

Журнал Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. 2019 выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms. 2019 Issue 1

ISSN 2078-6921

Эл № ФС77-46167

Маркетинг MBA
Маркетинговое управление предприятием

Journal Marketing management firms
Marketing MBA



2019 год Том №10 Выпуск №1
Volume №10 Issue №1



< 2078 6922 >



Маркетинг MBA
Маркетинговое управление предприятием

Journal Marketing management firms
Marketing MBA

Главный редактор:

Сидорчук Роман Роальдович, доктор экономических наук
Editor Sidorchuk Roman Roaldovich, Doctor of Economics (marketing), Ph.D.,

Ответственный редактор: Алексей Самойлов

Liability editor: Alexei Samoilov

Адрес: 129018, Россия, г. Москва, Складочная ул. д.1, стр. 18, оф. 317

Address: 129 018, Moscow, Russia, Skladochnaya Street, d.1, str. 18, of. 317

Электронный адрес: info@marketing-mba.ru

E-mail: info@marketing-mba.ru

Учредитель и издатель: Сидорчук Р.Р. и RSonsult ©

Founder and publisher: Sidorchuk R.R. & RSonsult ©

ОН-лайн Научный журнал: www.marketing-mba.ru

ON-line Scientific Journal: www.marketing-mba.ru

Copyright © On-line Journal Marketing management firms,
Marketing MBA. 2010. All Rights Reserved.

2019 год Том №10 Выпуск №1
Volume №10 Issue №1

Начиная с 2014 г. нумерация томов идет по годам. В 2014 г. Том № 5

Содержание

Content

- Алпатов Г.Е.,** д.э.н., профессор, профессор кафедры экономической теории и экономической политики СПбГУ 5
- Ермаков Ю.В.,** к.э.н., доцент кафедры государственного, муниципального и организационного управления Российского государственного гидрометеорологического университета
- К вопросу об инвестициях в арт-объекты: арт-индексы**
G.E. Alpatov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor, Department of Economic Theory and Economic Policy, St. Petersburg State University
Yu.V. Yermakov, PhD in economic Sciences, Associate professor, Associate professor of the department of state, municipal and organizational management Department at The Russian State Hydrometeorological University
To the question of investment in art objects: art indexes
- Гусев М.К.,** аспирант кафедры маркетинга, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова 21
- К вопросу о сохранении положительного имиджа и репутации франчайзинговой сети**
M.K. Gusev, postgraduate student Marketing department Plekhanov Russian University of Economics
The problem of preserving positive image and reputation of the franchising network
- Ермаков Ю.В.,** к.э.н., доцент кафедры государственного, муниципального и организационного управления Российский государственный гидрометеорологический университет
- Старобинская Н.М.,** к.э.н., доцент, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена 38
- Инструментарий креативного маркетинга: креативная реклама и креативные стратегии**
Yu.V. Yermakov, PhD in economic Sciences, Associate professor, Associate professor of the department of state, municipal and organizational management Department at The Russian State Hydrometeorological University
Nadegda M. Starobinskaya, PhD of economic Sciences, Associate professor, Associate professor of Marketing and Strategic Planning Department at Herzen's Russian State Pedagogical University
Creative marketing tools: creative advertising and creative strategies
- Жикина Н.А.,** студент магистратуры, Пермский государственный национальный исследовательский университет
- Леденцова Е.А.,** старший преподаватель, Пермский государственный национальный исследовательский университет 52
- Создание контента для торговых центров при продвижении в социальных сетях (SMM -SocialMediaMarketing)**
Natalia A. Zhikina, master's degree student, Perm State National Research University
Ekaterina A. Ledentsova, Senior teacher, Perm State National Research University
Content creation for shopping malls promotion in social networks (SMM-SocialMediaMarketing)

- Мусатов Б.В.,** д.э.н., *Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова*
Планирование затрат на маркетинг и оценка их результатов в российских компаниях 64
Boris V. Musatov, doctor of Economics, Plekhanov Russian University of economics
Planning costs on marketing and evaluation of their results in russian companies.
- Пашкус Н. А.,** д.э.н., профессор, профессор кафедры отраслевой экономики и финансов *Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена* 75
Пашкус В.Ю., д.э.н., доцент, профессор кафедры экономической теории и экономической политики *Санкт-Петербургский государственный университет*
Японский опыт управления персоналом: предпосылки, культурная уникальность и проблемы вхождения в новую экономику
Natalia A. Pashkus, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of economics and finance industry of the Herzen State Pedagogical University
Vadim Y. Pashkus, Doctor of Economics, Associate professor, Professor of economic theory and economic policy Department of the St. Petersburg State University
Japanese experience of personnel management: background, cultural uniqueness and challenges of the new economy
- Сидорчук Р.Р.** д.э.н., профессор, кафедра маркетинга *ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»* 97
Геоинформационные системы в маркетинге предпринимательских структур
Sidorchuk R.R., Doctor of Economics, Ph.D., professor chair of marketing
Plekhanov Russian University of Economics
Geographic information systems in the marketing of business structures
- Старобинская Н.М.,** к.э.н., доцент, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов *Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена* 115
Балтыков Б.О., аспирант 2 года обучения, *Российский государственный гидрометеорологический университет*
Организационная культура: понятие и элементы
Nadegda M. Starobinskaya, PhD of economic Sciences, Associate professor, Associate professor of Marketing and Strategic Planning Department at Herzen's Russian State Pedagogical University
Boris O. Baltykov, Post-graduate student 2 years of study, The Russian State Hydrometeorological University
Organizational culture: basic concepts and elements

Алпатов Г.Е., д.э.н., профессор,
профессор кафедры экономической теории
и экономической политики СПбГУ
alpatov07@rambler.ru

Ермаков Ю.В., к.э.н., доцент кафедры государственного,
муниципального и организационного управления, Российский
государственный гидрометеорологический университет
priemgra@mail.ru

К ВОПРОСУ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ В АРТ-ОБЪЕКТЫ: АРТ- ИНДЕКСЫ

Аннотация

В работе рассмотрены различные способы оценки динамики арт-рынка для целей инвестирования и приведена динамика оценочных индексов, построенных на принципе агрегирования продаж. Отдельно рассмотрена динамика индекса Мея-Мозеса, построенного на принципе изменения стоимости повторных продаж. Авторами предложен индекс, основанный на принципе оценок произведения искусства как предмета залога на кредитном рынке. Обосновывается вывод о привлекательности инвестиций в предметы искусства и антиквариат с целью диверсификации инвестиционного портфеля.

Ключевые слова: арт-рынок, арт-объект, арт-индексы, индекс Мозеса-Мея.

RePEc: M31, Z11

УДК 339.138; 338.467.6

G.E. Alpatov, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor, Department of Economic Theory and Economic Policy, St.
Petersburg State University
alpatov07@rambler.ru

Yu.V. Yermakov, PhD in economic Sciences, Associate professor,
Associate professor of the department of state, municipal and organizational
management Department
at The Russian State Hydrometeorological University
priemgpa@mail.ru

TO THE QUESTION OF INVESTMENT IN ART OBJECTS: ART INDEXES

Abstract

The paper discusses various ways to assess the dynamics of the art market for investment purposes and provides the dynamics of estimated indices built on principle of sales aggregation. Separately considered the dynamics of the Mei-Moses index, built on principle of changing the cost of repeat sales. The authors proposed an index built on principle of evaluating of art in the art secured lending market. The conclusion was made and justified that investment in art and antiques are attractive for diversifying the investment portfolio.

Keywords: art market, art object, art indices, Mei-Moses index.

RePEc: M31, Z11

УДК 339.138; 338.467.6

УДК 339.138; 338.467.6

Алпатов Г.Е., д.э.н., профессор,
профессор кафедры экономической теории
и экономической политики СПбГУ
alpatov07@rambler.ru

Ермаков Ю.В., к.э.н., доцент кафедры государственного, муниципального
и организационного управления, Российский государственный
гидрометеорологический университет
priemgpa@mail.ru

К ВОПРОСУ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ В АРТ-ОБЪЕКТЫ: АРТ- ИНДЕКСЫ

***G.E. Alpatov**, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor, Department of Economic Theory and Economic Policy, St.
Petersburg State University
alpatov07@rambler.ru*

***Yu.V. Yermakov**, PhD in economic Sciences, Associate professor,
Associate professor of the department of state, municipal and organizational
management Department
at The Russian State Hydrometeorological University
priemgpa@mail.ru*

TO THE QUESTION OF INVESTMENT IN ART OBJECTS: ART INDEXES

Сегодня, в «прискорбные времена финансовой нестабильности»,
возникает насущная необходимость поиска новых направлений для

инвестирования имеющихся активов. Возрастающая роль сферы культуры и доминирование неощутимых активов наводит на мысль о перспективности вложений в арт-объекты. Среди опрошенных коллекционеров 50% заявили, что их ключевой мотивацией при покупке произведений искусства был возврат инвестиций, 36% из них также хотели диверсификации портфеля [15]. Действительно, каждый публичный аукцион, завершающийся грандиозной сделкой на десятки (или даже сотни!) миллионов долларов, привлекает внимание к арт-рынку широкой общественности и частных инвесторов. Основная уязвимость заключается в низкой ликвидности арт-объектов вследствие отсутствия внутренней затратной основы для цены. Остается цена мнений и сделанных ранее инвестиций. Галереи адаптировались к волатильности продаж произведений искусства на протяжении многих лет, но крупный спад в 2009 г. остается значительной угрозой для дилерского бизнеса и для собирателей. Однако будучи чрезвычайно непредсказуемым и одним из самых рискованных, рынок произведений искусства сулит невероятные возможности для прироста стоимости активов. Так, «только 14,8 % памятников не приносят собственникам прибыль от своей перепродажи на фоне подавляющей доли произведений (85,2 %), гарантирующих коллекционерам финансовый успех». [2, с. 641] На сегодняшний день инфраструктура арт-рынка, представленная помимо страховых, банковских и консалтинговых компаний еще и целым рядом индексов, довольно развита, что делает сам рынок более доступным и открытым для широкого круга инвесторов. «Доступная статистика продаж уже сейчас позволяет составлять индексы как для международного арт-рынка в целом, так и для его сегментов (индексы продаж в отдельных странах, по отдельным направлениям коллекционирования и т.д.) [11, с. 95]. Все это во многом снижает степень неопределенности для инвесторов и,

следовательно, риски. Инвесторы могут исследовать конъюнктуру рынка посредством специализированных баз данных, таких как Skate's Press, ArtNet, Art Sales Index, Artprice, которые позволяют получить профессиональный анализ художественного рынка. [4, 2013]

Арт-индексы. Современный арт-рынок становится все более открытым и доступным. В настоящий момент существует целый ряд арт-индексов, позволяющих понять перспективы доходности тех или иных активов на арт-рынке. Часто арт-индексы сравнивают с фондовыми индексами, однако, построить арт-индекс значительно сложнее из-за слабой типизируемости арт-объектов и нерегулярности торговли ими [5, 2016]. Поэтому, арт-индексы строятся на основе крупных баз данных по арт-объектам с высокой степенью агрегации, что особенно заметно при анализе усредненных индексов и индексов по лидерам арт-рынка. (см. рис. 1)

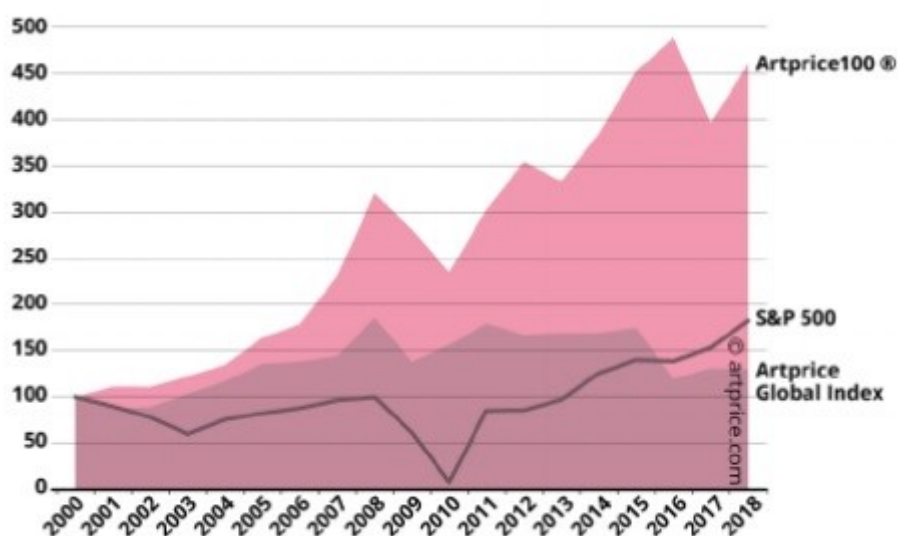


Рисунок 1 - Индексы Artprice и S&P 500 за 2000-2018 гг.

Источник: [Artprice]

Индексы на основе агрегации позволяют устранить несравнимость арт-объектов путем суммирования их цен. Это индексы изменения суммы

продаж, и чем больше слагаемых, тем индекс точнее. Но можно построить индекс на другом принципе, а именно: сравнения цен перепродажи по конкретным объектам и суммирования динамики маржи от перепродаж. Наибольшей известностью на сегодняшний день пользуется индекс Мея-Мозеса, который позволяет «выявить основные тренды в движении рынка, определить его волатильность и степень коррелированности с другими сегментами финансового рынка (такими как рынок акций, облигаций или недвижимости), определить влияние основных социальных и макроэкономических факторов на динамику рынка, а также наглядно увидеть изменения стоимости объектов арт-рынка». [11, с. 96] Индекс Мея-Мозеса строится на основе базы данных по повторным продажам, то есть «продажам одних и тех же предметов искусства в некотором временном интервале, которые были осуществлены крупнейшими аукционными домами Кристис и Сотбис (Christie's, Sotheby's) с 1950 г.» [7, с. 9] Индекс Мея-Мозеса (The Mei Moses® World All Art Index (с 2016 года, после покупки аукционным домом Сотбис – Sotheby's Mei Moses)) рассчитывается по работам старых мастеров и мастеров XIX века (OM19-W), импрессионистов и искусства модерна (IMP-W), современного искусства (PWC-W) и, наконец, общий глобальный арт-индекс (ALL Art-W – World ALL Art Index). Сравнение этих индексов с индексом S&P500 и индексом Financial Times All Shares показано на рисунке 2. Хотя индекс Мея-Мозеса охватывает примерно 2% рынка, его динамика, как видно из рисунка, повторяет динамику индексов, основанных на агрегации. Для понимания общих тенденций рынка приведен относительно новый, но весьма важный индекс традиционного китайского искусства (TCWA-W – Traditional Chinese Works of Art Index).

Создателями индекса, Майклом Мозесом и Джанпином Меем, были проверены две гипотезы, распространенные на тот момент на арт-рынке.

Первая заключается в том, что «наибольшую доходность владельцу приносят дорогие картины старых мастеров». Как хорошо видно на рисунке 2 – эта гипотеза в целом не подтвердилась и даже более того – произведения старых мастеров обладают наименьшей доходностью по сравнению с другими художественными активами.

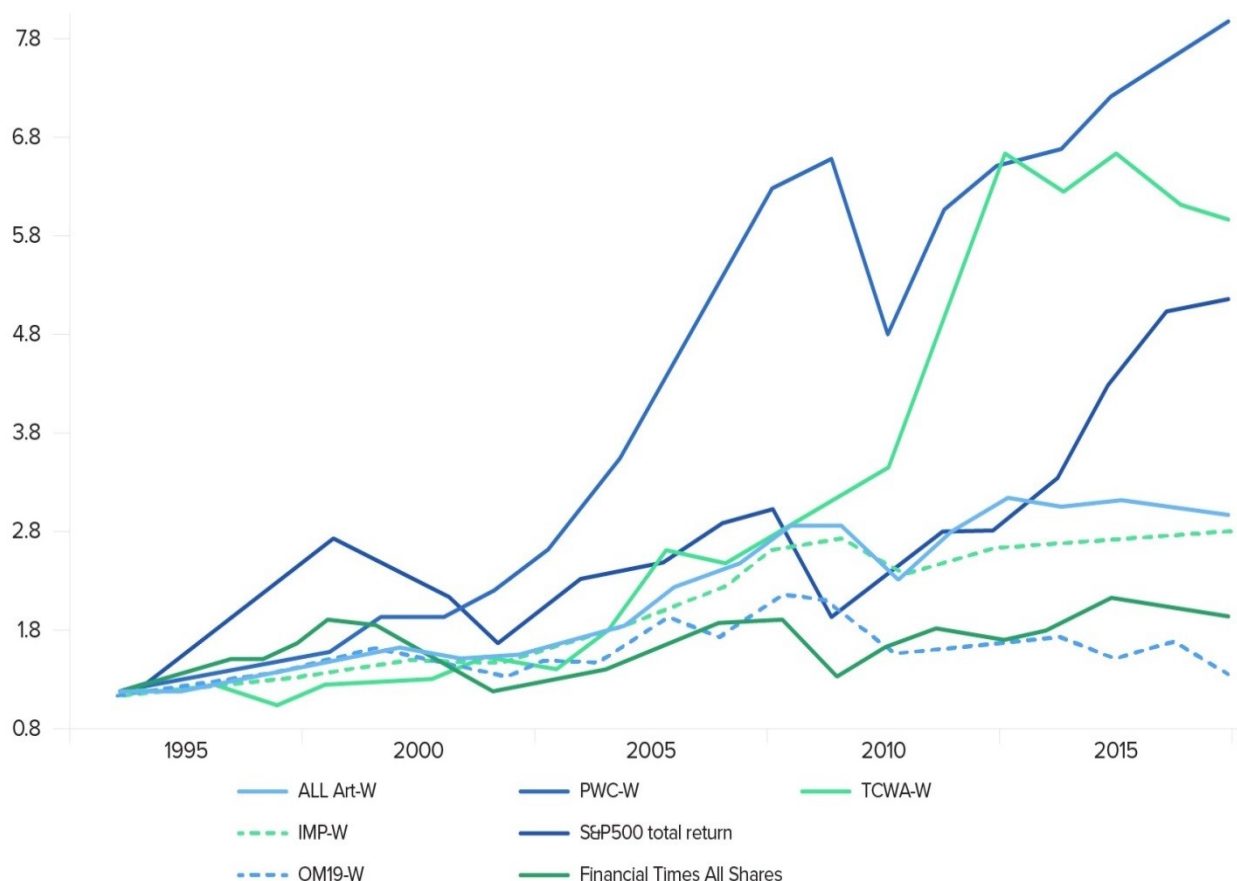


Рисунок 2 - Индексы Мозеса-Мея за 1995-2015гг.

Источник: [Deloitte Art & Finance Report 2017]

Однако, все меняется, если рассматривать «топовые» произведения искусства: как хорошо заметно на рис. 1., индекс Artprice 100 показывает огромную доходность, причем произведения старым мастеров играют здесь значительную роль. Так, например, полотно Леонардо да Винчи

«Спаситель мира» была продана за 450,3 млн. долл. (а за 5 лет до этого было приобретено за 128 миллионов долларов).

Вторая же гипотеза – в том, что цены продажи для идентичных картин в различных местах в то же самое время должны быть одинаковыми. Эта гипотеза полностью подтвердилась, что и позволило агрегировать результаты и создать работающий арт-индекс.

