выбрать $b = c$, то можно исключить из рассмотрения промежутки, соответствующий не меняющемуся состоянию рынка, заменив промежуток точечной величиной.

При рассмотрении закономерностей использования фокусированной стратегии дифференциации в [1] выделены три группы КИО – малые, средние и глобальные. Показано, что переход КИО к той или иной бизнес-модели зависит от стадии жизненного цикла компании. Опишем лингвистическую переменную «компания» с множествами значений «малая», «средняя» и «глобальная». Здесь в качестве функции принадлежности нечеткому множеству компаний разного типа предлагается использовать нелинейную гауссову функцию:

$$\mu(x) = \exp\left(-\frac{(x-b)^2}{2a^2}\right).$$

Здесь вид функции зависит от параметров a и b . Параметр b задает положение точки максимума и является наиболее существенным в определении значений функции. Поэтому эксперт может указать величину b , опираясь на свой практический опыт. Величину a определим, например, следующим образом. Зададим критический уровень κ значения функции $\mu(x)$ (например, $\kappa = 0.5$), для которого основной признак, определяющий выделение трех групп КИО, не имеет выраженного преобладания. Значение a получится тогда как решение уравнения:

$$\kappa = \exp\left(-\frac{(x-b)^2}{2a^2}\right).$$

Для описания выходных переменных наиболее приемлем треугольный вид функции принадлежности, получаемый из (1) при $b = c$. Треугольные функции принадлежности можно использовать не только для определения качества «низкое/среднее/высокое значение», но и для выражения степени «находится в интервале» или «скорее равно».

Реализуем далее основные этапы нечеткого вывода, воспользовавшись известной схемой Мамдани:

1. Формирование базы правил системы нечеткого вывода.
2. Фаззификация входных параметров.
3. Агрегирование.
4. Активизация подусловий в правилах
5. Дефаззификация [2].

В базе правил системы нечеткого вывода формально представим эмпирические знания о рассматриваемой проблеме. Опираясь на выводы [1], включим в нее, например, утверждения типа:

Правило 1: Если рынок растущий и КИО локальная, то эффективность стратегии «лидер по продажам» высокая.

Правило 2: Если рынок зрелый и КИО глобальная, то эффективность стратегии «лидер по продажам» средняя.

После реализации п. 1–5 (например, с использованием приложения Fuzzy Logic пакета Matlab) получим количественные оценки возможных стратегий, полученные на основе анализа рынка и этапа жизненного цикла КИО.

Список литературы

1. Драгунс В., Эшштейн М.З. Особенности формирования конкурентной стратегии контрактных исследовательских организаций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. №6. С. 65–71.
2. Леоненков А.В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzy TECH. СПб.: БХВ-Петербург, 2003. 736 с.
3. Маленков Ю.А., Древинг С. Формирование конкурентной стратегии развития // Проблемы теории и практики управления. 2009. №7. С. 61–74.
4. Птускин А.С. Нечеткие методы и модели в менеджменте: Учеб. пособие. М: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. 216 с.

Цыплаков Никита Владимирович
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Москва, Российская Федерация

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КОНВЕРСИИ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ

Аннотация. Роль онлайн-продаж как современный формат взаимодействия продавцов и покупателей растет быстрыми темпами. Их реализация связана с необходимостью идентификации и эффективного использования электронных ресурсов и инструментов компании-продавца, что описывается в настоящей работе, подготовленной по результатам проведенного проекта для продавца автомобилей премиального сегмента. Основной акцент в работе поставлен на комплекс вопросов и инструментов, направленных на повышение конверсии продаж и на способы усиления персонального характера взаимодействия с покупателем, что является значимым в премиальном сегменте. Выводы иллюстрируют процессы в области цифровизации маркетинга самых передовых компаний и показывают проблемы, присущие этому типу предприятий.

Ключевые слова: цифровая конкурентоспособность, результативность цифрового маркетинга, цифровые технологии, индивидуальный маркетинг, воронка продаж.

Tsyplakov Nikita, V.
Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russian Federation

ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL MARKETING TOOLS BASED ON ONLINE SALES CONVERSION ANALYSIS

Abstract. The role of online sales as a modern format for interaction between sellers and buyers has been growing rapidly. Their implementation is associated with the need to identify and effectively use the electronic resources and tools of the seller, which is described in this paper, prepared on the basis of the results of a project for a seller of premium segment cars. This paper is focused on a set of issues and tools aimed at increasing sales conversion and strengthening the personal nature of interaction with the buyer, which is significant in the premium segment. Conclusions and suggestions made illustrate the processes in the field of the digitalization of marketing in the most advanced companies in the area of digital marketing, and show some problems inherent to this type of enterprises.