Широко известен рейтинг международной компании Skate's Press «Skate's Top 10000», предоставляющий информацию по десяти тысячам самых дорогих в мире произведений искусства (имеются в виду зафиксированные опубликованные данные по продажам на арт-рынке, поэтому всемирные шедевры музейного характера в списке не представлены). «Рейтинг шедевров Skate's Top 10 000 — самый обширный и одновременно достоверный, качественно выверенный из доступных баз в арт-аналитике сегодня» [2, 2017, с. 642].

Одним из самых ценных показателей является эффективная годовая норма рентабельности (ERR), используемая в качестве метрики фактической инвестиционной доходности инвестиций в искусство (табл. 1). «В ERR отражается фактический доход, полученный от инвестиций в искусство за вычетом чистых комиссионных, выплаченных аукционному дому до НДС-корректировки, личных налогов и расходов собственника. В 2009 г. на аукционном рынке отмечались нулевой и отрицательный показатели ERR из-за спада продаж, обусловленного рецессией. Кроме того, в балансе сил произошел сдвиг от продавца к покупателю по всем сегментам арт-рынка, что выразилось в сокращении комиссии аукционных домов».

Таблица 1 - Средневзвешенная ERR для самых дорогих арт-объектов

Период	Количество повторных продаж	Средняя цена покупки, долл.	Средневзвешенная ERR, %	Средний период хранения картины, годы
От Ренессанса до классицизма	4	3880638	7,54%	5,1
Возрождение и импрессионизм	43	7376700	1,00%	9,2
Неоимпрессионизм, Венецианский Ренессанс, Наби, фовизм, модерн	35	5191086	0,36%	8,4
Кубизм, экспрессионизм	53	5670558	3,47%	8,2
Сюрреализм и абстрактное искусство	24	4846241	4,77%	6,9
Поп-арт	51	2741907	7,26%	8,1
Постмодернизм	18	2608997	23,13%	5,4
Др. повторные продажи	13	4203940	-0,24%	7,7

Источник: [Старкова, с. 13]

Все эти индексы отражают динамику мирового художественного рынка и очень показательным является ARTIMX (Art Investment Market Index). Помимо основного индекса ARTIMX выделяются отдельные индексы для живописи и графики (ARTIMX Painting и ARTIMX Graphics) – см. рис. 3, а также по основным традиционно выделяемым направлениям: ARTIMX Old Masters, ARTIMX Impressionism & Modern Art, ARTIMX Contemporary Art. (см. рис. 4).

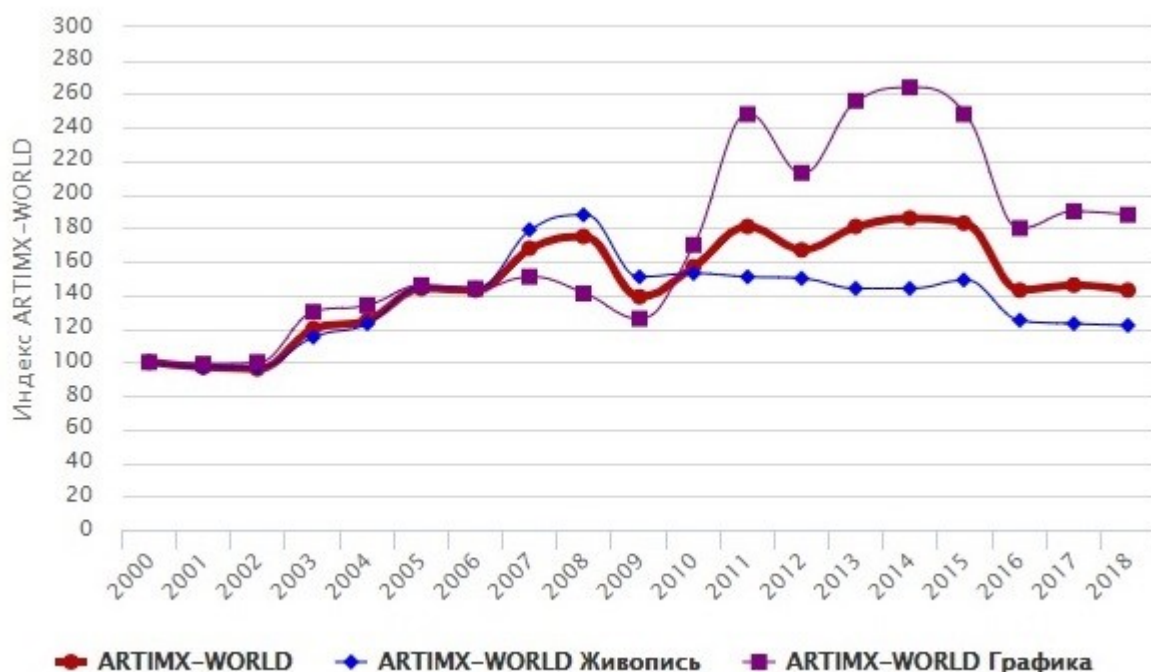


Рисунок 3 - Динамика индекса мирового искусства ARTIMX-WORLD с 2000 по 2018

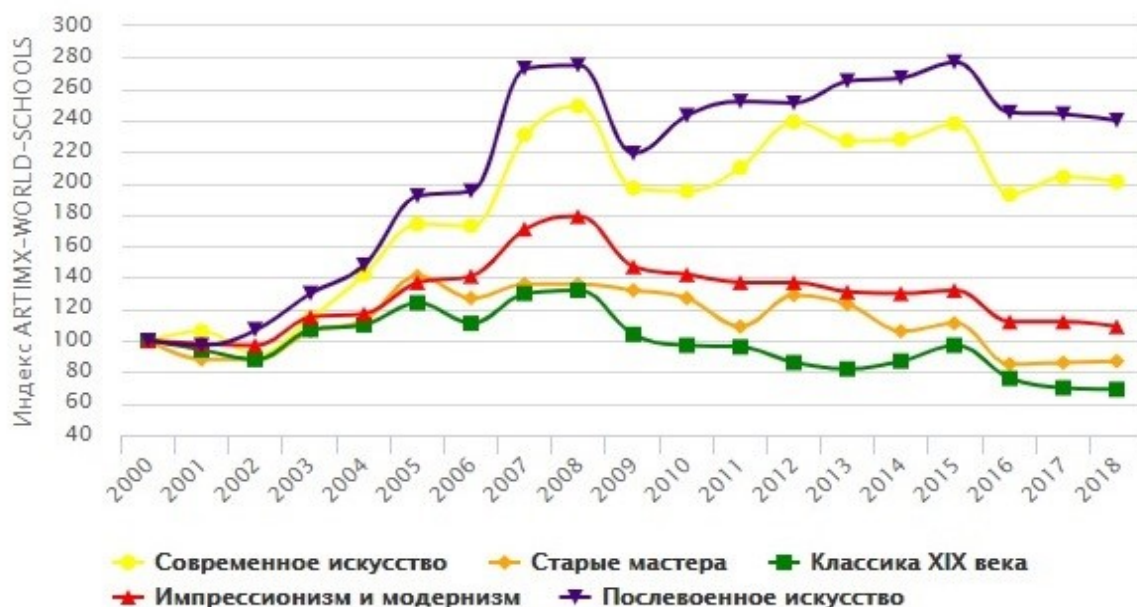


Рисунок 4 - Динамика индекса мирового искусства ARTIMX-WORLD-SCHOOLS с 2000 по 2018

Помимо прочего разработчики вывели индексы и для исключительно русского сегмента арт-рынка: ARTIMX-RUS, ARTIMX-RUS Painting и ARTIMX-RUS Graphics, при расчете которых, помимо данных о мировых продажах, учитываются результаты торгов российских аукционов.

Наряду с оценками суммирования продаж и суммирования разницы в цене перепродаж существует оценка стоимости арт-объектов вне арт-рынка. Дело в том, что произведения искусства используются как предмет залога на рынке кредита. И эта оценка делается чаще, чем при продаже арта объектов. Опираясь на динамику оценок залога или сумм выданных кредитов под него можно создать индекс кредитного рейтинга произведений искусства. Поскольку при использовании в качестве залога арт-объект недооценивается кредитором из-за низкой ликвидности и волатильности, то индекс может быть построен на динамике не стоимости арта, отданного в залог, а объемов заимствования без вычета кредитного рычага. В 2017 г. рынок кредитования под залог арта объектов, «этот маленький рынок но с большим потенциалом» оценивался в 17-20 млрд долл. [16], что достаточно для создания кредитного индекса. Расхождение в емкости рынка говорит об отсутствии точной статистики. Поэтому для создания кредитного индекса следует предпринять усилия в направлении учета кредитных сделок в которых залогом выступал арт- объект.

Есть доказуемое равнонаправленное движение величин заимствования и объемов торгов на основных площадках. В отчете TEFAF отмечено, что сегмент импрессионистов, послевоенного и современного искусства в 2017 составлял 50,8% годового оборота на площадках Sotheby's, Christie's и Phillips при 46,1% в 2016. Дилеры имели более высокие рычаги займов под залог произведений из этого же сегмента, чем дилеры, бравшие кредит под другие категории коллекционирования [16]. Это наблюдение соответствует тому факту, что большинство кредиторов

под залог искусства, будут концентрироваться на самых крупных и ликвидных сегментах арт-рынка.

Таким образом, и по соотношению суммы кредита к стоимости залога (рычагу), и по динамике самих объемов кредитования существует однонаправленное движение величин с объемами продаж на основных площадках. Следовательно, предлагаемый индекс имеет право на существование. Технически кроме новых объектов современного искусства все объекты торгов давно учтены и имеют свою стоимостную историю. Для внедрения предлагаемого индекса достаточно внести в эти истории две дополнительные строки, а именно: (1) когда, где и по какой стоимости произведение было объектом залога и (2) какая сумма займа была получена. Для начала у дилеров, как заемщиков. Эти данные позволят новому индексу по мере накопления информации все более адекватно отражать инвестиционную привлекательность предметов искусства наряду с вышеописанными индексами.

Заключение. Суля большие доходы, в общем арт-рынок является довольно рискованным для инвестирования: в инвестициях в искусство случаются и отрицательные показатели, как это случилось в 2009 г. Однако в определенные периоды доходы от инвестиций в предметы искусства могут быть намного более крупными, чем от инвестиций в ценные бумаги [6]. Это дает возможность считать арт-активы в инвестиционном портфеле выгодным средством хеджирования рисков.

Библиография

1. Арутюнова А. Арт-рынок в XXI веке: пространство художественного эксперимента / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. – 232 с.
2. Колычева В. А. Прибыльные и убыточные арт-инвестиции: статистический анализ рентабельности // Вестник СПбГУ. Экономика. – 2017. – Т. 33, Вып. 4. – С.641-657.
3. Конкурентоспособность и прорывное позиционирование в посткризисный период: коллективная монография / Под общей ред. Н. А. Пашкус. – СПб.: КультИнформПресс, 2011. – 298 с.
4. Пашкус М.В. Анализ инвестиционной привлекательности объектов арт-рынка // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2016. – Т. 7, № 3. – С. 18-39.
5. Пашкус М.В. Инвестиции в произведения искусства: возможности и проблемы // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2013. – Том 6. – Вып. 2. – С. 196-214. 2013а
6. Пашкус Н.А., Пашкус М.В. Стратегии инвестирования на арт-рынке: особенности оценки и подходы к ней // Стратегический менеджмент. – 2013. – №4. – С. 294-304.
7. Старкова Н.О., Басараб В.Н. Оценка инвестиционной привлекательности и тенденций развития современного арт-рынка // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2012. – №4. – С. 8-15
8. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А.Пашкус, В.Ю.Пашкус и др. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 225 с.
9. Шарипов М.А. Финансовые риски арт-инвестиций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2012. – № 4 – [Электронный документ] – <http://ekonomika.snauka.ru/2012/04/805> (дата обращения: 27.10.2018).

10. Экономическая политика / Под ред. А.Н. Лякина. – М.: ЮРАЙТ, 2017. – 432 с.
11. Яковлева Н.В. Индекс Мея-Мозеса как инструмент прогнозирования доходности арт-рынка США // Вестник РУДН. Сер. «Экономика». – 2009. – № 1. – С. 95-102.
12. Индексы арт-рынка ARTIMX – [Электронный ресурс] – <https://artinvestment.ru/indices/>
13. Официальный сайт аукционного дома Сотбис – [Электронный ресурс] – www.sothebys.com
14. artprice.com. The World Leader in Art Market Information – [Электронный ресурс] – <http://web.artprice.com/>
15. Art & Finance Report 2017 / Deloitte Luxembourg and ArtTactic. – 5th ed. – 272 p. – [Электронный документ] – <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/finance/art-and-finance-report-2017.pdf>
16. Art Dealer Finance 2018. Chapter 2 Key Findings. – [Электронный документ] – https://amr.tefaf.com/assets/uploads/TEFAF-Art_Market_Report.pdf

References

- Arutyunova A. (2015) The Art Market in the 21st Century: the Space of Artistic Experiment / Nat. researches University “Higher School of Economics”. – Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics.
- Kolycheva V.A. (2017) Profitable and unprofitable art investments: statistical analysis of profitability // Bulletin of St. Petersburg University. Economy. – Vol. 33. – Iss. 4. – Pp. 641-657.

Competitiveness and breakthrough positioning in the post-crisis period: a collective monograph (2011) / Ed. by N.A. Pashkus. – St.Petersburg: KultInformPress. – Pp. 1-298.

Pashkus M.V. (2016) Analysis of the investment attractiveness of the art market objects // Marketing MBA. Marketing management of the firms. – Vol. 7, Iss. 3. – Pp. 18-39.

Pashkus M.V. (2013) Investing in works of art: opportunities and challenges // Marketing MBA. Marketing management of the enterprise. – Vol. 6, Iss. 2. – Pp. 196-214.

Pashkus N.A., Pashkus M.V. (2013) Strategies for investing in the art market: features of evaluation and approaches to it // Strategic Management. – Iss. 4. – Pp. 294-304.

Starkova N.O., Basarab V.N. (2012) Evaluation of the investment attractiveness and development trends of the modern art market // Financial Analytics: Problems and Solutions. - Iss. 4. - Pp. 8-15

Strategic Marketing (2016) / Pashkus N.A., Pashkus V.Y. et all. – Moscow: Yurayt. – Pp. 1-236.

Sharipov M.A. (2012) Financial Risks of Art Investments // Economy and Management of Innovative Technologies. - Iss.4 - [Electronic document] - <http://ekonomika.snauka.ru/2012/04/805> (appeal date: 10.27.2018).

Economic policy (2017) / Ed. A.N. Lyakin. – Moscow: Yurayt.

Yakovleva N.V. (2009) Mey-Moses index as a tool for forecasting the profitability of the US art market. // Bulletin of RUDN. Ser. "Economy". – № 1. – Pp. 95-102.

ARTIMX Art Market Indices ARTIMX – [Electronic resource] –
<https://artinvestment.ru/indices/>

Official website of the Sotheby's auction house – [Electronic resource] –
www.sothebys.com

artprice.com. The World Leader in Art Market Information – [Electronic
resource] – <http://web.artprice.com/>

Art & Finance Report 2017 / Deloitte Luxembourg and ArtTactic. – 5th ed. –
272 p. – [Electronic document] –
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/finance/art-and-finance-report-2017.pdf>

Art Dealer Finance 2018. Chapter 2 Key Findings. – [Electronic document] –
https://amr.tefaf.com/assets/uploads/TEFAF-Art_Market_Report.pdf

Гусев М.К., аспирант кафедры маркетинга, Российский
экономический университет им. Г.В. Плеханова
m.k.gusev@gmail.com

К ВОПРОСУ О СОХРАНЕНИИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА И РЕПУТАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ

Аннотация

В статье исследуется тема взаимоотношений франчайзера и франчайзи, необходимых для сохранения положительного имиджа и репутации франчайзинговой сети. Проводится сравнение вариантов развития компании с помощью филиальной сети, франчайзинговой сети и развития через дистрибьюторов. Дается оценка достоинствам и недостаткам франшизы для франчайзера и франчайзи. Определяются требования и ожидания франчайзера и франчайзи друг к другу, от исполнения которых зависит качество их взаимоотношений, влияющее на имидж и репутацию франшизы.

Ключевые слова: франшиза, франчайзер, франчайзи, имидж, репутация, требования, ожидания

RePEc: M31

УДК 339.138

M.K. Gusev, postgraduate student marketing department,
Plekhanov Russian University of Economics
m.k.gusev@gmail.com

THE PROBLEM OF PRESERVING POSITIVE IMAGE AND REPUTATION OF THE FRANCHISING NETWORK

Abstract

The article explores the topic of the relationship between the franchisor and the franchisee, which is necessary to maintain a positive image and reputation of the franchising network. A comparison of the company's development options with the help of the branch network, franchise network and through distributors is conducted. An assessment of the advantages and disadvantages of the franchise for the franchiser and the franchisee is given. The requirements and expectations of the franchiser and the franchisee towards each other, on the fulfillment of which the quality of their relationship depends, which affects the image and reputation of the franchise, are determined.

Keywords: franchise, franchiser, franchisee, image, reputation, requirements, expectations

RePEc: M31

УДК 339.138

УДК 339.138

Гусев М.К., аспирант кафедры маркетинга, Российский
экономический университет им. Г.В. Плеханова
m.k.gusev@gmail.com

К ВОПРОСУ О СОХРАНЕНИИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА И РЕПУТАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ

*M.K. Gusev, postgraduate student marketing department,
Plekhanov Russian University of Economics
m.k.gusev@gmail.com*

THE PROBLEM OF PRESERVING POSITIVE IMAGE AND REPUTATION OF THE FRANCHISING NETWORK

Каждая уважающая себя компания стремится к увеличению своей значимости на рынке, в рамках которого она осуществляет свою деятельность. Для этого компании необходимо не только постоянно работать над повышением качества своей продукции и формированием отчетливых конкурентных преимуществ, но и расширять географические рамки своей деятельности, чтобы повышать интенсивность взаимодействия с целевой аудиторией [1].

Для расширения географии своей деятельности компании необходимо принять решение о способе достижения данной цели. Существует три основных подхода:

- Открытие филиалов – подразделений компании в разных регионах или странах, юридически являющихся частью головной организации;

- Распространение продукции через дилеров, дистрибьюторов, партнеров;
- Формирование франчайзинговой сети [6].

Понятие «франчайзинг» происходит от фр. franchise – «льгота, привилегия» [11]. Данное понятие используется в научной литературе совместно с понятием «франшиза» и имеет довольно устоявшееся определение, разнящееся в трудах различных отечественных и зарубежных исследователей в незначительной степени, для достижения соответствия контексту и цели исследования.

Для целей данного исследования будет использовано определение, данная Хабировой Н.Е.:

Франчайзинг – это форма предпринимательства, основанная на системе взаимоотношений, закреплённых рядом соглашений, при которых одна сторона (франчайзер) предоставляет возмездное право действовать от своего имени (реализовывать товары) другой стороне (франчайзи), способствуя тем самым ускорению продвижения на рынке продукции, в первую очередь, инновационной [17].