Keywords: digital competitiveness, digital marketing effectiveness, digital technologies, individual marketing, sales funnel.

Как следует из работы А.И. Леонова [5], уровень развития цифровых технологий в России неравномерен. Оценивая опыт внедрения и использования этих технологий, условно выделяется два кластера по критерию уровня разви-

тости цифрового маркетинга – «кластер I», в которых уровень развития цифровых маркетинговых технологий соответствует уровню самых развитых стран, и «кластер II», демонстрирующий худшие результаты цифровизации маркетинга [5, с. 73–74]. Результаты этого исследования способны навести на мысль о некой идиллической картине в кластере I. Как показывают ниже представленные результаты проведенной нами работы, в изученных компаниях этого кластера имеется ряд общих с кластером II характеристик, свидетельствующих, пусть и в существенно меньшей степени, чем в кластере I, о несовершенстве в области управления цифровыми технологиями. Эти черты могут быть идентифицированы как непосредственно в маркетинговой деятельности, так и в более широкой плоскости, включающей в себя управленческие аспекты. Все это, подчеркнем, присуще и кластеру II, где уровень цифровизации низок, а усилия к совершенствованию в этой области выражены слабо.

Представленные выводы сформированы с помощью индуктивного способа систематизации выявленных ошибок, а также учитывали рекомендации, сделанные для нескольких компаний, работающих в России в премиальном сегменте разных продуктовых рынков. Для целей иллюстрирования далее будет использован пример компании BMW, демонстрирующей разнообразие цифровых инструментов и усилий по их совершенствованию. Представленная работа, по сути, является продолжением серии исследований опыта внедрения цифровых технологий в контексте зрелости внутренней и внешней сред маркетинга [5] и иллюстрирует процессы и проблемы, присущие компаниям – представителям кластера I, что осталось, однако, за скобками этого исследования [5]. С практической же точки зрения, внедрение рекомендации и описание значимых действий для повышения конверсии призваны повысить результативность цифрового маркетинга в этой области.

При разработке рекомендаций был использован, прежде всего, доступный массив работ прикладного характера, знакомящих с приемами повышения эффективности цифровых инструментов в маркетинге в целом [4], и конверсии, в частности [12], вкупе с концептуальными аспектами индивидуального маркетинга [6] и системы цифрового инструментария как части его [4, с. 9–10] для формирования индивидуальных отношений с потребителем. При этом мы исходили из точки зрения о высокой степени востребованности инструментов индивидуализации отношений в премиальном сегменте и возможности их использования при формировании «индивидуального» автомобиля [6, с. 36–37]. Всё это представляет собой разные аспекты маркетинга отношений [13], реализуемого в цифровой среде [14]. При формировании рекомендаций для заказчика использовались инструменты и концепции, позволяющие подчеркнуть индивидуальный характер взаимоотношений, в частности, *Person-based marketing*, *Inbound marketing* и др.

Пожалуй, типовой и наиболее распространенной проблемой в этой связи в рассматриваемом кластере в общем и в изученных компаниях (прежде всего в BMW) является проблема низкой конверсии на разных этапах взаимодействия компании с потребителем в процессе покупки. Что из результатов проделанной работы может служить своего рода опытом, который может быть воспроизведе-

ден другими компаниями с целью повышения эффективности своей работы в этом направлении?

Согласно поставленной перед автором и проектной группой задаче со стороны компании BMW, для практического определения возможных способов увеличения конверсии онлайн-продаж был составлен и согласован поэтапный алгоритм исследования и анализа различных особенностей механизма продаж автомобилей в премиальном сегменте. Данный план не включал в себя, однако, ряд направлений, которые являются значимыми для повышения конверсии. К их числу относятся наполнение сайта (контент-маркетинг как ключевое слово в этой связи), а также другие значимые элементы (информация об уникальных характеристика (УТП как одно из ключевых слов), восприятие марки и т.п.); иными словами, акцент был сделан на более узкие и более конкретные аспекты, связанные именно с конверсией. Для повышения конверсии воронки продаж оценивались каналы лидогенерации, качество квалификации клиента (те, кто перешел на рассмотрение коммерческого предложения, правильно ли менеджеры оценили потенциал лида при входе и действительно ли потенциальный потребитель является целевой аудиторией), качество подготовки продавцов и, наконец, качество продукта.