Франчайзер – это крупная фирма (корпорация), имеющая широко известную торговую марку и устойчивый имидж на потребительском рынке. Эта фирма предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездное право действовать на заранее оговорённых условиях и в определённый срок на рынке от имени франчайзера и под его торговой маркой.

Для *франчайзера* франчайзинг имеет следующие преимущества:

- позволяет расширить рынок сбыта продукции [14];
- позволяет снизить риски развития бизнеса (поскольку они делится с франчайзи) [9];

- обеспечивает минимальную и конкретную (оговоренную содержанием франшизы) степень участия в решении проблем хозяйственной деятельности франчайзи;
- эффективное развитие франчайзинговой сети выступает как функциональная реклама бренда, не требующая дополнительных финансовых затрат [18].

Недостатками франчайзинга для *франчайзера* являются:

- проблема достоверности информации и низкая контролируемость деятельности франчайзи;
- отсутствие уверенности в соблюдении требований, установленных договором, со стороны франчайзи [4];
- риск ухудшения имиджа и репутации всей франчайзинговой сети неверными действиями отдельных франчайзи [12];
- риск превращения франчайзи в конкурента после освоения им переданных активов и опыта.

Франчайзи – это, как правило, малая фирма или предприниматель (юридическое или физическое лицо), приобретающий у франчайзера исключительное право на ведение коммерческой деятельности от его имени под его торговой маркой [7].

Аналогично преимуществами франчайзинга для *франчайзи* являются:

- повышение эффективности и постоянная поддержка бизнеса за счет имиджа и репутации франчайзера [2];
- быстрое и успешное начало бизнеса, благодаря опыту и активам франчайзера [13];
- сегментация сфер деятельности внутри франчайзинговой сети, исключая конкуренцию между ее элементами (франчайзи) [20].

Недостатками франчайзинга для *франчайзи* являются:

- возможность использования бренда, опыта и активов головной компании только в период действия франшизы [15];
- обязанность соблюдения большого числа исходных условий и ограничений текущей деятельности;
- возможность непредсказуемого изменения условий франшизы в случае продажи головной компанией своего бизнеса [5].

С экономической точки зрения, франчайзинг – это оптимальное способ развития растущей компании, что можно объяснить следующим образом:

- филиал требует инвестиции, денег на продвижение, аренду, кадры и т. д. И может разориться в любой момент из-за воровства или некомпетентности сотрудников. На большую сеть филиалов требуется кредитование.
- дилер (партнер) более самостоятелен, сам вкладывает деньги. Но он может работать не только на конкретную фирму, но и на ее конкурентов, бросить эту фирму ради другого поставщика и даже стать ее конкурентом.
- франчайзинг – это идеальное решение, совмещающее лучшие черты обоих вариантов. Франчайзи лоялен, инвестирует в бизнес франчайзера [21], поддерживает его стратегию и не может нанести ему финансовый ущерб. Он выполняет за франчайзера всю работу в регионе - за свои деньги [8].

С маркетинговой точки зрения вопрос намного сложнее, так как выбор осуществляется с учетом сложных нефинансовых показателей. В частности, для того чтобы компания имела возможность эффективно расти и развиваться ей необходимо поддерживать и развивать положительный имидж и репутацию.

При развитии компании с помощью филиальной структуры имидж и репутация остаются под контролем головной организации. Филиалы, будучи подконтрольными бизнес-единицами следуют маркетинговой и коммуникационной стратегии головной организации. А значит при необходимости будут своевременно и в полном объеме исполнять требования головной организации в вопросах, которые могут повлиять на имидж и репутацию компании.

В случае с реализацией продукции через дилеров, взаимоотношения с которыми осуществляются в соответствии с договорными условиями, компания опять же имеет высокий уровень контроля над своей репутацией и имиджем. Единственный существенный риск – это потенциальная возможность параллельной работы дилера с компаниями-конкурентами и предоставление им более выгодных условий реализации продукции.

При использовании франчайзинговой сети контроль над репутацией и имиджем компания-франчайзер разделяет со всеми франчайзи. Это означает, что для обеспечения эффективности и прибыльности франшизы необходимо создать условия, при которых в развитии, укреплении имиджа и репутации компании будет заинтересован не только франчайзер, но и все франчайзи [7].

По мнению автора, для того, чтобы достичь равной заинтересованности франчайзера и франчайзи в укреплении имиджа и репутации франшизы необходимо наличие партнерских взаимоотношений между франчайзером и франчайзи. Под партнерскими взаимоотношениями мы понимаем осознанную соизмеримость ожиданий и требований одной стороны отношений с возможностями и отдачей второй стороны.

Требования франчайзера, как собственника компании, к франчайзи оценить довольно просто. В основе данных требований лежит желание франчайзера максимизировать собственных выгоды от преимуществ

франчайзинга и минимизировать угрозы и потери от его недостатков, приведенных выше. Таким образом, ключевое требование франчайзера к франчайзи – это осуществление деятельности в соответствии с условиями договора франшизы, а именно:

- Возможность понести затраты на открытые франшизы;
- Обеспечение исполнения регулярных платежей в адрес франчайзера;
- Осуществление деятельности в соответствии со стандартами и правилами, предусмотренными в договоре;
- Осуществление деятельности в течение всего срока действия договора.

Для того, чтобы повысить уверенность в том, что франчайзи способен выполнять данные условия, франчайзеру необходимо выстроить единый процесс оценки и отбора потенциальных франчайзи. При этом, необходимо оценить следующие качества франчайзи:

- Обеспеченность стартовым капиталом;
- Опыт ведения предпринимательской деятельности;
- Управленческие навыки [10].

Более того, даже если франчайзи обладает указанными качествами в необходимой франчайзеру степени, после заключения договора франшизы франчайзер обязан непрерывно и детально контролировать состояние дел у франчайзи, совместными усилиями быстро определять назревающие проблемы и принимать адекватные меры [5].

Только при соблюдении указанных выше условий франшиза будет способна эффективно функционировать и развиваться без ущерба для ее имиджа и репутации, с точки зрения франчайзера.

В свою очередь, франчайзи также должен оценить свои возможности по исполнению требований франчайзера в долгосрочной перспективе.

Однако, франчайзи – это не только исполнитель требований франчайзера. Франчайзи – это потенциальный инвестор, который также, как и франчайзер, имеет собственные требования к компании, с которой планирует заводить деловые отношения [19].

Перед заключением договора франчайзи проводит оценку потенциальных франчайзеров, в основе которой лежат следующие показатели:

1. Популярность бренда и имидж компании, которые оцениваются по следующим критериям:
 - Уровень спроса на товары и услуги франчайзера;
 - Количество потребителей;
 - Длительность работы на рынке;
 - Масштабность деятельности компании, количество действующих франчайзи;
 - Интенсивность рекламирования компании, ее товаров и услуг;
 - Уровень дифференциации товаров и услуг компании.
2. Эффективности системы франчайзинга, под которой франчайзи понимает способность франчайзера обучать новых франчайзи ведения новой модели бизнеса. У хороших франчайзеров на это уходит максимум три месяца. В случае если в роли франчайзера выступает иностранная организация, необходимо оценить на сколько новый бизнес соответствует требованиям и потребностям российского рынка.
3. Наличие документации, в которой изложена корпоративная политика, менеджмент, маркетинг, методы PR и другие составляющие франчайзинговой системы. Для франчайзи это главное руководство к действию и формированию успешного бизнеса.

4. Перспективность финансовых затрат. Франчайзи необходимо оценить, срок окупаемости затрат и момент извлечения чистой прибыли.
5. Перспективность франчайзера, которая определяется с помощью исследования будущих тенденций, развития новых технологий, изменения вкусов потребителей и появления новых достоинств компаний-конкурентов. Очень рискованно становиться франчайзи для организации, чьи услуги и товары в будущем могут потерять спрос [16].

Так как франшиза создается по инициативе франчайзера, информация, которая может потребоваться франчайзи для принятия решения о его желании вступить в франшизу, должна по возможности находиться в открытом доступе, либо предоставляться франчайзером по запросу, чтобы сократить время на принятие решения.

Дополнительным аргументом при принятии решения о вступлении во франшизу для франчайзи будет личная предрасположенность и интерес к сфере деятельности франшизы. Именно этот фактор будет оказывать критическое значение для франчайзи при оценке его способности поддерживать функционирование своей компании как минимум в течение срока действия договора франшизы. В противном случае, при желании выйти из франшизы, необходимо будет понести дополнительные потери в виде штрафов или запрета на осуществление предпринимательской деятельности в той же сфере в течение определенного времени [3].

Таким образом, подводя итоги, при заключении договора франшизы, франчайзер и франчайзи имеют взаимные требования и ожидания по отношению друг к другу. От выполнения данных требований и ожиданий зависит плодотворность их сотрудничества и дальнейшая судьба франшизы.

Если на момент заключения договора франшизы обе стороны подтверждают свою готовность удовлетворить взаимные требования и соответствуют взаимным ожиданиям, последующая деятельность франчайзера и франчайзи будет построена на условиях взаимовыгодного доверительного партнерства.

Именно такой тип взаимоотношений может способствовать плодотворному функционированию компании, где все участники деятельности заинтересованы в развитии её рыночного влияния, укреплении позитивного имиджа на рынке и формирования положительной репутации.

Библиография

1. Абдалова Е.К. Франчайзинг // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2013. – № 1. – с.3–4.
2. Алгазина Д.Г. Особенности определения стратегии ценообразования в производственно-торговых франчайзинговых системах // Известия Алтайского государственного Университета. – 2005. – № 2. – с. 12–14.
3. Безрукова Т.Л., Шанин И.И., Романова А.Т. Нужен ли России франчайзинг? // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 7. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22616868> (дата обращения: 10.03.2019).
4. Беленец П.С. Основные тенденции и проблемы развития франчайзинга в России // Территория новых возможностей. – 2014. – № 3(26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-i-problemy-razvitiya-franchayzinga-v-rossii> (дата обращения: 01.03.2019).

5. Иванов В.А., Пузырев М.Е. Франчайзинг как организационная форма привлечения капитала // Вестник Удмуртского университета. Серия экономика и право. – 2012. – № 3. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17906140> (дата обращения: 01.03.2019).
6. Клопова А.А. Анализ состояния франчайзинга на российском рынке, его проблемы и перспективы развития // Наука, техника и образование. – 2018. – №1 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-franchayzinga-na-rossiyskom-rynke-ego-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 11.03.2019).
7. Козлова Н.П. Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2011. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-polozhitelnogo-imidzha-i-delovoy-reputatsii-kompanii> (дата обращения: 05.06.2018).
8. Крымова Н.А., Темных Ю.Г., Сумина Е.В. Франчайзинг как стратегия выхода на международный рынок // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. – 2. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22601091> (дата обращения: 01.03.2019).
9. Лукашева Н.Е. Анализ развития франчайзинга в России: итоги последнего десятилетия // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2011. – №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-franchayzinga-v-rossii-itogi-poslednego-desyatiletiya> (дата обращения: 10.03.2019).
10. Наркевич Е. Г. Формализация алгоритма отбора потенциального франчайзи // Экономика и экологический менеджмент. – 2012. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formalizatsiya-algoritma-otbora-potentsialnogo-franchayzi> (дата обращения: 20.03.2019).

11. Олах Н.М, Надршин В.В. Франчайзинг. Проблемы и перспективы развития в России // Студенческая наука XXI века. – 2015. – № 4(7). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25077755> (дата обращения: 01.03.2019).

12. Подопригора М.Г., Борисова Я.О. Разработка метода исследования и формирования имиджа организации // Таврический научный обозреватель. – 2015. – №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metoda-issledovaniya-i-formirovaniya-imidzha-organizatsii> (дата обращения: 04.06.2018).

13. Сибгатуллин Р.Т. Франчайзинг в России // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. - № 25-2. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20734843> (дата обращения: 01.03.2019).

14. Сидорчук Р.Р. Франчайзинг и конкурентоспособность малых и средних предприятий // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 3 (26). – с.263-265.

15. Филиппов Р.И. Франчайзинг как фактор динамичной устойчивости бизнеса в сетевых отношениях // Власть. – 2009. – №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-faktor-dinamichnoy-ustoychivosti-biznesa-v-setevyih-otnosheniyah> (дата обращения: 12.03.2019).

16. Фролова В.Б. Франчайзинг как основа долгосрочного развития бизнеса // Концепт. – 2013. – №11 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-osnova-dolgosrochnogo-razvitiya-biznesa> (дата обращения: 10.03.2019).

17. Хабарова Н.Е. Франчайзинг в России как инструмент ускорения инновационного развития // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2008. – № 6. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12889974> (дата обращения: 01.03.2019).

18. Хасбулатова Б.М. Повышение эффективности работы розничных предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-raboty-roznichnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 09.03.2019).
19. Худякова Е.А. Франчайзинг: российский опыт // Академический вестник. – 2012. - № 4 (22). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18848706> (дата обращения: 01.03.2019).
20. Черемных М.Б. Франчайзинг как стратегия развития малого предпринимательства // УЭКС. – 2012. – №6(42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-strategiya-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-1> (дата обращения: 11.03.2019).
21. Ямпольский Д.А. Франчайзинг как модель масштабирования бизнеса // Новая наука: современное состояние и пути развития. – 2015. – № 6-1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25023183> (дата обращения: 01.03.2019).

References

- Abdalova E.K. Franchising // Financial newspaper. Regional issue. - 2013. - № 1. - p.3-4.
- Algazina D.G. Features of determining pricing strategies in production and trade franchising systems // News of the Altai State University. - 2005. - № 2. - p. 12–14.
- Bezrukova, T.L., Shanin, I.I., Romanova, A.T. Does Russia need franchising? // International Journal of Applied and Fundamental Research. - 2013. - № 7. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22616868> (reference date: 10.03.2019).

Belenets P.S. The main trends and problems of franchising development in Russia // Territory of new opportunities. - 2014. - № 3 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-i-problemy-razvitiya-franchayzinga-v-rossii> (reference date: 01.03.2019).

Ivanov V.A., Puzyrev M.E. Franchising as an organizational form of raising capital // Bulletin of Udmurt University. A series of economics and law. - 2012. - № 3. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17906140> (reference date: 01.03.2019).

Klopova A.A. Analysis of the state of franchising in the Russian market, its problems and development prospects // Science, technology and education. - 2018. - №1 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-franchayzinga-na-rossiyskom-rynke-ego-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (reference date: 11.03.2019).

Kozlova N.P. Development of a positive image and reputation of the company // Vestnik AGTU. Series: Economy. - 2011. - №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-polozhitelnogo-imidzha-i-delovoy-reputatsii-kompanii> (reference date: 05.06.2018).

Krymova N.A., Temnykh Yu.G., Sumina E.V. Franchising as a strategy for entering the international market // Actual problems of aviation and cosmonautics. - 2011. - 2. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22601091> (reference date: 01.03.2019).

N.E. Lukashev Analysis of the franchising development in Russia: the results of the last decade // Scientific works: Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences. - 2011. - №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-franchayzinga-v-rossii-itogi-poslednego-desyatiletia> (reference date: 10.03.2019).

Narkevich, EG. Formalization of the potential franchisee selection algorithm // Economics and Environmental Management. - 2012. - №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formalizatsiya-algoritma-otbora-potentsialnogo-franchayzi> (reference date: 20.03.2019).

Olah N.M., Nadrshin V.V. Franchising. Problems and development prospects in Russia // Student science of the XXI century. - 2015. - № 4 (7). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25077755> (reference date: 01.03.2019).

Podoprigora MG, Borisova YA.O. Development of the research and development of the organization's image method // Tavricheskiy scientific observer. - 2015. - №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metoda-issledovaniya-i-formirovaniya-imidzha-organizatsii> (reference date: 04.06.2018).

Sibgatullin R.T. Franchising in Russia // Actual problems of economic sciences. - 2012. - № 25-2. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20734843> (reference date: 01.03.2019).

Sidorchuk R.R. Franchising and competitiveness of small and medium-sized enterprises // Economy and entrepreneurship. - 2012. - № 3 (26). - p.263-265.

R.I. Filippov Franchising as a factor in the dynamic sustainability of business in network relations // Power. - 2009. - №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-faktor-dinamichnoy-ustoychivosti-biznesa-v-setevyh-otnosheniyah> (reference date: 12.03.2019).

Frolova V.B. Franchising as the basis for long-term business development // Concept. - 2013. - №11 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-osnova-dolgosrochnogo-razvitiya-biznesa> (reference date: 03/10/2019).

Khabarova N.E. Franchising in Russia as a tool to accelerate innovation development // Scientific works: Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences. - 2008. - № 6. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12889974> (reference date: 01.03.2019).

Khasbulatova B.M. Improving the efficiency of retail enterprises // Theory and practice of social development. - 2014. - №18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-raboty-rozничnyh-predpriyatij> (reference date: 09.03.2019).

Khudyakova E.A. Franchising: Russian experience // Academic Bulletin. - 2012. - № 4 (22). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18848706> (reference date: 01.03.2019).

Cheremnykh M.B. Franchising as a small business development strategy // UEKS. - 2012. - №6 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-strategiya-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-1> (reference date: 11.03.2019).

Yampolsky D.A. Franchising as a business scaling model // New science: current state and ways of development. - 2015. - № 6-1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25023183> (reference date: 01.03.2019).

Ермаков Ю.В., к.э.н., доцент кафедры государственного,
муниципального и организационного управления, Российский
государственный гидрометеорологический университет
priemgra@mail.ru

Старобинская Н.М., к.э.н., доцент,
доцент кафедры отраслевой экономики и финансов,
Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена
nadine.star@mail.ru

ИНСТРУМЕНТАРИЙ КРЕАТИВНОГО МАРКЕТИНГА: КРЕАТИВНАЯ РЕКЛАМАМА И КРЕАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

Аннотация

Данная работа посвящена креативному маркетингу и необходимости использования его инструментария в эпоху доминирования неощутимых активов. В статье подробно рассматривается такой инструмент креативного маркетинга как креативная реклама, изучаются основные моменты, связанные с креативными стратегиями.

Ключевые слова: реклама, креативная реклама, креативная стратегия.

RePEc: M31

УДК 339.138

Yu.V. Yermakov, PhD in economic Sciences, Associate professor,
Associate professor of the department of state, municipal and
organizational management Department
at The Russian State Hydrometeorological University
priemgpa@mail.ru

Nadegda M. Starobinskaya, PhD of economic Sciences, Associate professor,
Associate professor of Marketing and Strategic Planning Department at
Herzen's Russian State Pedagogical University
nadine.star@mail.ru

CREATIVE MARKETING TOOLS: CREATIVE ADVERTISING AND CREATIVE STRATEGIES

Abstract

This paper is devoted to creative marketing and the need to use its tools in the era of dominance of intangible assets. The article discusses in detail such an instrument of creative marketing as creative advertising, examines the main points related to creative strategies.

Keywords: advertising, creative advertising, creative strategy.

RePEc: M31

УДК 339.138

УДК 339.138

Ермаков Ю.В., к.э.н., доцент кафедры государственного,
муниципального и организационного управления, Российский
государственный гидрометеорологический университет
priemgpa@mail.ru

Старобинская Н.М., к.э.н., доцент,
доцент кафедры отраслевой экономики и финансов,
Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена
nadine.star@mail.ru

ИНСТРУМЕНТАРИЙ КРЕАТИВНОГО МАРКЕТИНГА: КРЕАТИВНАЯ РЕКЛАМА И КРЕАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

***Yu. V. Yermakov**, PhD in economic Sciences, Associate professor,
Associate professor of the department of state, municipal and
organizational management Department
at The Russian State Hydrometeorological University
priemgpa@mail.ru*

***Nadegda M. Starobinskaya**, PhD of economic Sciences, Associate professor,
Associate professor of Marketing and Strategic Planning Department at
Herzen's Russian State Pedagogical University
nadine.star@mail.ru*

CREATIVE MARKETING TOOLS: CREATIVE ADVERTISING AND CREATIVE STRATEGIES

Маркетинг стал незаменимой частью нашей жизни. Там, где у потребителя есть выбор (или хотя бы его видимость), имеет место поле для принятия маркетинговых решений. Чем шире и разнообразнее выбор

товаров и услуг, чем больше конкуренция на рынке – тем интенсивнее развитие маркетингового инструментария. Целью маркетинговой компании является передача конкретного коммуникационного обращения в отношении нужной целевой аудитории, которая правильно его бы восприняла и, в свою очередь, совершила бы покупку. Ведь привлечение внимания людей – главный вопрос маркетинга в Новой экономике. [14] Единственное безотказное средство пробиться через «рыночную толчею» – это простота. Популярность завоевывается легкостью в восприятии, но эта легкость достаточно сложна и требует применения инструментария креативного маркетинга.

При помощи креатива маркетинг может максимально точно выполнять стоящие перед ним задачи: будь то увеличение продаж продукта, выведение нового товара на рынок либо привлечение внимания к торговой марке. Креатив пока является достаточно новой сферой для маркетинга в целом, основывающегося на восприятии нестандартных решений.

Понятие креативной рекламы. В последнее время все большее значение приобретает использование креативных подходов в инструментарии креативного маркетинга, например, при формировании эффективной рекламной кампании. Реклама, как утверждается в известном учебнике Дж. Барнетта и С. Мориарти, это «информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.» [1]

Не смотря на появление большого количества новых инструментов комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций, значение

рекламы в комплексе продвижения и сегодня остаётся высоким: реклама существенно повышает спрос. Она может воздействовать на формирование новых актуальных потребностей, в определенной степени определяя моду и стиль жизни. [6] Именно благодаря рекламе люди узнают о новинках, призванных улучшить качество жизни, о многих современных достижениях прикладной науки и техники, что определяет и уровень потребностей. [10]

Однако, в начале XXI века, в эпоху глобализации, не всякая реклама оказывает эффективное воздействие на потенциального потребителя. У каждого человека есть свои определенно сложившиеся стереотипы, установки, образы, которые могут помешать ему воспринять информацию от рекламодателя так, как ее бы хотели донести. [5, 16]

Человек далеко не всегда осознает зачем ему та или иная покупка. В сознание людей внедряется определенный рекламный образ, который должен стать стереотипом, чтобы как можно эффективнее воздействовать на его сознание («Sprite – не дай себе засохнуть»). Если образ удачен, целевая аудитория определена верно, то успех не заставит себя ждать!

Чтобы повлиять на потребителя через рекламу необходимо делать ее разнообразной, поддерживать рекламный образ на высоком уровне постоянно, в течении всего периода рекламной кампании и он не забудется и приведет к «неизменно превосходному результату». При этом нужно избегать избыточности, так как наш потребитель может от этого довольно быстро устать. Чтобы этого не было, в рекламу добавляются новые элементы, которые будут привлекать потенциальных потребителей и удерживать потребителей существующих – вот здесь и находится место для креативной рекламы. Идея в рекламе должна быть оригинальной, не скучной, не должна повторять уже "затёртые" решения. Реклама должна

вызывать интерес, что достигается благодаря удачным художественным и текстовым решениям, размещением рекламы в СМИ, имеющих высокую репутацию, которые добились успеха у своей целевой аудитории.

В переводе с английского языка «create» означает сделать, создать что-либо новое или необычное, оригинальное. В дословном переводе это определение очень схоже с определением русского слова «творить, творчество». Однако термин «креатив» («креативность») при заимствовании из английского языка в русский, приобрели гораздо более узкое значение.

Креатив способен выделить в ряду аналогичных клиента, товар или услугу своей оригинальной идеей. Креатив это нечто интересное, то, что потребляется вместе с товаром, привлекая клиента оригинальностью и удовлетворяя его запросам. Являясь процессом, ограниченным маркетинговыми задачами, креатив не относится к свободному творчеству.

Традиционно признаками креативности считаются: новаторство, воображение, новаторство, влияние, оригинальность, запоминаемость и формирование нового стиля, а к задачам креатива можно отнести: [12]

- вызывать желания и эмоции у потребителя;
- рассказать историю, которая способна растрогать либо рассмешить;
- пробудить ассоциации, делающие чужой предмет близким;
- затронуть эмоции, которые могут служить основным мотивом для желания совершить покупку;
- обратиться к склонностям и культурным особенностям.

Качественный креатив является эмоциональной программой для потребителя. И в рекламе, и в оформлении креативные решения дают визуальное, пространственное и прочие воздействия на потенциального клиента. Но креатив может как помочь достичь успеха в поставленной цели, так и помешать в ее достижении. Рекламное творчество не может не произвести никакого эффекта и если этот эффект не является положительным – то рекламный успех может превратиться в свою полную противоположность. [4, 9, 11] Можно потерпеть убытки, не говоря уже о потере вложенных средств, если креатив усилиями рекламистов, специалистов по маркетингу, менеджеров и «креаторов» был создан неправильно. [2]

Как пишет в своей книге «Креативный прыжок» Майкл Ньюман «Простая идея почти всегда есть лучшая» [13]. Ньюман сделал данный вывод (реклама не должна быть сложной) изучая одно из самых успешных агентств – Saatchi & Saatchi. [3] Свидетельством о том, что над рекламой хорошенько потрудились, является простая и эффективная рекламная компания. Как выразился Натаниэль Хоторн: «Легкое чтиво чертовски трудно написать». [7]

Креативная стратегия. Креативная стратегия основывается на общей коммуникационной стратегии развития товарной марки (бренда) и стала своего рода главной идеей, по основам которой будет дальше разрабатываться маркетинговые коммуникации бренда. [8] Концепция позиционирования является главной в креативной стратегии, именно поэтому идея, призванная оказать влияние на потребителей, есть результат конкретного осознания задач и целей проекта, потребностей и ценностей аудитории бренда и т.п. [4, 17]

Стратегия, разработанная грамотно, помогает решить некоторые задачи:

- является основой для разнообразных творческих решений;
- заинтересовывает потребителя нашего потребителя, обращается к его потребностям, принимается им и понятна ему;
- самым лучшим и креативным образом решает поставленные задачи: продвигает и раскрывает бренд, коротко, но красочно и ясно раскрывает их главные достоинства;
- эффективно и ярко выделяет на фоне общего информационно-рекламного шума.

Все это является креативной рекламой, которая действительно плодотворно влияет на продвижение бренда. Отметим, что креативная реклама не связана с полем деятельности – она может относиться хоть к сфере ИТ, хоть – к сфере образования. [15] Для выполнения этих задач, процесс создания креативной стратегии в обязательном порядке должен включать в себя несколько этапов:

Во-первых, нужно честно установить барьеры, к приобретению, которые сейчас есть у покупателей и которые стоит преодолеть с помощью зрительных и вербальных образов.

Во-вторых, необходимо разработать ключевую идею, чтобы продавать ее. Эта ключевая идея должна стать основой последующих разработок в плане креативной рекламы.

В-третьих, резонно сформулировать главное коммуникационное послание, с помощью которого доносится до покупателя информация о рациональных и эмоциональных достоинствах бренда.

В-четвёртых, создание главного визуального образа – простой для восприятия, но в то же время уникальный, способный побудить потребителей на необходимые обратные действия (зайти в торговый зал, заказать по почте, обратить особое внимание на товар в качестве варианта приобретения при повторном посещении магазина, позвонить).

Очевидно, что результат каждого успешного с виду легкого, свежего и непринужденного аудио-визуального – это досконально обработанная идея. Эта идея основана на опыте, исследованиях, анализах и стратегическом планировании и т.п. Над созданием креативной рекламы тщательно работают большое количество специалистов.

По форме креативная стратегия осуществляется в таких рабочих документах как эскизы, презентации, первичные сценарии и т.п. поясняющих. Увидеть воплощение такой стратегии можно на телевидении, в Интернете, на радиоэфире, в журналах и кинотеатрах, на улицах, в общественном транспорте или по телефону. Таковы примеры успешных решений, проявивших себя в конкурентной борьбе, сумели обратить на себя внимание потребителей и теперь активно работают.

Заключение. Маркетинг должен использовать креативные инструменты. Обычная реклама уже почти никого не привлекает. Сейчас нужны смелые и нестандартные решения, новые подходы. В современном мире инструменты маркетинга является достаточно эффективными, если создают привлекательные образы, направленные на определенную аудиторию.

Креативная реклама сильно влияет на формирование потребностей (образ жизни, уровень потребления, стиль потребления, мода и т.п.), активно пропагандируя достоинства товара и действуя на сознание потребителя. Так, настойчиво навязывая конкретный стереотип

современного человека, который должен обладать теми или иными качествами, чтобы быть крутым, реклама достигает своей цели, провоцируя человека на приобретение товара.

Но главным козырем рекламы является креативная стратегия. В наше время потребителя сложно чем-либо удивить, поэтому специалисты в сфере рекламы проявляют творческий подход и создают новые креативные идеи для эффективного продвижения товаров, услуг и т.п.

Креативные решения являются эффективными так как превосходят ожидания и поставленные задачи и используют эффективные методики для отслеживания результатов. Для создания креативной рекламы используются идеи, образы, тексты, которые удивляют, а порой даже шокируют.

Главное во всем знать меру и помнить, что если говорят о рекламе, то это плохая реклама, а если говорят о товаре, а потенциальный потребитель уже рассматривает данный товар у себя дома – это реклама отличная.

Библиография

1. Барнетт Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
2. Гарфилд Б. Десять заповедей рекламы. СПб.: Изд-во. Питер, 2006. – 256 с.
3. Конкурентоспособность и прорывное позиционирование в посткризисный период: коллективная монография / Под общей ред. Н.А. Пашкус. – СПб.: КультИнформПресс, 2011. – 298 с.

4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга – 2-е Европ.изд. – М., СПб., К.: Вильямс, 2017. – 752 с.
5. Маркетинг в информационном обществе: учебник / Белозеров С.А., Воробьева И.В. и др.; Под ред. Н. Н. Молчанова. – М.: РГ- Пресс, 2013. – 408 с.
6. Международный маркетинг: учебник и практикум / Под ред. И.В. Воробьевой, К. Пецольдт, С.Ф. Сутырина. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 398 с.
7. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. – СПб.: Изд-во Питер, 2002. – 864 с.
8. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А.Пашкус, В.Ю.Пашкус и др. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 225 с.
9. Ульяновский А.В. Маркетинговые коммуникации. 28 инструментов миллениума. – М.:Эксмо, 2008. – 432с.
10. Уэллс У., Мориарти С., Барнет Дж. Реклама. Принципы и практика. – СПб.: Изд-во Питер, 2008. – 738 с.
11. Шульц Э. Игра в маркетинг. Как добиваются победы лучшие мировые компании. – М: Лори, 2004. – 422с.
12. Drewniany B. L., Jewler J. Creative Strategy in Advertising. – 11th Ed. – Belmont, USA: Wadsworth Publishing Co., 2013. – 314 p.
13. Newman M. Creative Leaps: 10 Lessons in Effective Advertising Inspired at Saatchi & Saatchi. – N.-Y.: Wiley, 2003. – 250 p.
14. Алиаскарова Ж.А. Фирма в Новой экономике: теории мотивации и результаты их применения // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2017. – Т. 8. – Вып. 2. – С. 6-16.

15. Кольцова А.А., Старобинская Н.М. Повышение качества и эффективности образования в Новой экономике // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2014. – Т. 5, №3. – С. 137-149.

16. Красникова Т.С., Пашкус В.Ю. Адхократия как перспективная форма организации в Новой экономике: новые возможности для организации общественного сектора // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2016. – Т. 7, №1. – С. 84-103.

17. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю. Стратегические альтернативы маркетинга в глобальной экономике // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2018. – Т. 9, №3. – С. 84-103.

References

Barnett J., Moriarty S. (2001) Marketing Communications. Integrated approach. – St.Petersburg: Peter Publishing house. – Pp. 1-864.

Garfield B. (2006) Ten Commandments of advertising. – St.Petersburg: Peter Publishing house. – Pp. 1-256.

Competitiveness and breakthrough positioning in the post-crisis period: a collective monograph (2011) / Ed. by N.A. Pashkus. – St.Petersburg: KultInformPress. – Pp. 1-298.

Marketing in the information society: a tutorial (2013) / Belozerov S. A., Vorobyeva I. V., etc.; Ed. by N. Molchanov. – Moscow: RG-Press.

International marketing (2016) / ed. by I.V. Vorobyova, K. Petzoldt, S. F. Sutyryna. – Moscow. – Pp. 1-398.

Principles of Marketing: European Edition 5th. (2017) / F. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong. – Moscow: Williams. – Pp. 1-752.

O'Shaughnessy J. (2002) Competitive marketing. Strategic approach. – St.Petersburg: Publishing house of Peter. – Pp. 1-864.

Strategic Marketing (2016) / Pashkus N.A., Pashkus V.Y. et all. – Moscow: Yurayt. – Pp. 1-236.

Ulyanovskiy A.V. (2008) Marketing communications. 28 millennium instruments. – Moscow: Eksmo. – Pp. 1-432

Wells, W., Moriarty, S., Barnet, J. (2008) Advertising. Principles and practice. – St.Petersburg: Publishing House of Peter. – Pp. 1-738

Schultz E. (2004) The game of marketing. How to achieve victory the best global companies. – Moscow: Lori. – 422 p.

Drewniany B. L., Jewler J. (2013) Creative Strategy in Advertising. – 11th Ed. – Belmont, USA: Wadsworth Publishing Co. – Pp. 1-314.

Newman M. (2003) Creative Leaps: 10 Lessons in Effective Advertising Inspired at Saatchi & Saatchi. – N.-Y.: Wiley. – 250 p.

Aliaskarova Zh.A. (2017) Firm in the New Economy: the Theories of Motivation and the Results of Their Application // Marketing MBA. Marketing management firms. – Vol. 8, Iss. 2. – Pp. 6-16.

Koltsova A.A., Starobinskaya N.M. (2014) Improving the quality and efficiency of education in the New Economy // Marketing MBA. Marketing management firms. – Vol. 5, Iss. 3. – Pp. 137-149.

Krasnikova T.S., Pashkus V.Yu. (2016) Adhocracy as a Promising Form of Organization in the New Economy: New Opportunities for the Organization of

the Public Sector // Marketing MBA. Marketing management of the enterprise. – Vol. 7, Iss.1. – Pp. 84-103.

Pashkus N.A., Pashkus V.Y. (2018) Strategic marketing alternatives in the global economy // Marketing MBA. Marketing management firms. – Vol. 9, Iss. 3. – Pp. 84-103.

Жикина Н.А., студент магистратуры ,
Пермский государственный национальный
исследовательский университет
lait555@list.ru

Леденцова Е.А., старший преподаватель,
Пермский государственный национальный
исследовательский университет
callipse@mail.ru

СОЗДАНИЕ КОНТЕНТА ДЛЯ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ ПРИ ПРОДВИЖЕНИИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ (SMM -SocialMediaMarketing)

Аннотация

В статье рассматриваются возможности улучшения контента в социальных сетях торговых центров г. Перми. Авторами был проведён контент-анализ социальных сетей ВКонтакте, Инстаграм и Фейсбук, в которых осуществляют свою деятельность торговые центры г. Перми. На основе проведенного исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию контент – плана при продвижении в SMM.

Ключевые слова: SMM, торговый центр, продвижение, контент-анализ, социальные сети

RePEc: M3

УДК 339.138

Natalia A. Zhikina, master's degree student,
Perm State National Research University
lait555@list.ru

Ekaterina A. Ledentsova, Senior teacher,
Perm State National Research University
callipse@mail.ru

CONTENT CREATION FOR SHOPPING MALLS PROMOTION IN SOCIAL NETWORKS (SMM-SocialMediaMarketing)

Abstract

The article discusses the possibility of improving the content in the social networks of shopping centers in Perm. The authors conducted a content analysis of social networks Vkontakte, Instagram and Facebook, which operate shopping centers in Perm. On the basis of the study, recommendations were developed to improve the content plan for promotion in SMM.

Keywords: SMM, shopping center, promotion, content analysis, social networks

RePEc: M3

УДК 339.138

УДК 339.138

Жикина Н.А., студент магистратуры ,
Пермский государственный национальный
исследовательский университет
lait555@list.ru

Леденцова Е.А., старший преподаватель,
Пермский государственный национальный
исследовательский университет
callipse@mail.ru

**СОЗДАНИЕ КОНТЕНТА ДЛЯ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ ПРИ
ПРОДВИЖЕНИИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ
(SMM -SocialMediaMarketing)**

*Natalia A. Zhikina, master's degree student,
Perm State National Research University
lait555@list.ru*

*Ekaterina A. Ledentsova, Senior teacher,
Perm State National Research University
callipse@mail.ru*

**CONTENT CREATION FOR SHOPPING MALLS
PROMOTION IN SOCIAL NETWORKS
(SMM-SocialMediaMarketing)**

В настоящее время информационные технологии всё больше становятся неотъемлемой частью жизни каждого человека. Новейшие

разработки науки и техники позволяют упростить и ускорить не только производство товаров и услуг, но и стимулировать их сбыт. В связи с постоянно растущей значимостью использования технологий в разных сферах деятельности, перспективными и современными механизмами стимулирования сбыта становятся методы интернет-маркетинга. [4, 5]

Наиболее популярным и востребованным методом интернет-маркетинга является продвижение в социальных сетях. Если анализировать статистику то можно отметить, что большинство людей зарегистрировано как минимум в одной социальной сети. [6] На основании [отчета](#) GlobalDigitalStatshot, подготовленного компаниями WeAreSocial и Hootsuite, количество пользователей социальных сетей в мире превысило 3 млрд, при том, что всего на планете населения 7,524 млрд человек. [6] На сегодняшний день 45% опрошенных россиян старше 18 лет используют хотя бы одну социальную сеть почти каждый день, 62%- раз в неделю. Самой распространённой социальной сетью в России, по данным опроса, выделили Вконтакте - среди всех опрошенных её выделили 28%, на втором месте- Одноклассники (19%), на третьем- Instagram (14%); по 4% набрали Facebook и Мой мир. [2]

Более того, с каждым годом люди проводят все больше времени в интернете, используя информационные платформы для учебы, работы, покупок и продаж.

Доверие к торговле в сети Интернет возрастает, количество клиентов, пользующихся информационными технологиями для выбора товара или услуги и их покупки, также увеличивается. В связи с этим маркетинг в социальных сетях представляется необходимым элементом продвижения товаров и услуг и достаточно эффективным современным методом стимулирования сбыта.