На начальных этапах были систематизированы данные по макро- и микроконверсиям. Макроконверсии отражают совершение целевого действия на веб-сайте, а в случае с микроконверсиями речь идет о тех шагах, которые совершает клиент на пути к покупке. Это помогает понять, на каком этапе пользователь отказывается от покупки, что напрямую влияет на макроконверсию. В целом, необходимо учитывать как линейное движение на пути к макроконверсии, так и вторичные действия пользователей, которые являются индикаторами потенциальных будущих макроконверсий (подписка на email-рассылку, просмотр определенного количества страниц сайта, репосты и т.д.). Компания BMW предоставила данные по конверсии из микроуровня в макроуровень за период в полгода. В этот период сайт посетили 173.000 человек, из которых 128.000 посетили не более одной страницы сайта. Количество посетителей, которые находились на сайте менее 15 секунд и посетили не более одной страницы, составило около 48.800 тысяч человек. Можно сделать вывод о том, что целенаправленно на сайт заходило около 45.000 человек. Из общего количества в 28.104 человека, которые пришли с различных интернет-ресурсов на страницу выбора цвета автомобиля, 3.800 человек выбрали белоснежный цвет автомобиля, а остальные – любой другой. Из 45.000 человек, которые посетили более одной страницы, 26.000 человек выбрали индивидуальную (из предложенных вариантов) обивку салона, 959 человек ввели свои контактные данные, 700 человек дошли до страницы, где нужно вводить данные карты, и только 100 человек оплатили автомобиль. Выявлено, что малая доля процентов приходится на переход страницы веб-сайта, где нужно вводить контактную информацию. В целом, большинство лидов могут отсеиваться в связи со следующими причинами: отказ от заполнения формы с контактной информацией, исходя из различных побуждений; раздражение от всплывающей формы для заполнения данных на обратный звонок; отсутствие намерения покупать, основной мотив – получение общей информации о компа-

нии и моделях, о сервисных центрах, об объеме сервисных услуг (запчасти, ремонт, техобслуживание, обратная связь), а также об акциях, скидках и прочих трейд-маркетинговых предложениях; желание взаимодействовать с интерактивной составляющей (конструктор машины или настройка VR); неготовность раскрывать личные данные. Таким образом, можно сделать вывод о том, что отсеивается небольшое количество лидов, в отличие от общего числа посетителей сайта, в соответствии с причинами указанных выше переходов.

В рамках этой части анализа использовались традиционные показатели конверсии: Lead-Close Rate, Fit Rate, Win Rate, Bounce Rate, а сам анализ проводился в разрезе по каналам привлечения клиентов, по каналам продаж и по менеджерам. Применительно к последнему разделу использовалась действующая в компании система «Corporate Performance Management», СРМ-система (система управления эффективностью предприятия), которая позволяет идентифицировать результаты работы каждого продавца). Для примерного расчета количества отказов при переходе или расчете количества пользователей, просмотревших не более одной страницы и пробывших на сайте не более 15 секунд, был применен показатель отказа от покупки, Bounce Rate. В целом же возможными причинами отказа в этой связи являются слабая вовлеченность посетителей, некачественный контент, недостатки в мобильной версии сайта, несоответствие ключевых слов контенту (страница не является целевой по отношению к поисковым запросам), некачественный дизайн, непродуманное размещение блоков на странице, низкая скорость работы сайта, некачественная система перекрестных ссылок («перелинковка»), наличие т.н. «битых» ссылок, прочие причины, связанные с недостатками сайта; ряд из этих факторов был выявлен и в нашем случае. Значение полученного показателя отказов как отношение числа просмотревших одну страницу к общему числу посетителей составило 28,2%, что характеризует степень соответствия сайта ожиданиям пользователей, которые впервые на нем оказались. Одной из особенностей проделанной работы явилось то, что практически во всех случаях результаты по компании соотносились с усредненными рыночными результатами (в данном случае: по сегменту). Полученный показатель отказов соответствует среднему значению по сегменту, и сама компания считает это соответствие приемлемым и достаточным.