Маркетинг в социальных сетях (англ. SocialMediaMarketing, SMM) – процесс привлечения внимания потенциальных клиентов через социальные платформы. Это комплекс мероприятий по использованию социальных сетей в качестве каналов для продвижения компаний, товаров и услуг, а также решения других бизнес-задач [11].

Смысл данного метода заключается в создании контента, который люди будут распространять через социальные сети самостоятельно, без участия организатора. Считается, что сообщения, передаваемые по социальным сетям, вызывают больше доверия у потенциальных потребителей товара или услуги. То есть потенциальные потребители гораздо больше доверяют рекламным сообщениям от знакомых или даже незнакомых людей, будучи уверенными в том, что они не являются аффилированными лицами с компанией, которую они продвигают. Продвижение в социальных сетях позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию, выбирать площадки, где эта аудитория в большей степени представлена, и наиболее подходящие способы коммуникации с ней, при этом в наименьшей степени затрагивая не заинтересованных в этой рекламе людей.

В SMM нужно постоянно следить за меняющимися интересами потребителей и появлением новых трендов. В России наиболее популярны такие сети как Facebook, Вконтакте и Instagram. Причем сегментирование посетителей данных сетей достаточно обширно, здесь представлены различные социальные группы по возрасту, полу, материальному и социальному положению, национальности, культуре и т.д. Таким образом, используя социальные сети для продвижения товаров и услуг, существует возможность охвата широкой аудитории потенциальных покупателей продукта.

В городе Пермь осуществляют свою деятельность более 15 крупных торговых центров, почти у каждого есть страницы в социальных сетях, таких как ВКонтакте, Фейсбук, Инстаграм и других. Авторами были изучены страницы в социальных сетях каждого из торговых центров, контент, количество подписчиков и просмотров.

В ходе исследования был проведён сравнительный анализ контента торговых центров в социальных сетях. В таблице 1 рассмотрено количество участников сообщества и наличие страниц в разных социальных сетях.

Можно отметить три основных торговых центра, смотри рисунок 1, выделяющихся по большему количеству подписчиков: ТРК Столица, ТРЦ Спешилуве, и ТРЦ Семья.

Таблица 1- Присутствие торговых центров в социальных сетях

Торговый центр	Присутствие в социальных сетях	Количество подписчиков
ТРЦ Семья	ВКонтакте, Инстаграм, сайт	ВК: 13 192 ИН: 3 948
ТРК Столица	ВКонтакте, Инстаграм, сайт	ВК: 37 538 ИН: 14 000
ТРЦ Спешилуве	ВКонтакте, Инстаграм Одноклассники, Facebook , сайт	ВК: 18 706 ИН: 7 354
ТЦ 7 Пятниц	ВКонтакте, Инстаграм, Одноклассники, Facebook , Твиттер, сайт	ВК: 10 462 ИН: 553
ТРК Колизей Синема (Атриум)	ВКонтакте, Facebook, сайт	ВК: 1 103
ЦУМ	ВКонтакте, Инстаграм	ВК: 3 273 ИН: 1532
ТЦ АйсбергМодер	ВКонтакте, Инстаграм, сайт	ВК: 4 552 ИН: 1 640

Составлено автором

ТЦ Айсберг в данной статье не рассматривается, так как на момент исследования группа только начала функционировать, и все рекомендации направлены на её продвижение.

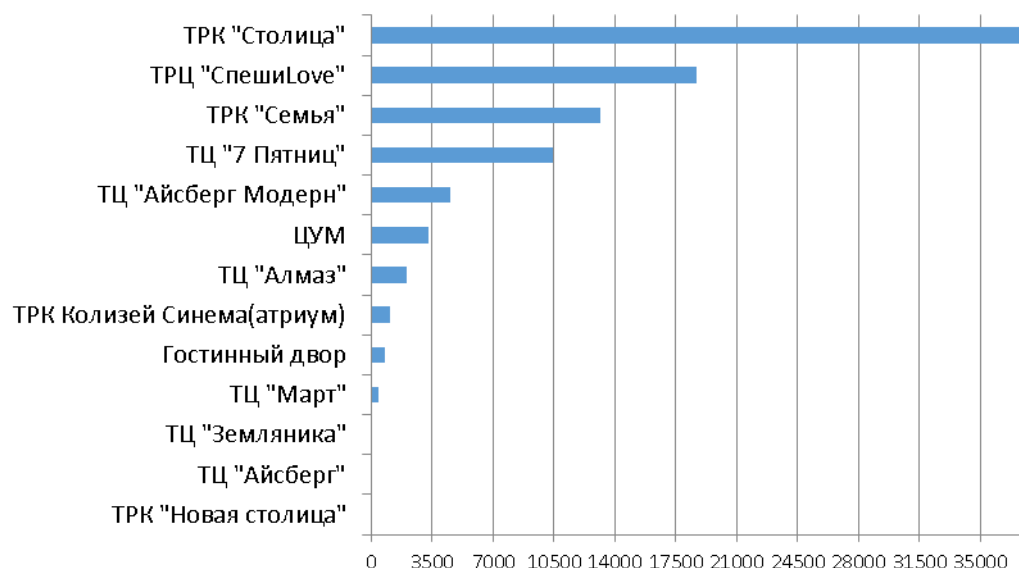


Рисунок 1- Рейтинг групп ТЦ в социальных сетях, по количеству подписчиков ВКонтakte, 2018 г.

Торговые центры Март, Земляника, Гостиный двор и Новая столица не рассматривались по причине низкого количества подписчиков. Из рисунка 1 можно выделить тройку лидеров: ТРК Столица, ТРЦ Спешелove, и ТРЦ Семья.

Главные отличия контента ВКонтakte данных торговых центров от других: единый стиль оформления каждого поста - на картинках присутствует логотип торгового центра. Плановность размещения информации - по 4 новости каждый день. Яркие картинки товаров от отделов-арендаторов. Фотографии разных образов, в котором присутствует одежда из разных отделов. Чередование рекламы и развлекательного контента. Фотографии посетителей с фото-зоны, мастер-классов и различных мероприятий. Отсутствуют репосты, названия магазинов указываются непосредственно в тексте с указанием этажа. Каждый пост

подкреплён хештегами отделов, торгового центра, информацией о скидках или акциях. Выставлены видео и фотоальбомы с мероприятий. Присутствуют обсуждения «вопросы и ответы», «отзывы» и «вакансии».

Таблица 2- Сравнительный анализ контента торговых центров г. Перми в социальных сетях (Составлено автором)

Торговый центр	Основной контент ВКонтакте	Основной контент Инстаграм
ТРК Столица	Обновление контента (страница закрыта) Фотографии с мероприятий.	Репосты фотографий посетителей ТЦ. Фотографии сотрудников отделов.
ТРЦ СпешитеLove	Каждый пост оформлен в фирменном стиле ТРЦ «СпешитеLove». Анонсы розыгрышей и скидок. Репортажи с мероприятий. «Закулисные» фотографии персонала ТЦ, развлекательный контент	Дублирование акций и распродаж из группы ВК. Репосты фотографий посетителей, освещение мероприятий, закулисная жизнь ТЦ. Множество детских фотографий.
ТРЦ Семья	Каждый пост оформлен в стиле «Семья». Конкурсы и специальные предложения от арендаторов, реклама и приглашения на ярмарки, лайфхаки с одеждой косметикой и обувью, пожелания бодрого утра и развлекательный контент.	Дублирование акций и распродаж из группы ВК Фотографии посетителей, сотрудников отделов. Картинки образов одежды.

Исходя из анализа таблицы 3, можно сделать основные выводы. Главные отличия контента в Инстаграм данных торговых центров от других: большое количество репостов фотографий посетителей (фотозона, селфи с афишами или на фудкорте), фотографии с мероприятий, закулисная жизнь и подготовка к акциям сотрудников торгового центра.

Таблица 3- Сравнительный анализ контента торговых центров г. Перми в социальных сетях (составлено автором)

Торговый центр	Основной контент ВКонтакте	Основной контент Инстаграм
ТЦ 7 Пятниц	Анонсы праздников и ярмарок. Реклама от арендаторов: скидки, новые товары. Развлекательный контент в том числе опросы.	Дублирование акций и распродаж из группы ВК.
ТЦ Айсберг модерн	Розыгрыши от компаний партнёров. Мини-репортажи о новых отделах. Развлекательный контент. Фотографии посетителей и с мероприятий.	Нет.
ЦУМ	Развлекательный контент. Оформление в едином стиле. Обзор товаров из отделов.	Дублирование акций и распродаж из группы ВК
ТРК Колизей Синема (Атриум)	Нет единого оформления. Акции и распродажи неделю от арендаторов. Новости об открытии новых отделов.	Нет.

Единый стиль оформления и логотипы, кроме ЦУМа, отсутствуют. Планомерность добавления контента не отслеживается, по 1-3 новости каждый день. Рекламные фотографии отделов арендаторов с указанием скидок и акций. Чередование рекламы и развлекательного контента. Присутствуют репосты магазинов. Каждый пост подкреплён хештегами отделов, торгового центра, скидки или акции, конкурс, Пермь. Выставлены видео и фотоальбомы с мероприятий. В «7 Пятниц» отсутствуют обсуждения «вопросы и ответы», «отзывы» и «вакансии».

Главные отличия контента в Инстаграм данных торговых центров от других: большинство постов это дублирование из ВКонтакте. Фотографии с мероприятий, отделов. Фотографии красивых мест в торговом центре (кафе, фудкорты, фотозона).

По результатам контент-анализа были разработаны рекомендации для продвижения торговых центров в социальных сетях.

Во-первых, формирование единого оформления группы и постов. Яркий и запоминающийся дизайн шапки группы и единая стилистика постов.

Во-вторых, планомерность выставления контента, разработка плана - 4 поста в день (чередование рекламы и развлекательного контента). Каждый пост должен быть подкреплён популярными хештегами (конкурс, акция, название торгового центра, город).

В-третьих, ежедневное наполнение фото и видео альбомов. Фотоотчёты с проводимых мероприятий (открытие отделов, праздники, акции и розыгрыши).

Группа - это, так же, способ общения с потребителями, посредством комментариев, опросов и обсуждений. Поэтому необходимо ввести обсуждения с темами как «вопрос-ответ», постоянно обновлять контент,

чтобы отслеживать информацию и комментарии клиентов, своевременно выставлять и оповещать о сезонных акциях и скидках подписчиков.

Необходимо выставлять больше готовых образов, фотографии новых коллекций товаров отделов. В постах указывать стилистику, например, «осенняя прогулка», стоимость данного образа и отделы, в которых можно приобрести данные товары.

На данный момент социальные сети стали неотъемлемой частью в продвижении компаний в интернете. Не только реальная, но и потенциальная аудитория торговых центров получает возможность вовремя узнать о предстоящих событиях, акциях и ярмарках. Страницы в социальных сетях это интерактивная площадка, позволяющая не только взаимодействовать со своей аудиторией, но и вступать с ней в открытый диалог, что даёт обратную связь для улучшения своего продвижения.

Библиография

1. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз: Учебное пособие /Беляевский И. К..-Москва:Финансы и статистика. – 2014, ISBN 5-279-02220-9.-320;
2. Всероссийский центр изучения общественного мнения. Опрос «Каждому возрасту – свои сети». [Электронный ресурс]. – URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116691> (дата обращения: 14.10.2018);
3. Васильев Г.А. Управление сервисными продуктами в маркетинге услуг: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция (торговое дело)» / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 192 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/71172.html> (дата обращения: 14.10.2018);

4. Глобальные тренды в E-commerce на 2017 год. [Электронный ресурс]. – URL: <http://emagnat.ru/trendy-elektronnoj-kommercii-dlya-marketingovoj-strategii.html> (дата обращения 11.11.2018);
5. Голайдо И.М., Лыгина Н.И. Маркетинг кредитных организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2018. – № 1. – С. 24-29;
6. Глобальные интернет тренды Q4 Global Digital Statshot на 2018 год. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/chem-zhivet-internet-trendy-ot-hootsuite-i-we-are-social-33952.html> (дата обращения 15.11.2018);
7. Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / М.Э. Сейфуллаева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, – 2017. – 319 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/71021.html> (дата обращения 15.11.2018);
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс./ Котлер Ф.- М: Издательский дом «Вильямс», 2007-656 с ил.
9. Линдстром М. Вынос мозга! Как маркетологи манипулируют нами и убеждают покупать их товары./ Линдстром М.- ООО Издательство Эксмо, 2012.
10. Ньюсом Даг, Тёрк Джуди Ван Слайк, Крукеберг Дин Все о PR. Теория и практика публичных отношений / Даг Ньюсом, Джуди Ван Слайк Тёрк, Дин Крукеберг.-М.:ИМИДЖ-Контакт,Инфра-М,2001, ISBN 5-94369-007-7.-628.
11. Маркетинг в социальных сетях. [Электронный ресурс]. – URL: <http://qps.ru/3LQ0n> (дата обращения 14.10.2018).

References

Belyaevsky, I. K. (2014) Marketing research. Information, analysis, forecast, Finance and statistics, Moscow

All-Russian center for the study of public opinion. Survey "for Each age group their network."

Vasilev G. A. (2017) Management of service products in marketing of services

Global trends in E-commerce for 2017

Golaido I. M., Lygina N. I. (2018) Marketing of credit institutions, Theory and practice of service: Economics, social sphere, technologies.

Global Internet trends Q4 Global Digital Statshot for 2018.

Seyfullayev M. E. (2017) International marketing

Kotler F, (2007) the Basics of marketing. Short course

Lindstrom M. (2012) Removal of the brain! How marketers manipulate us and convince us to buy their products.

Newsom, Doug, Turk, Judy van Slyke, Dean Kruckeberg (2001) All about PR. Theory and practice of public relations, Moscow

Marketing in social networks. [Electronic resource]. - URL: <http://qps.ru/3LQ0n> (the date of the appeal is 10/14/2018).

Мусатов Б.В., д.э.н., Российский
экономический университет им. Г.В. Плеханова
Musatov.BV@rea.ru

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ И ОЦЕНКА ИХ РЕЗУЛЬТАТОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Аннотация

В статье рассматривается значение планирования затрат на маркетинговую деятельность и оценки их эффективности. Анализируются результаты исследований методического обеспечения расчетов маркетинговых расходов и их результативности в российских компаниях.

Ключевые слова: затраты на маркетинг, методика планирования, эффективность затрат, маркетинговая прибыль, анкетный опрос, стратегическое планирование.

RePEc: M31

УДК 339.138

Boris V. Musatov, doctor of Economics,
Plekhanov Russian University of economics
Musatov.BV@rea.ru

PLANNING COSTS ON MARKETING AND EVALUATION OF THEIR RESULTS IN RUSSIAN COMPANIES.

Abstract

The article discusses the importance of planning costs for marketing activities and evaluating their effectiveness. Analyzes the results of research methodological support calculations of marketing costs and their performance in Russian companies.

Keywords: marketing costs; planning methodology; marketing cost effectiveness; marketing profit, questionnaire, strategic planning.

RePEc: M31

УДК 339.138

УДК 339.138

Мусатов Б.В., д.э.н., Российский
экономический университет им. Г.В. Плеханова
Musatov.BV@rea.ru

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ И ОЦЕНКА ИХ РЕЗУЛЬТАТОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

*Boris V. Musatov, doctor of Economics,
Plekhanov Russian University of economics*
Musatov.BV@rea.ru

PLANNING COSTS ON MARKETING AND EVALUATION OF THEIR RESULTS IN RUSSIAN COMPANIES.

Оценка величины затрат на маркетинговую деятельность и их результативности представляет собой чрезвычайно важную и одновременно весьма сложную задачу для большинства компаний.

Затраты на маркетинг составляют ощутимую часть затрат предприятия, в разных сферах бизнеса их доля может достигать до 20 процентов от общих доходов и даже более. Естественно, необходимо тщательно контролировать эти затраты. Маркетинг увеличивает общие расходы компании, но одновременно он способствует росту денежных потоков. Отсюда вытекает задача соизмерения затрат на маркетинг с приростом доходов, полученных благодаря этим затратам.

Определить точно величину расходов на маркетинг очень сложно, так само понятие состава маркетинга как определенного вида деятельности довольно расплывчато, до сих пор нет точного однозначного и общепризнанного перечня объектов, работ и операций, которые входят в

его состав. В научных работах и в практической деятельности используют разные подходу к составу маркетинговых расходов. Иногда их ограничивают затратами на содержание отдела маркетинга или расходами на те виды активностей, которые безоговорочно можно отнести к маркетингу – рекламная деятельность, промоакции. Но есть и очень широкая трактовка этих затрат. Так, В. Д. Кук предлагает оценивать расходы на маркетинг показателем SGA (Selling, General and Administrative expense – расходы на продажи, общие и административные затраты)¹.

Еще сложнее вычленить из общего прироста доходов от продажи ту часть, которая достигнута за счет именно маркетинга, поскольку изменение доходов происходит под влиянием нескольких внутренних и внешних факторов. Решить эту задачу с приемлемой точностью весьма проблематично. Часто для определения вклада маркетинга в прибыль рассчитывают показатель маркетинговой прибыли (или чистой эффективности маркетинговых мероприятий), который представляет собой разницу между валовой прибылью и затратами на маркетинг². Используя этот же индикатора определяют и окупаемость затрат на маркетинг (ROMI), которая представляет отношение маркетинговой прибыли к затратам на маркетинг, выраженное в процентах³.

Однако сложность учета маркетинговых затрат и их результативности не должна означать отказ от целесообразности такого учета.

¹ В.Д. Кук «Маркетинг и финансы». М.: «Вершина», 2007, с 140-141.

² См., например, Р. Бест. Маркетинг от потребителя. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2018, с. 85.

³ Б. Мусатов, Ж. Мусатова. Планирование и метрики маркетинга. Учебное пособие. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2018, с. 175.

В 2016 году на кафедре маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова было проведено исследование состояния маркетинговой деятельности в российских компаниях, в основе которого был анкетный опрос 116 специалистов, работающих в бизнес-структурах и некоммерческих организаций Москвы и Московской области. Анкета содержала и вопросы, относящиеся к планированию маркетинговых затрат и оценке их эффективности. Планирование маркетинговых расходов выбрано в качестве одного из аспектов исследования не случайно. Если в компании существует планирование, то тем или иным способом ведется и учет затрат, планирования предполагает также наличие какой-либо методики, процедуры расчета расходов на маркетинг⁴.

Как показали результаты обработки опроса, около 85 процентов компаний, специалисты которых приняли участие в исследовании, тем или иным способом определяют плановые показатели расходов на маркетинг.

Таблица 1 - Планирование затрат на маркетинг в компаниях

Основной объект планирования	Количество компаний	Процент компаний
Компания в целом	46	41,1
Бренд	22	19,6
Продукт (категория)	29	25,9
Не планируются затраты	15	13,4
Всего	112	100,0

В таблице указан основной объект планирования в компании. Более 40 процентов компаний составляют план расходов на маркетинг в целом по компании, что не означает у них отсутствие планов по более мелким объектам – марке или продукту. Причем, в крупных структурах эта доля

⁴ См. Мусатова Ж.Б., Мусатов Б.В., Мхитарян С.В., Скоробогатых И.И. Влияние корпоративных признаков на уровень развития маркетинга в компании. Журнал «Маркетинг и маркетинговые исследования», №4 (124). Издательский Дом Гребенщиков. 2016 г.

выше, чем в средних и мелких. Значительная часть – 13,4% - изучаемых компаний вообще не планирует маркетинговые расходы.

Исследование показало, что оценки эффективности затрат определяются, в основном, по отдельным маркетинговым мероприятиям. Расчеты проводятся после проведения определенной активности. Подобный подход понятен, так как его проще всего использовать, и он позволяет судить о результативности израсходованных средств. Кроме того, в этом случае можно анализировать сравнительную эффективность разных видов маркетинговой активности, определять приоритетные направления действий с точки зрения влияния на продажи и прибыль.

Как видно из представленных данных, на момент проведения исследований 36 процентов компаний не оценивали эффективности расходов на маркетинг, правда, почти половина их числа намерена ввести такую оценку.

Таблица 2 - Оценка эффективности затрат на маркетинговую деятельность

Оценка эффективности затрат	Количество компаний	Процент компаний
проводится после мероприятия	53	47,3
не проводится вообще	19	17,0
планируется ввести	17	15,2
анализируется эффективность работы отдела маркетинга	23	20,5
Всего	112	100,0

В 2018 году сотрудники кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова провели новое исследование состояния маркетинга в компаниях. Основным предмет изучения - система планирования маркетинга, а центральная тема – выявление влияния планирования маркетинга на конкурентное положение компании. В ходе исследования был проведен анкетный опрос 192 руководителей и специалистов отделов маркетинга и продаж компаний, расположенных в Москве и Московской области.

Одна из задач исследования заключалась в оценке методического обеспечения планирования и его влияния на качество подготовки планов и всей маркетинговой деятельности. Качество планов зависит от нескольких факторов – квалификации сотрудников, наличия необходимой информации, используемых методик выполнения отдельных работ и операций по проведению предпланового анализа, обоснованию целей, стратегий и тактических действий, а также контролю и анализу выполнения плана. Важность методического обеспечения планирования маркетинговой деятельности послужила основной причиной включения специальных вопросов, касающихся наличия и использования стандартных регламентов выполнения работ по подготовке планов маркетинга. При разработке планов маркетинга определяются различные показатели, в числе которых и плановые расходы на маркетинговую деятельность.

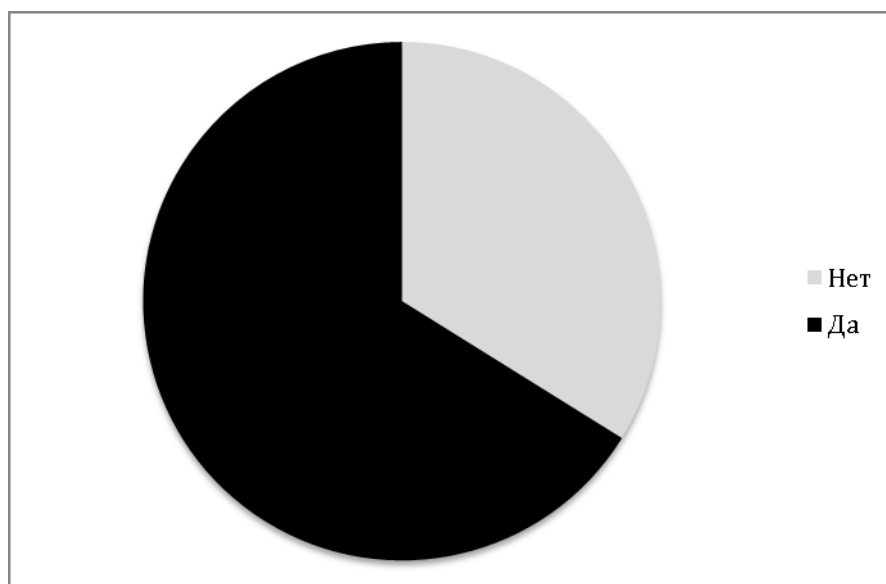


Рис 1- Доля компаний, использующих методику планирования затрат на маркетинг

Система планирования маркетинга включает в себя также контроль за выполнением планов, за расходованием выделяемых финансовых и других ресурсов, анализ достигнутых результатов, эффективностью

расходов. Все это в полной мере относится и затратам на маркетинговую деятельность.

Рассмотрим основные результаты исследования методических аспектов планирования маркетинговых затрат и оценки их результатов в компаниях.

Как оказалось, у 63 процентов компаний есть специальные методики, которые используются для расчетов плановых затрат на маркетинговую деятельность, а 37 процентов компаний не располагают такими методиками.

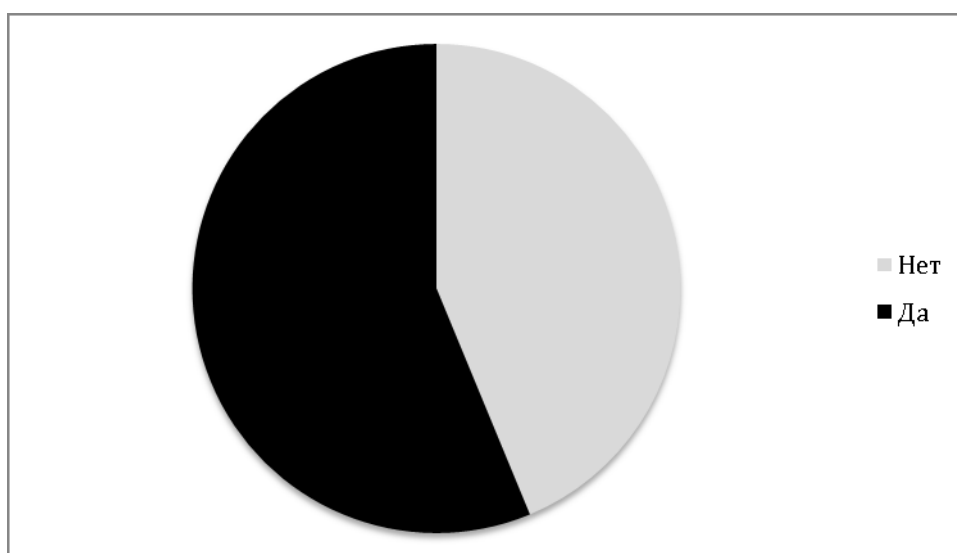


Рис 2 - Доля компаний, использующих методики оценки эффективности затрат на маркетинг

Большинство компаний (56%) располагают какими-либо методиками для оценки экономической результативности маркетинга, соответственно 44% компаний таких методик не имеют.

В данном исследовании акцент делался именно на методическое обеспечение выполнения работ по планированию затрат и оценке их эффективности. Если сравнить результаты данного исследования и предыдущего исследования (таблицы 1 и 2), то нетрудно обнаружить разницу между ними. В данном случае это объясняется следующим: в

первом исследовании определялась доля компаний, в которых есть плановые показатели маркетинговых затрат и их эффективности, а во втором исследовании задача состояла в выявлении численности компаний, которые располагают методиками, регламентами по планированию и контролю эффективности затрат. Нередко в компаниях устанавливают план или лимит затрат на маркетинг интуитивно, либо выделяют их по остаточному принципу, не проводя при этом какого-либо обоснования плана.

Еще один интересный результат исследования состоит в том, что была выявлена связь между планированием затрат и разработкой стратегических планов маркетинга. При обработке экспертных данных все компании были разбиты на две группы: в первую группу отнесены акторы, в которых составляются стратегические планы маркетинговой деятельности, а во вторую – структуры, где такие планы не составляются.

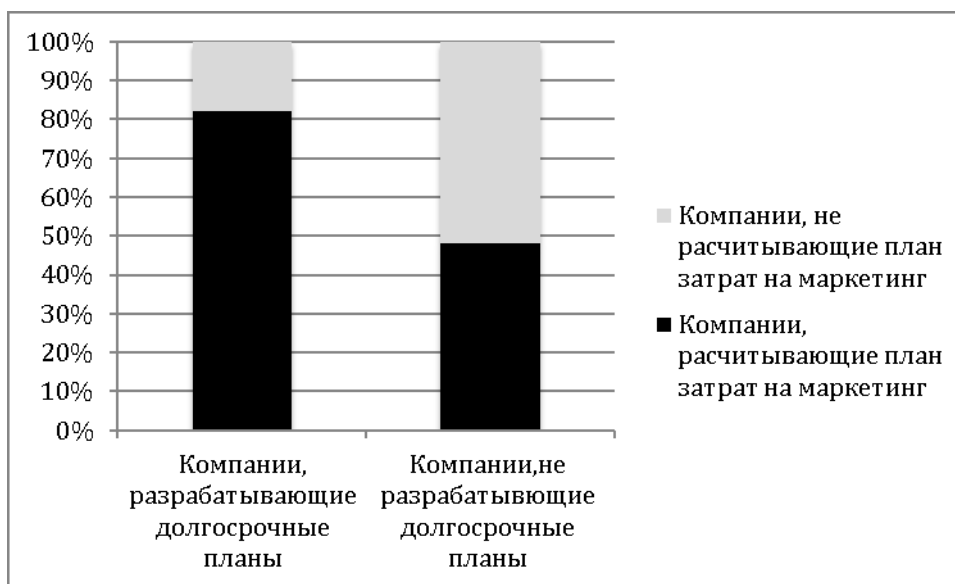


Рис 3 - Доля компаний, планирующих затраты на маркетинг

Более 80 процентов компаний, в которых есть система стратегического планирования маркетинга, используют и методики обоснования маркетинговых расходов. В другой группе, доля компаний, имеющих методики планирования затрат, составляет только 48 процентов.

Похожая ситуация существует и в области оценки эффективности маркетинговых затрат. В первой группе 75 процентов компаний обладают методиками расчета эффективности затрат, а во второй – только 39 процентов.

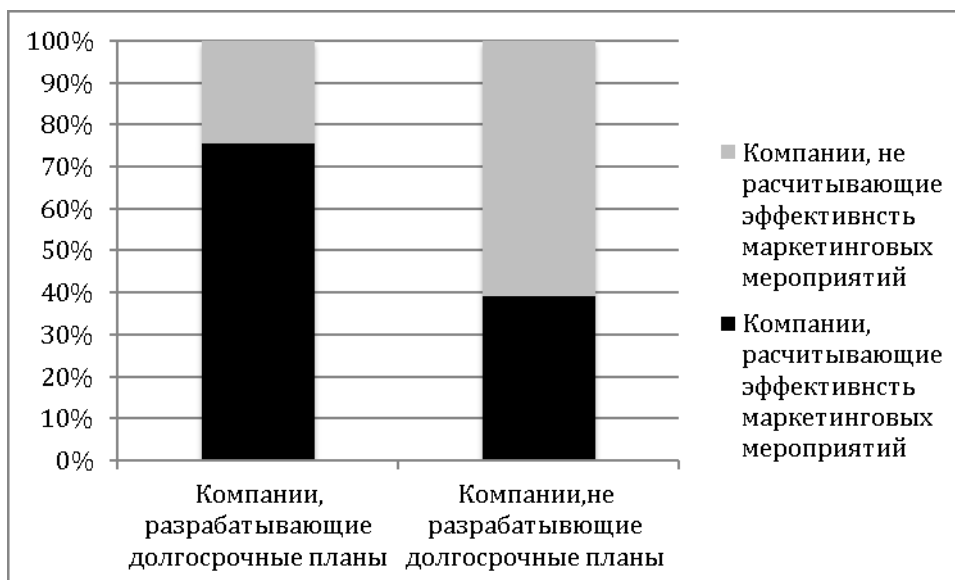


Рис 4 - Доля компаний, рассчитывающих эффективность затрат на маркетинг

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система обоснования плановых расходов на маркетинг и оценки их результативности зависит от того, разрабатываются ли в ней стратегические планы по маркетингу или нет. Интересно отметить, что связи между наличием методик планирования затрат и оценки их эффективности, с одной стороны, и разработкой текущих планов по маркетингу при обработке данных не обнаружено.

Библиография

1. Р. Бест. Маркетинг от потребителя. // М.: Манн, Иванов и Фербер. 2018,

2. В.Д. Кук «Маркетинг и финансы». //М.: «Вершина», 2007, с 140-141.
3. Мусатова Ж.Б., Мусатов Б.В., Мхитарян С.В., Скоробогатых И.И. Влияние корпоративных признаков на уровень развития маркетинга в компании. Журнал «Маркетинг и маркетинговые исследования», №4 (124). Издательский Дом Гребенщиков. 2016 г.
4. Б. Мусатов, Ж. Мусатова. Планирование и метрики маркетинга. Учебное пособие. // М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2018, с. 175.

References

1. Best R. Marketing ot potrebitelja. // М.: Mann, Ivanov i Ferber. 2018,
2. Kuk V.D. «Marketing i finansy». //М.: «Vershina», 2007, s 140-141.
3. Musatova Zh.B., Musatov B.V., Mhitarjan S.V., Skorobogatyh I.I. Vlijanie korporativnyh priznakov na uroven' razvitija marketinga v kompanii. Zhurnal «Marketing i marketingovyie issledovaniia», №4 (124). Izdatel'skij Dom Grebenshhikov. 2016 g.
4. Musatov B., Musatova Zh. Planirovanie i metriki marketinga. Uchebnoe posobie. // М.: FGBOU VO «RJeU im. G.V. Plehanova», 2018, s. 175.

Пашкус Н. А., д.э.н., профессор,
профессор кафедры отраслевой экономики и финансов,
Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена
nat_pashkus@mail.ru

Пашкус В.Ю., д.э.н., доцент, профессор кафедры
экономической теории и экономической политики,
Санкт-Петербургский государственный университет
v_pashkus@mail.ru

ЯПОНСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРЕДПОСЫЛКИ, КУЛЬТУРНАЯ УНИКАЛЬНОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ ВХОЖДЕНИЯ В НОВУЮ ЭКОНОМИКУ

Аннотация

Японские методы управления персоналом во многом базируются на национальных традициях, обычаях, отражают национальный характер и ту социальную ориентацию, которая господствует в обществе. В работе рассматриваются предпосылки появления японской системы менеджмента, рассматриваются присущие ей факторы и проблемы культурной уникальности, выделяются проблемы применения японских методов в условиях глобализации и Новой экономики.

Ключевые слова: система японского менеджмента, lean production, канбан, кайдзен, политика неувольнений.

RePEc: M11

УДК 658.51

Natalia A. Pashkus, Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of economics and finance industry
of the Herzen State Pedagogical University
nat_pashkus@mail.ru

Vadim Y. Pashkus, Doctor of Economics, Associate professor,
Professor of economic theory and economic policy
Department of the St. Petersburg State University
v_pashkus@mail.ru

JAPANESE EXPERIENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT: BACKGROUND, CULTURAL UNIQUENESS AND CHALLENGES OF THE NEW ECONOMY

Abstract

Japanese methods of personnel management are largely based on national traditions and customs, reflect the national character and the social orientation that prevails in society. The paper examines the prerequisites for the emergence of the Japanese management system, considers the inherent factors and problems of cultural uniqueness, highlights the problems of applying Japanese methods in the context of globalization and the New Economy.

Keywords: Japanese management system, lean production, kanban, kaizen, the policy of non-layoffs.

RePEc: M11

УДК 658.51

УДК 658.51

Пашкус Н. А., д.э.н., профессор,
профессор кафедры отраслевой экономики и финансов,
Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена
nat_pashkus@mail.ru

Пашкус В.Ю., д.э.н., доцент, профессор кафедры
экономической теории и экономической политики,
Санкт-Петербургский государственный университет
v_pashkus@mail.ru

**ЯПОНСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ПРЕДПОСЫЛКИ, КУЛЬТУРНАЯ УНИКАЛЬНОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ
ВХОЖДЕНИЯ В НОВУЮ ЭКОНОМИКУ**

*Natalia A. Pashkus, Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of economics and finance industry
of the Herzen State Pedagogical University
nat_pashkus@mail.ru*

*Vadim Y. Pashkus, Doctor of Economics, Associate professor,
Professor of economic theory and economic policy
Department of the St. Petersburg State University
v_pashkus@mail.ru*

**JAPANESE EXPERIENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT:
BACKGROUND, CULTURAL UNIQUENESS AND CHALLENGES OF
THE NEW ECONOMY**

Усиление конкуренции и глобализация экономики вынуждают компании к поиску новых направлений и форм деятельности. На сегодняшний день вопрос дальнейшего существования и успешного функционирования стоит перед многими компаниями весьма остро.

Необходимо быстро адаптироваться к стремительно изменяющейся окружающей среде, к принципам работы в Новой экономике. И это не просто теоретический вопрос, обсуждаемый в кулуарах научных конференций, а реалии современного этапа экономического развития. Тот, кто сумеет найти правильный ответ, выживет и займет достойное место на мировом рынке.

Ни для кого не секрет что человеческие ресурсы занимают все более и более значимые позиции в современном бизнесе. В нынешнем мировом бизнесе лидирующие позиции занимают японские корпорации. И не случайно, в списке Fortune 500 за 2018 год Япония занимает 3 место (52) по количеству компаний, входящих в данный список. [18]

Конец XX века ознаменовал собой всплеск интереса к японской системе менеджмента (также называемой лин продакшен (lean production)), ввиду небывалых темпов роста, демонстрируемого экономикой Страны восходящего солнца. В печати появилась масса публикаций, говорящих о революционности и значимости производственной системы, используемой японскими корпорациями. Некоторые исследователи задавались вопросом: может быть система занятости, построенная по японскому образцу, и является организационной формой, способной привести к успеху в современных условиях функционирования бизнеса? Одновременно появились и негативные суждения, делающие упор на культурную уникальность и невозможность применения лин продакшен в рамках трудовых отношений других стран. Большой вклад в критику японского менеджмента внесли лингвисты и культурологи, акцентирующие внимание на специфичности языковых структур и ментальной ориентации на группу, лежащих в основе производственной системы. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Характерной особенностью

стратегии японских компаний является исключительно большое внимание, уделяемое в ней развитию человеческих ресурсов. Генеральной линией в стратегии японских фирм является поиск путей наиболее полного и эффективного использования этих ресурсов.

Анализ японского опыта управления персоналом представляет особый интерес по следующим причинам. Во-первых, эта та область менеджмента, где наиболее ярко проявляются отличия японского стиля от западного. Во-вторых, результаты, получаемые на японских предприятиях, свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Внедрение этих японских методов, как это будет показано в дальнейшем, может быть эффективным и за пределами Японии. Национальные особенности явились лишь основополагающими факторами возникновения и развития японских методов управления персоналом.

Предпосылки формирования японских методов управления персоналом. Специфичные для Японии методы управления персоналом могли возникнуть и развиваться лишь исходя из каких-то определенных национальных особенностей данной страны. Следовательно, огромное влияние на формирование японских методов управления персоналом оказали национальные традиции Японии.

Система японского менеджмента связана с историей и традициями данной страны и ее рассмотрение в отрыве от этих традиций было бы неполным. По этой причине, изобретая новейшие методы управления человеческим фактором, японские менеджеры не могли не учитывать унаследованные традиции своего народа, в частности его устремление к групповой сплоченности (что исторически отсутствовало, к примеру, в США). Обнаруженная связь не является критической и не может быть помехой при применении лин продакшен в рамках трудовых отношений

других стран. Существует ряд примеров ее успешного функционирования за пределами Японии, кроме того, ключевые элементы системы возникли, как реакция на разруху и нищету послевоенной Японии, а не явились продуктом традиций.