Для формирования суждения о наполненности сайта и соотношения этого вывода с информацией о потребностях пользователей, их поведенческими паттернами, чувствами и эмоциями был проведен анализ сайта по функционалу и т.н. UX-анализ. UX-анализ (или User Experience Design-анализ) в целом позволяет определить проблему, с которой сталкивается пользователь при поиске информации на различных сайтах. Это, в свою очередь, позволяет улучшить удобство использования, простоту использования и повысить уровень удовлетворенности от взаимодействия с продуктом, а также определить качество и востребованность этого продукта. В рамках проделанной работы также была проанализирована сравнительная характеристика UI Design (User Interface Design), на основе чего становится очевидным, как сделать интерфейс более привлекательным, а взаимодействие – более интерактивным. В этой связи в компании, с технической точки зрения сайта, также был выявлен ряд недочетов.

Как указано выше, анализ был проведен не только по компании BMW, но и по рынку в целом, причем в ряде случаев использовались данные как по российскому, так и по зарубежному рынкам. Также анализировались сайты по продажам деталей и различных запчастей для автомобилей. Это все проводилось для того, чтобы понять, чем схожи или чем различаются веб-сайты компаний, работающих в разных рыночных контекстах [5] с целью поиска идей для его совершенствования. Было выявлено, в частности, что на сайте BMW нет возможности сравнивать модели, отсутствовали калькулятор для определения цены на услуги техобслуживания и для расчета кредита, а регулярно и подчас неожиданно всплывающие окна способны снизить удовлетворенность пользователя; это же касалось навигации в целом.

Следующий этап работы заключался в телефонной маркетинговой разведке определенных автокомпаний с точки зрения следующих критериев: быстрота реагирования на вопросы, информированность оператора, полнота информации, продолжительность разговора, вежливость оператора, возможность покупки автомобиля онлайн, доставки, заключения договора онлайн, а также общее мнение о компании. В целом данный этап позволяет оценить качество работы менеджера, компетентность и предлагаемые услуги самой компании.

Основываясь на концепции доверительного маркетинга, был проведен анализ работы компании в сети «Инстаграм», чтобы оценить вовлеченность целевой аудитории. В этом случае оценивалась вовлеченность с помощью изучения реакций посетителей (в виде лайков, репостов, комментариев), но основе чего строился показатель Engagement Rate (ER). Показатель ER составил 2,21%, что соответствовало среднерыночному значению. Наряду с этим был проанализирован прирост подписчиков и медиа компании по дням, неделям и месяцам.

После выявления корректного позиционирования онлайн-продаж и проведения UX-анализа веб-сайта компании, была поставлена задача воссоздать и построить схему клиентского пути. Совокупность полученных знаний дала возможность многосторонне оценить полезность применения имеющихся на сайте инструментов и сервисов как элемента взаимодействия потребителя с сайтом, а также выявить слабые точки имеющегося алгоритма продаж, который напрямую влияет на поведение покупателей. Получив данные об эффективности работы сервисов, стало возможным провести качественный анализ внедрения возможных улучшений в алгоритм построенного ранее клиентского пути. Многоуровневый анализ сайта и проверка удобства для пользователя, практическое воссоздание клиентского пути и использование различных кейсов и методик оценки показателей эффективности дали толчок к выявлению набора эффективных практик, а также к проведению анализа современных трендов в технологическом наполнении сайтов на автомобильном рынке, предоставили возможность к выявлению практичных и востребованных решений по увеличению конверсии онлайн-продаж.

Применительно к рекомендациям на этой основе, в целом, компании было предложено усилить индивидуальный характер взаимодействия (в частности, на основе концепции «Person-based marketing»), что, как ожидается, будет способствовать не только повышению значений конверсии, но и увеличению лидогене-