С 1945 г. по 1960 г. трудовые отношения в Японии были одними из наихудших и наиболее жестоких в мире. «Некоторые управляющие сопротивлялись до последнего введению ограниченной системы пожизненного найма. «Кружки качества» возникли из собраний рабочих, на которых изучались статистические методы контроля качества. Система «канбан» была изобретена после войны как метод борьбы с потерями и ростом запасов.» [2, с. 281]

Усиленное внимание к качеству выпускаемых товаров тоже не является уникальным культурным явлением. Уровень производства «в 1946 году сократился на 40% по сравнению с довоенным 1934-36 годов». [1, с. 11] После Второй мировой войны качество японских товаров было настолько низко, что говорить о какой-либо конкурентоспособности по сравнению с американскими аналогами не представлялось возможным. Яркий пример этого – выпуск первого автомобиля «Тоета», который фирма пыталась продать на рынке США. «Технические характеристики машин были столь низкими, что автомобиль с трудом взбирался на холмы Сан-Франциско». [1, с. 290] Так что повышенный акцент на качестве выпускаемой продукции возник не из традиций японского народа, а исходя из требований объективной действительности. [3] Необходимо было полностью пересмотреть подход к производству. Союз японских ученых и инженеров начал национальную программу повышения качества, в рамках которой был приглашен В. Деминг с серией лекций по этому вопросу. «В июле 1950 американский профессор прочитал восьмидневный курс». [13, р. 9] В относительно небольшой промежуток времени японцы сумели

кардинально изменить представление о качестве товаров своей страны, что стало возможным благодаря разработке и внедрению новой производственной системы. [4]

Можно утверждать, что нет оснований говорить о культурной уникальности и не адаптивности лин продакшен. В различных регионах имеется тенденция создания системы занятости, характерной для японской организации. Существует ряд примеров плодотворного сотрудничества компаний Страны восходящего солнца с зарубежными фирмами, результатом которого явилась практика успешного применения японской системы управления за пределами этой страны. В 1972 году «Сони» организовала производство в Сан Диего, Калифорния, в 1974 году «Матсушита» внедрила свою производственную систему на заводе «Мотороллы» в Иллинойсе. [12, p. 189]

И, наконец, пример совместного предприятия «НУММИ» снимает большую часть возражений по поводу неприменимости и культурной уникальности. [9]

Поэтому прежде чем перейти к анализу конкретных методов управления необходимо иметь ввиду исторические истоки, определяющие своеобразие этих методов и современную основу, на которой они базируются, то есть традиционную систему социальной ориентации. Система ценностей и обязательств, принятая в обществе и обязательная для всех, оказывает непосредственное влияние на поведение индивида в этом обществе. И таким образом различия данных систем в разных странах могут быть причиной различия методов организации, стимулирования и контроля работников.

Все многочисленные приемы, что активно внедряются сейчас на заводах и фабриках, в офисах и учреждениях, тесно сопряжены с социальными нормами поведения, усвоенными японцами за свою

многовековую историю. А нормы поведения, в свою очередь, тесно связаны с фундаментальными чертами японского национально характера, такими как трудолюбие, приверженность к традициям, дисциплинированность, чувство долга.

Культурная уникальность или адаптивная рациональность?

Многие исследователи отмечают значительную связь основополагающих механизмов японского менеджмента с культурными традициями этой страны, являющуюся потенциальной преградой адаптации системы организации производства, построенной по японскому образцу, в рамках трудовых отношений других стран.

Ориентация на группу, система «пожизненного» найма. Приступая к обсуждению проблемы управления персоналом в Японии, что необходимо сделать в первую очередь, так это обратить внимание на групповую ориентацию трудовых отношений в Японии. В Японии группа ценится выше чем индивид, единство мнений получает больше признания чем оригинальная идея. Согласованность в действиях заслуживает одобрения, а выражение несогласия - осуждения.

Японцы тянутся к группе, стараются всячески поддерживать установившиеся групповые отношения. Психология устойчивых групп - вот главная детерминанта всех управленческих действий на японском предприятии. И такая психология естественно не могла возникнуть спонтанно, она воспитывалась в народе веками.

Японской культуре присуще такое понятие как *ие*, что означает «семья». Этот термин относится не только непосредственно к семье, но и к рабочей группе. Человек формирует свое отношение к чему-либо исходя в первую очередь из интересов группы. Присутствует деление на «мы» и «они». Один из менеджеров «Тоета» говорит: «Здесь в США существует

конкуренция между индивидуумами, тогда как в Японии - между группами. Если посмотреть сколько золотых медалей получили на Олимпийских играх американцы, то мы увидим как силен и талантлив каждый из них в отдельности. Наоборот, японцы совершенно не конкурентоспособны по одиночке. Самое главное – определить степень в которой каждый индивид прикладывает свои усилия в соответствии с целями компании. Каждый японец по отдельности значительно слабее американца, но когда они объединяют свои усилия, японцы становятся сильнее американцев. Американский индивидуализм совсем не плох, если о нем говорить с позиции человека, но для компании или отрасли он оказывается разрушительным.» [14]

В Японии фирма рассматривается как *и*, что накладывает на нее ряд серьезных обязательств. Во-первых, она должна поддерживать заинтересованность своих членов не покидать группу. Во-вторых, необходимы гарантии высокой доли стабильности существования данного образования, стабильности членства в нем.

Работники японских предприятий трудятся под девизом “Успехи твоей группы - это твои успехи”. И этот девиз как бы уже “встроен в сознание и подсознание японца”. Его усвоение начинается с детского сада, с первых дней обучения в начальной школе. С самого раннего детства жизнь японского гражданина неразрывно связана с группой. Уже в детском саду ребенок становится членом группы, школа также воспитывает в нем навыки работы в группе, тем самым готовя его к будущим трудовым отношениям. С момента рождения у него развиваются навыки жизни в коллективе, ответственность перед коллективом, и в конце концов это приводит к тому, что японец не может представить себе свое существование вне группы. Даже в бытовых разговорах, выражая свою

точку зрения, японец склонен пользоваться нейтральными выражениями типа: “предполагается, что...” или “считается, что...”, в то время как американец скажет: “я думаю...” или “мне кажется, что...”. [12] Но японец не отрывает себя от общественного мнения, то есть от коллектива, американец проявляет свою индивидуальность.

Чувство принадлежности к группе так сильно укоренилось в психологии японцев, что вне ее они не мыслят своего существования. Группу образует семья, родственники, друзья и т.п. На производстве – это рабочая группа. На японских предприятиях соперничество между отдельными работниками не поощряется, считается, что это вносит в поведение рабочих разлад, подрывает единство группы, но соперничество между группами (групповая конкуренция) всемерно стимулируется. Японцы полагают, что в условиях группового соперничества появляется главное: солидарность членов группы.

Основным гарантом стабильности является система долгосрочного («пожизненного») найма, которая в совокупности с прочими управленческими возможностями ведет к увеличению лояльности и веры в идеологию компании. Для фирмы данная политика несет в себе еще ряд выгод: компания может инвестировать в работника (в увеличение его знаний и навыков) не боясь потерять уже обученного специалиста, не происходит размывание организационной культуры вследствие чрезмерной мобильности рабочей силы. Конечно, одновременно должна быть хорошо развита система продвижения и роста внутри фирмы, дабы заинтересовать сотрудника не покидать компанию. Многие исследователи отмечают то внимание, которое придают японские корпорации различного рода тренингам и программам развития персонала. [8, 11] В компаниях Страны восходящего солнца с большей охотой нанимают сотрудников на

низший, т.н. «входной» уровень, а затем проводят с ними ряд тренингов, связанных не только непосредственно с аспектами выполняемой работы, но и с развитием корпоративного мышления, пониманием и осознанием целей компании, ее философии. [4, 5]

С другой стороны, необходимо отметить и ряд очевидных минусов, которые несет в себе система пожизненного найма. Для корпораций это в первую очередь сознательное ограничения поступления новых идей и специалистов. Невысокая мобильность японских работников затрудняет приток квалифицированных кадров со стороны. Рисунок 1 показывает существенное различие в уровне мобильности работников США и Японии.(рис. 1) [10]

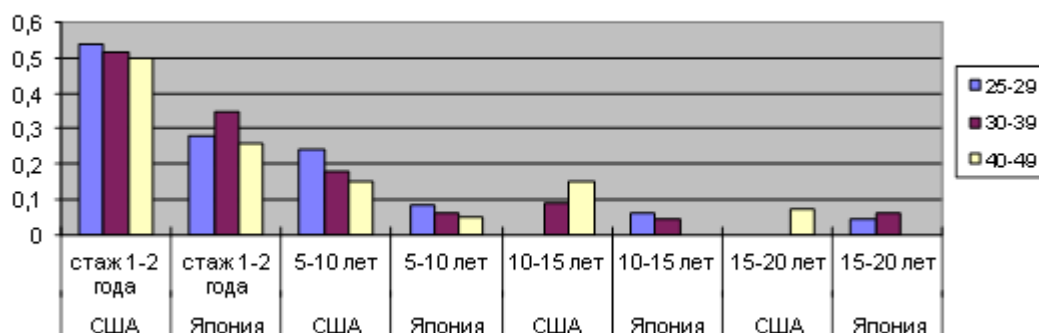


Рис 1 – Вероятность увольнения с работы в зависимости от возраста и трудового стажа в фирме

С. Пракаш Сечи, Нобуки Намики и Карл Свансон отмечают, что компании, принадлежащие к второстепенным секторам экономики, достаточно редко проводят политику пожизненного найма. Авторы считают, что только порядка 35-40% наемных работников удовлетворены существующими трудовыми отношениями (правда, эта цифра несколько выше для крупных промышленных корпораций: 40-60%). [12, р.49-50]

Сотрудники компаний испытывают недовольство по поводу необходимости раннего выхода на пенсию. В период расцвета японской экономики в 1970-80 гг. работник был вынужден покинуть фирму в 55 лет (в преуспевающих корпорациях и государственных учреждениях – 58 лет) при значительной продолжительности жизни среднего члена японского общества. Проблема заключается в том, что пенсии, выплачиваемые компаниями, весьма небольшие, соответственно заканчивая работать, человек сталкивается с финансовыми трудностями. Ранее эта проблема решалась за счет семьи: традиционно старший сын обеспечивал достойное финансовое существование родителя. Но подобная практика со временем изменилась, и сейчас, выходя на пенсию в 65 лет, человек продолжает работать (в среднем – 5 лет), но уже как временный сотрудник с более низкой оплатой.

Важным фактором является то, что членство в группе должно быть не только формальным, необходимо присутствие сильной эмоциональной вовлеченности в деятельность команды. Соответственно, фирме следует осознавать всю важность честного выполнения обязательств перед своими работниками. При возникновении недоверия будет подорван ключевой механизм успешного функционирования группы. [15]

Система долгосрочного («пожизненного») найма сформировалась непосредственно после Второй мировой войны ввиду ряда объективных факторов. Экономическое положение в стране было крайне тяжелым, ощущалась явная нехватка рабочих мест. Необходимо было полностью пересмотреть подход к управлению производством. Во-первых, для снятия нервозности, царившей в обществе, компании должны были дать ряд гарантий работникам. Во-вторых, сконцентрировать внимание на качестве производимой продукции. Возникла новая система, опирающаяся на

группу и принципы долгосрочного сотрудничества, как результат развития и взаимодействия экономических и культурно-исторических предпосылок. [16]

Авторитет и межличностные отношения. Члены любой рабочей группы связаны между собой отношениями *оябан-кобан*, что можно перевести как «отец-ребенок». Система субординации базируется на японском уважении к иерархии и старшинству.

В корпоративной практике это выражается в следующем:

- старший по должности менеджер должен быть старше и по возрасту,
- Старший по должности менеджер должен быть более уважаемым (иметь более высокий «социальный ранг»);
- старший по должности менеджер должен дольше проработать в данной компании,
- у старшего по должности есть определенные властные полномочия и социальные гарантии, которых не имеет младший коллега,
- младший по положению принимает дружбу и помощь более старших.

В идеале, младший сотрудник должен испытывать благодарность к своему наставнику, который, в свою очередь, становится хорошим добрым другом для более молодого члена группы, демонстрируя мудрость, знание, авторитет.

Для достижения гармоничных отношений и атмосферы взаимопомощи в японских фирмах практикуется совместное проведение свободного времени, такое как ежегодные круизы, обеды и банкеты.

Неформальные мероприятия помогают наладить взаимопонимание между поколениями и смягчить иерархию межличностных отношений, путем установления дружественных связей. Помимо неформальных мероприятий, предусмотрен и ряд формальных процедур таких как ротация, кружки качества и т.д. Традиционно присущее японской культуре уважительное отношение к более старшим, накладывает отпечаток на внутрифирменное взаимодействие, но на мой взгляд, все же не является столь значимым и непреодолимым препятствием адаптации лин продакшен за пределами Страны восходящего солнца. [15]

Зависимость, долг, социальные обязанности. Амае можно перевести как «зависимость», как желание человека получить защиту и покровительство со стороны другого человека. Это в некотором роде является продолжением и воплощением отношений «отец-ребенок». С помощью *амае* можно объяснить глубокое уважение, проявляемое японскими работниками по отношению к своим руководителям.

Он – обязанности, которые лежат на каждом человеке. При разрешении споров японцы в меньшей степени полагаются на юридическую систему. Огромное значение имеют взаимные обязательства и личные взаимоотношения. Японцы предпочитают разговаривать в «терминах долга». Дж.Грейсон и К.О’Делл отмечают, что исследование одной из таксомоторных компаний показало: из 2567 аварий, причинивших убытки и телесные повреждения, в суде рассматривалось два случая. [1, с. 286]

Гири представляет собой набор моральных обязательств, социальный долг, который необходимо погасить. Гири определяет то, что каждый индивид должен делать в следствие своего социального статуса, но чаще - статуса группы, к которой он принадлежит. Сотрудник большой известной

компании будет иметь высокий социальный статус, который, кстати, распространяется и на его семью. С другой стороны, он обязан жить в соответствии с правилами и ожиданиями как общества, так и своего работодателя. Возникает социальный контракт между работодателем, работником и обществом.

Коллегиальность принимаемых решений. Японцам не безразлично что другие думают по какому-либо вопросу. Они традиционно очень внимательно относятся к мнению окружающих. Это отражается и на практике принятия решений в рамках японской фирмы.

Процесс принятия решений называется *рингесеи*, переводящийся, как достижение консенсуса при принятии решений. Предполагается, что все процедурные, тактические и даже стратегические изменения инициируются непосредственно теми, кто сталкивается с необходимостью этих изменений. Вносить вопрос об изменениях могут работники любого звена. Окончательное решение принимается на верхнем уровне после достижения консенсуса на каждой более низшей стадии. Такой процесс можно охарактеризовать, как принятия решений «снизу вверх».

Несомненным плюсом *рингесеи* является вовлеченность работников всех уровней в процесс принятия решений. Решение, принятое коллегиально, несет в себе меньшую возможность потенциальной ошибки, чем единоличное. Кроме того, оно будет поддержано и реализовано всеми сотрудниками, участвовавшими в процессе его разработки, соответственно, его эффективность потенциально весьма высока. Но нельзя не отметить и такой очевидный минус, как размывание ответственности, а также длительность процесса принятия решений, ввиду необходимости достижения консенсуса на каждом этапе, хотя вполне

возможно, это будет компенсироваться правильностью выбранного направления.

Надо заметить, что японские корпорации весьма успешно эксплуатируют такие ментальные особенности работников, как лояльность, групповая ориентация, преданность, трудолюбие, самоуважение, ответственность. [3, 6] Многих иностранцев поражает целеустремленность, присущая японским работникам, их пытливость и внимание к мелочам.

Проблемы, связанные с внедрением японских методов управления персоналом. Множество положительных аспектов японских методов управления делают возможным успешное внедрение и функционирование их в США. Однако существует ряд барьеров, среди которых можно выделить наиболее значительные: повышенная стрессовость такой организации труда в Японии, а за ее пределами в особенности; ксенофобия – страх перед чужаками; ограниченность принимаемых решений.

Повышенная тревожность (стрессовость). В последнее время сильно возросло число нервных заболеваний. И хотя долгое время полагали, что Японии психологические стрессы неведомы, японцы - не исключение, они жертвы того же недуга. Вызывают его самые разнообразные факторы, среди которых, и высокая степень интенсивности труда. Свой специфический вклад в усиление стрессов вносит и возрастание информационных нагрузок. В условиях работы на японских предприятиях высокая степень интенсивности труда ведет к тому, что люди все чаще оказываются подверженными воздействию стрессовых ситуаций. Хотя продолжительность рабочего дня установлена на уровне 8 часов в день, фактически работник проводит на своем рабочем месте до 11-12 часов. [7, 17] Дело в том, что всевозможные совещания членов

групп, в которые он входит, например по вопросам повышения качества продукции, т.е. те же совещания “кружков качества”, обычно проходят во внеурочное время, продлевая тем самым рабочий день служащего. Сюда же можно отнести и незавершенную в течении рабочего дня работу или стремление группы повысить свою производительность за счет внеурочной работы. Огромную роль также играют общепринятые нормы поведения: если работа по субботам считается хорошим тоном, то работник уже не сможет остаться дома в свой выходной: ведь приходят все, а значит должен и он. Внеурочные отношения здесь, как это ни странно, играют отрицательную роль. Общеорганизационные пикники, воскресные игры в гольф с руководителями или пивные вечеринки после работы – все эти мероприятия приводят к тому, что работник отдает почти все свое время организации и у него практически не остается времени для семейного отдыха, что может привести к серьезным стрессам.

Ограниченность принимаемых решений. На практике часто случается так, что многие решения, эффективные или даже сулящие немалые прибыли компании отклоняются только потому, что они не укладываются в рамках “философии” фирмы. Многие идеи, на разработку которых уходит немало усилий и средств, впоследствии бракуются ввиду несоответствия основным принципам компании. Ведь в таких организациях стержнем всего являются ее принципы, а не прибыльность и строгая иерархия. И, естественно, поэтому в таких компаниях отмечается постоянное стремление отвергать все, что не укладывается в принципы.

Ксенофобия. Несмотря на свои положительные стороны, клан как форма организации имеет и не менее серьезные недостатки. Ему постоянно угрожает опасность ксенофобии – страха перед чужаками. Многие менеджеры организаций, построенных по японскому принципу отмечают, что принятие на работу нового человека становится настоящей

проблемой. Иногда они фактически не могут этого сделать, т.к. рабочий коллектив его не принимает. В условиях групповой ориентации, ответственности индивида за всю группу и коллективного принятия решений рабочие коллективы не склонны принимать в свои ряды нового работника, т.к. все-таки есть вероятность того, что его мнения могут не совпасть с уже сложившимися в этой группе мнениями и взглядами. Существует также боязнь получить лишние хлопоты, т.к. часто группа работников полагает, что с принятием нового сотрудника улучшения положения обычно не происходит, таким образом группа может просто игнорировать нового рабочего, упорно продолжая поддерживать связь с прежним.

Эти недостатки отнюдь не делают всю систему неэффективной. Они лишь показывают ее неидеальность и заставляют задуматься при выборе данной системы управления персоналом.