рации. Этот инструмент позволяет учитывать индивидуальные характеристики потребителя и реализуется на основе объединения сторонней информации об интересах человека с данными сайта об особенностях поведения в сети, независимо от устройства, с которого был произведен визит. Полезность данного инструмента особенно очевидна вкуче с большим массивом данных (Big Data, [1]) и инструментариумом их анализа, что, среди прочего, позволяет предсказать реакцию потребителей на тот или иной стимул. В данный инструмент входит как Inbound marketing, так и Outbound marketing, что означает, в первом случае, что потенциальному потребителю рассылается контекстная реклама, применяется SEO-оптимизация и различные инструменты для того, чтобы пользователь, который интересуется определенной тематикой, продуктом или услугой, нашел нужный продукт. То есть, основываясь на потребностях потребителя, подается сигнал (реклама), который привлекает клиента на определенный сайт, чтобы удовлетворить его потребности. Inbound marketing не продает, а вовлекает («затягивает») полезным контентом, что помогает увеличить лидогенерацию (одновременно способствуя повышению значения показателя Engagement Rate). Инструменты и приемы Inbound-маркетинга учитывают постулаты санкционированного маркетинга (Permission-based marketing), то есть маркетинга, основанного на разрешении клиента, например, на общение, подписку и так далее. Во втором случае, Outbound marketing является классической рекламой 90-х годов прошлого столетия [3], направленная на привлечение целевой группы к покупке продукта или услуги. Если использовать Person-based marketing, тогда у компании появляется потенциальная целевая аудитория для удовлетворения спроса со стороны потребителя, то есть некая клиентская база, которая увеличивает лидогенерацию и, следовательно, положительно влияет на результативность воронки продаж. В Outbound-маркетинге учитываются идеи т.н. Interruption-based-маркетинга, основанного на прерывании. Предпосылка данного раздела заключается в том, чтобы найти носителя с большим количеством последователей и периодически прерывать их несвязанными объявлениями. Сам подход основан на предположении, что при некотором тщательном планировании и изучении демографической ситуации небольшой процент аудитории прислушается к прерыванию сюжетной линии и превратится в клиента. «Прерывающий» маркетинг (или исходящий маркетинг) ориентирован на продвижение продукта посредством постоянной рекламы, рекламных акций, связей с общественностью и продаж. Считается, что это раздражающая версия традиционного способа ведения маркетинга, когда компании сосредотачиваются на поиске клиентов с помощью рекламы, но если связать это с маркетингом, ориентированным на индивидуального носителя потребности (конкретного человека), то реклама не будет восприниматься как раздражающая, а скорее как полезная.

Проведенная работа была направлена, с точки зрения ее прикладной направленности, на повышение результативности маркетинга путем соотнесения результатов компании и конкурентов (по которым также был собран значительный массив данных) и разработки рекомендаций по улучшению показателей конверсии продаж. С научной точки зрения, данная работа позволила продемонстрировать на конкретном примере работу в области цифровизации мар-

кетинга в кластере I [5] и выявить ряд недостатков (которые, соотнесенные с опытом других изученных нами компаний в рамках этого проекта, являются типовыми), что подтверждает обозначенную выше точку зрения о высоком уровне цифровизации в компаниях кластера I как относительно (относительно кластера II). В самом кластере I налицо целый ряд недостатков в области использования цифровых инструментов (недостаточное использование их потенциала, определенная инертность с точки зрения готовности совершенствовать эти инструменты, наличие нереализованных возможностей по повышению результативности путем более комплексного использования отдельных инструментов, барьеры управленческого характера и др.) Рекомендацией для продолжения этого исследования является выявление особенностей работы одной и той же компании (в нашем случае: BMW) в области цифровизации маркетинга в разных рыночных контекстах (например, в России и в Германии).

Список литературы

1. Вайгенд А. BIG DATA. Вся технология в одной книге / Андреас Вайгенд: Пер. с англ. С. Богданова. М.: Эксмо, 2018.
2. Жильцова О.Н. Интернет-маркетинг. Учебник для академического бакалавриата. 2-е изд. М.: Юрайт, 2018. 301 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Изд-во «Вильямс», 2019. 104 с.
4. Леонов А.И. Индивидуальный маркетинг в цифровой среде // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. №5. С. 3–12.
5. Леонов А.И. Влияние системы менеджмента на цифровизацию российского маркетинга // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. №5. С. 69–77.
6. Леонов А.И. Индивидуальный маркетинг. Концептуальные и методические аспекты: Монография. М.: Экон-Информ, 2007.
7. Мазилкина Е.И. Основы рекламы: Учеб. пособие. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2018. 288 с.
8. Официальный сайт компании BMW [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bmw.ru/ru/index.html> (дата обращения: 15.09.2020).
9. Полищук А., Воронюк А. Актуальный интернет-маркетинг. Киев: Диалектика, 2018. 180 с.
10. Траут Д., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. Юбилейное изд. СПб.: Питер, 2018. 313 с.
11. Федотова Л.Н. Реклама: теория и практика. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 391 с.
12. Юрков Д. Святая троица трафика: битва за конверсию. М.: Университет «Синергия». 2018.
13. Grönross C. (2004). “The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 99–113.
14. Kotler, Philip; Hermawan Kartajaya; Iwan Setiawan (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
15. William Strauss, Neil Howe. *The Fourth Turning: An American Prophecy*. – Broadway Books, 1997. 382 с.