Заключение. Японский стиль управления персоналом действительно является прогрессивным в период всеобщего повышения образовательного уровня работников, потому что он создает условия для полного приложения и развития способностей работников через участие в принятии решений и в повышении производительности труда.

Он также не является уникально применимым только в Японии исходя из национальных особенностей. Национальные особенности послужили лишь толчком к возникновению японских специфических методов управления. Этот стиль управления может быть легко перенесен в другие страны и приносить реальные результаты, как показывает опыт “НУММИ” или компаний типа “Z”.

Действительно, японские методы управления персоналом являются наиболее совершенными и наиболее эффективными в современных условиях. Некоторые недостатки конечно существуют, но они ничтожны

по сравнению с преимуществами этой системы. Умелое внедрение данной системы повышает эффективность производства. Применение ее в российских условиях может быть очень важным, т.к. необходимость повышения эффективности труда в условиях Новой экономики ясна всем.

Библиография

1. Аоки М. Фирма в японской экономике. – СПб.: Лениздат, 1995. – 431 с.
2. Грейсон Дж., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге двадцать первого века. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
3. Ингиу Оу. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее. – М.: Эксмо, 2007. – 158 с.
4. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 274 с.
5. Красникова Т.С. Адхократические структуры: отличительные особенности и использование в России // Компаративистика-III Альманах сравнительных социогуманитарных исследований. – СПб., 2003. – С. 334-341.
6. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – 7-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. – 400 с.
7. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии: очерки. – 2-е изд. – М. : Фонд им. И.Д. Сытина "Зарницы", 2003 . – 319 с.
8. Adler P. S., Goldoftas B., Levine D.I. Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System // Organization Science. – 1999. – Vol. 10, No. 1. (January–February). – Pp. 43–68.

9. Adler P.S. The learning bureaucracy: New United Motors Manufacturing, Inc. // Research in Organizational Behavior / Barry M. Staw and Larry L. Cummings, eds. – Greenwich: JAI Press, 1993. – Pp. 111–194.
10. Hashimoto M., Raisian J. Employment tenure and earning profiles in Japan and the United States // American Economic Review. – 1985. – Vol. 75(4). – Pp. 721-735
11. Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems (Japan Business and Economics Series) / Ed. by J. Liker, M. Fruin, P. Adler. – Oxford: Oxford University Press, 1999. – 432 p.
12. Setchi S.P., Namiki N., Swanson C.L. The False Promise of the Japanese Miracle. – Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Prentice Hal, 1986. – 375 p.
13. Stahl M. Management: Total Quality in a Global Environment. – N.-Y.: Wiley, 1995. – 800 p.
14. Wilms W.W., Hardcastle A. J., Zell D.M. Cultural transformation at NUMMI // Sloan Management Review, 1994. – Vol. 36 (1). – Pp. 99–113
15. Womack J., Jones D. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster Ltd., 2003. – 256 p.
16. Womack J., Jones D., Roos D. The Machine that Change the World: The Story of Lean Production – Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. – New York: Free Press Publishing, 2007. – 396 c.
17. Yamakoshi A. (1996) Restructuring, Reengineering, and Japan's Management System // Japan Economic Institute Report, no. 25a. – [Электронный документ] – <http://hufind.huji.ac.il/Record/HUJ001307225>
18. Fortune Global 500 list – [Электронный ресурс] – <http://fortune.com/global500/list/>

References

Aoki M. (1995) Firm in the Japanese economy. – St.-Petersburg: Lenizdat,. – Pp. 1-431.

Grayson J., O'Dell C. (1991) American management on the threshold of the twenty-first century. – Moscow: Ekonomika. – Pp. 1-320.

Ingiu Ou. (2007) Japanese management: past, present and future. – Moscow: Eksmo. – Pp. 1-158.

Imai M. (2019) Kaizen: The key to the success of Japanese companies. – Moscow: Alpina Publisher. – 274 p.

Krasnikova T.S. (2003) Adhocratic structures: distinctive features and use in Russia // Comparativista -III Almanac of comparative social humanitarian studies. – St. Petersburg. – Pp. 334-341.

Liker J. (2012) Dao Toyota: 14 principles of management of a leading company in the world. – 7th ed. – Moscow: Alpina Publisher. – Pp. 1-400.

Pronnikov V.A., Ladanov I.D. (2003) Human Resource Management in Japan: Essays. – 2nd ed. – Moscow: Fund them. I.D. Sytin "Zarnitsy". – Pp. 1-319.

Adler P.S., Goldoftas B., Levine D.I. (1999) Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System // Organization Science. – Vol. 10, No. 1. – January–February. – Pp. 43–68.

Adler P.S. (1993) The learning bureaucracy: New United Motors Manufacturing, Inc. // Research in Organizational Behavior / Barry M. Staw and Larry L. Cummings, eds. – Greenwich: JAI Press. – Pp. 111–194.

Hashimoto M., Raisian J. (1985) Employment tenure and earning profiles in Japan and the United States //American Economic Review. – Vol. 75(4). – Pp. 721-735

Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems (Japan Business and Economics Series) (1999) / Ed. by J. Liker, M. Fruin, P. Adler. – Oxford: Oxford University Press. – 432 p.

Setchi S.P., Namiki N., Swanson C.L. (1986) The False Promise of the Japanese Miracle. – Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Prentice Hal. – 375 p.

Stahl M. (1995) Management: Total Quality in a Global Environment. – N.-Y.: Wiley. – 800 p.

Wilms W.W., Hardcastle A.J., Zell D.M. (1994) Cultural transformation at NUMMI // Sloan Management Review. – Vol. 36 (1). – Pp. 99–113

Womack J., Jones D. (2003) Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – New York: Simon & Schuster Ltd. – Pp. 1-256.

Womack J., Jones D., Roos D. (2007) The Machine that Change the World: The Story of Lean Production – Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. –New York: Free Press Publishing Company. – Pp. 1-396.

Yamakoshi A. (1996) Restructuring, Reengineering, and Japan's Management System // Japan Economic Institute Report. – no. 25a. – [Electronic document] – <http://hufind.huji.ac.il/Record/HUJ001307225>

Fortune Global 500 list – [Electronic resource] – <http://fortune.com/global500/list/>

Сидорчук Р.Р., д.э.н, профессор кафедры маркетинга
ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова"

Sidorchuk.RR@rea.ru

ГЕОИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В МАРКЕТИНГЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Аннотация

В работе некоторые понятийные вопросы использования геоинформационных систем в маркетинге. Представлены основополагающие термины и направления использования геомаркетинга. Выделены современные тенденции ценностной привязки потребительских предпочтений к геоданным. В статье даны определения терминам геомаркетинг, пространственные данные, геоинформации и ГИС, точки зрения маркетинга. В качестве примера. В работе проведен краткий анализ маркетинговой составляющей «Бизнес навигатор МСП. Критически описаны некоторые особенности этой системы поддержки на основе геомаркетинга и даны рекомендации для её совершенствования.

Ключевые слова: геомаркетинг, гео-маркетинг, географические информационные системы, малый бизнес, средний бизнес, предпринимательство. Бизнес навигатор.

RePEc: M31

УДК 339.138

Sidorchuk R.R., Doctor of Economics, Ph.D.,
professor chair of marketing
Plekhanov Russian University of Economics
Sidorchuk.RR@rea.ru

GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS IN THE MARKETING OF BUSINESS STRUCTURES

Abstract

In work some conceptual issues of using geographic information systems in marketing. The basic terms and uses of geo-marketing are presented. The current trends of value binding of consumer preferences to geodata are highlighted. The article defines the terms geomarketing, spatial data, geo-information and GIS from a marketing point of view. As an example. A brief analysis of the marketing component “Business Navigator SME. Some features of this support system based on geomarketing are critically described and recommendations are given for its improvement.

Keywords: geomarketing, geo-marketing, geographic information systems, small business, medium business, entrepreneurship. Business Navigator.

RePEc: M31

УДК 339.138

УДК 339.138

Сидорчук Р.Р., д.э.н, профессор кафедры маркетинга
ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова"

Sidorchuk.RR@rea.ru

GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS IN THE MARKETING OF BUSINESS STRUCTURES

*Sidorchuk R.R., Doctor of Economics, Ph.D.,
professor chair of marketing
Plekhanov Russian University of Economics
Sidorchuk.RR@rea.ru*

GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS IN THE MARKETING OF BUSINESS STRUCTURES

В современных условиях ведения бизнеса в России можно отметить заметный рост интереса к практическому использованию геомаркетинга. В то же время, у некоторых исследователей, складывается мнение, что геомаркетинг стал возможным только в условиях появившихся интернет технологий. Несомненно, интернет технологии дали существенный толчок развитию данного направления, но первые работы уже с 70-х годов 20 века показали важность использования карт в маркетинге⁵. В то же время, в базе научных статей Скопус с 1992 года присутствуют только 139 работ в которых упоминается термин геомаркетинг

⁵ Bell R. R., Zabriskie N. B., Assisting Marketing Decisions by Computer Mapping: A Branch Banking Application, *Journal of Marketing Research*, 15, 1, 122-28, 1978

(«geo-marketing" или geomarketing"). В российской государственной библиотеке мы также нашли только 188 работ в которых упомянут этот термин. В периодической печати и в сборниках конференций существует достаточно много публикаций, не всегда позволяющие подойти к пониманию данного феномена.

Понятие - геомаркетинг, появилось на стыке географии и маркетинга. В классическом маркетинге при сегментировании уже длительное время используется критерий географическая сегментация (т.е. деление потребителей в зависимости их принадлежности к различным географическим единицам: страны, регионы, области, города и т.д.). В свою очередь, получившие бурное развитие с конца 80-х годов 20 века «цифровые» технологии создали предпосылки к массовому использованию пространственных данных (о пространственных объектах и их наборах) в появившихся географических информационных системах (ГИС). Появление таких систем позволило их использовать для задач, решаемых в бизнесе в целом и в частности в маркетинге.

Таким образом, для маркетинга, термин **геомаркетинг** можно определить, как инструмент для маркетингового анализа и управления маркетинговой деятельностью на основе использования пространственных данных.

Теперь необходимо пояснить, что относится к пространственным данным. **Пространственные данные** (географические данные, геоданные) это данные о расположенных в географическом пространстве или его отражении (например на картах) пространственных объектов и\или их наборов. В свою очередь, **пространственный объект** - цифровое представление объекта реальности (цифровая модель местности),

содержащее его место указание и набор свойств, характеристик, атрибутов или сам этот объект.⁶

Пространственные данные и их связи определяют информационное наполнение геоинформационных систем. В описании пространственных данных существует принятая система обозначений, для классификации пространственных объектов и их наборов для последующей систематизации в различных базах данных, обычно на основе геометрии OpenGIS. В этой модели каждый геометрический объект связан с пространственной системой отсчета, которая описывает пространство координат, в котором определяется объект и принадлежит к некоторому классу геометрии. Как правило используются следующие описания геометрии объектов:

Дисперсные (отдельные) объекты:

- Точка (Point) - используются для обозначения географических объектов, для которых важно местоположение, а не их форма или размеры (квадратик, кружок, крестик, пиктограмма).
- Отрезок (Linestring) – обычно используется в формате «Полилинии» («ломаной» линии, составленная из отрезков прямых). Полилиниями изображаются дороги, железнодорожные пути, реки, улицы, водопровод.
- Многоугольник (Polygon) - Многоугольники служат для обозначения площадных объектов с чёткими границами (дома, паркинги, торговые центры и т.п.).

Наборы объектов:

- Набор точек (MultiPoint)
- Набор отрезков (MultiLinestring)

⁶ Словари и энциклопедии на Академике https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/27999 Дата обращения 04.03.2019

- Набор многоугольников (MultiPolygon)
- Коллекция типов (GeometryCollection)⁷

Совокупность пространственных данных, записанных (сохранённых) тем или иным образом, называется **пространственной базой данных**, являющейся **геоинформацией** - информационным наполнением ГИС.

Записи о пространственные данные обычно состоят из двух взаимосвязанных типов данных: координат пространственных объектов и атрибутов пространственных объектов. Создание связи между этими типами данных называется **геокодированием**. Данные о **координатах пространственных объектов** определяют географические характеристики позиционирования пространственного объекта. Они описывают его местоположение в выбранной системе координат. Данные об **атрибутах пространственных объектов** описывают совокупность непозиционных свойств пространственного объекта и могут содержать как качественные, так и количественные значения. Например: дата постройки, вместимость, вид деятельности, ведущейся на объекте, режим работы и т.п.

Таким образом, атрибуты пространственного объекта позволяют нам вводить и использовать различную информацию для целей маркетинга, а данные о координатах пространственных объектов определять их на карте. Следовательно, мы можем сегментировать пространственные объекты (и связанные с ним маркетинговые характеристики) по атрибутам и их пространственному расположению. Кроме целей сегментации мы можем использовать географические информационные системы для следующих задач:

- Построение буферных зон (зоны распределения потребительский предпочтений в пространстве, зоны доставки грузов,

⁷ MySQL 5.6 Reference Manual . <https://dev.mysql.com/doc/refman/5.6/en/opengis-geometry-model.html> Дата обращения 04.03.2019

рыночного охвата и т.п.). Буферная зона - полигональный слой (объекты в форме многоугольников («полигонов»)) границы которых отстоят на определенное расстояние от границ исходных объектов;

- Построение маршрутов (доставки грузов, движения транспорта, парковок, покупательских потоков и т.п.);
- Маркетинговый анализ относительно каких-либо объектов (конкурентов, потребителей, поставщиков и т.п.);
- Анализ доступности (пешая, автомобильная и т.п.);
- Анализ с использованием количественных переменные территории (количество пешеходов, автомобилей и т.д.), пространственной статистики (распределение покупателей, концентрации грузов, размещение магазинов и т.д.) и сетевого анализа (взаимосвязи типа поставщик - продавец - покупатель);
- Выбор оптимального размещения нового объекта или анализ существующего объекта в условиях изменения окружающей среды;
- Планирование маркетинговых активностей с учетом размещения клиентов и целевой аудитории
- Оценка фактического и потенциального спроса, а также его прогнозирование.

В то же время, национальные особенности и глобальные изменения вносят свою лепту в методологию использования геоданных в маркетинге. Например, в Москве, в отличие от Мехико⁸, нет столь высокой кластеризации потребителей по уровню, доходов, хотя такая кластеризация постепенно складывается.

⁸ Aguilar A. G., Mateos P. Diferenciación sociodemográfica del espacio urbano de la Ciudad de México //Eure (Santiago). – 2011. – Т. 37. – №. 110. – С. 5-30.

В книге «Геомаркетинг: методы и стратегии в пространственном маркетинге»,⁹ отмечается, что все возрастающая мобильность потребителей ставит под сомнение полярный характер коммерческой привлекательности определенных торговых точек. Поэтому пространственное моделирование, основанное на геокодировании мест проживания, уже не так актуально. С другой стороны, там же авторы указывают, что при этом возрастает влияние ценностей и образа жизни потребителей придадут особое значение географической информации, поскольку она связана с потребительскими ценностями. Таким образом важное значение приобретают количественные и качественные методы исследования геоинформации, связанные с ними. А для сбора таких данных необходимо сопоставлять геоинформацию с различными формами опросов потребителей.

Таким образом, как отмечается в литературе - культура, социальные и индивидуальные ценности и образ жизни являются основными задачами маркетинга для компаний в их стратегиях маркетинга.^{10, 11, 12, 13} В этой связи именно эта информация должна быть сопоставлена с данными о координатах пространственных объектов и соответствующих этим данным атрибутам пространственных объектов. Поэтому можно говорить о том, что информация о ценностях потребителей становится важнейшим

⁹ Cliquet G. (ed.). Geomarketing: Methods and strategies in spatial marketing. – John Wiley & Sons, 2013.

¹⁰ Sidorchuk R. et al. The influence of high level values on brand preferences of student youth in Russia //International Journal of Retail & Distribution Management. – 2018. – Т. 46. – №. 7. – С. 638-656.

¹¹ Sidorchuk, R. (2014), “Integral effect estimation methods for a partner company of the participation in the coalition loyalty program”, *Research Journal of Applied Sciences*, Vol. 9 No. 12, pp. 947-951.

¹² Sidorchuk, R. (2015), “The concept of ‘value’ in the theory of marketing”, *Asian Social Science*, Vol. 11 No. 9, pp. 320-325.

¹³ Sidorchuk, R.R., Efimova, D.M., Skorobogatykh, I.I., Meshkov, A.A. and Danchenok, L.A. (2016), “Conceptual aspects of studying value reference points and consumer preferences of young consumers”, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, Vol. 14 No. 10, pp. 7337-7356.

атрибутом геоинформационной системы,¹⁴ что требует его отдельного рассмотрения.

Геоинформационная система: важнейший инструмент для развития малого и среднего бизнеса

Вначале рассмотрим существующие определения Географическая информационная системы. В 1998 году Федеральный межведомственный комитет по координации цифровой картографии, (FICCDC, США) , заявил, что ГИС - это «компьютерная система устройств, программного обеспечения и процессов, созданная для сбора, управления, изменения, анализа, моделирования и отображения пространственных данных, для решения сложных задач управления и развития ».¹⁵ Во Франции Национальный географический информационный совет (CNIG, Франция) предложил следующее определение: «Сбор данных, расположенных в пространстве, структурированных таким образом, чтобы можно было удобно извлекать и синтезировать информацию для принятия решений». В России под термином ГИС определяют информационную систему, обеспечивающую сбор, хранение, обработку, доступ, отображение и распространение пространственно-координированных данных о земных объектах и процессах¹⁶, что в содержательном смысле для маркетинга, гораздо хуже американского и французского. Поэтому. мы будем определять термин **ГИС (*Geographic Information System*) для маркетинга**, как аппаратно-программный комплекс обработки пространственных данных, предназначенный для сбора, хранения,

¹⁴ Cliquet G. (ed.). Geomarketing: Methods and strategies in spatial marketing. – John Wiley & Sons, 2013, стр.57-90.

¹⁵ Denègre J., Salgé F., *Les systèmes d'information géographique*, Coll. *Que-sais-je?* no. 3122, PUF, Paris, 1996.

¹⁶Словари и энциклопедии на Академике https://geography_ru.academic.ru/26/%D0%93%D0%98%D0%A1
Дата обращения 04.03.2019

обработки данных и распределения информации, необходимой для принятия маркетинговых решений.

Как было показано ранее в работе «Маркетинговое управление деловой активностью предприятий малого и среднего бизнеса»¹⁷ в маркетинговой деятельности предприятия можно выделить: исследовательскую деятельность, маркетинговое планирование и реализацию маркетинговых мероприятий. В первом случае, задачу маркетинга можно описать в виде комплекса исследовательско - аналитических мероприятий, таких как:

- изучение потребителя;
 - исследование рыночной конъюнктуры;
 - изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции;
 - анализ внутренней среды предприятия;
 - исследование продукта;
 - анализ маркетинговых каналов;
 - исследование каналов коммуникации;
 - анализ вопросов ценообразования
- и т.д.

Вопросы маркетинговой поддержки в той или иной форме упоминаются в различных региональных и федеральных документах и программах, в основном в контексте конкурентоспособности МСП. И следует отметить, что на институциональном уровне наиболее легко может быть реализована как раз система исследовательско – аналитической поддержки МСП.

¹⁷ Сидорчук Р. Р. Маркетинговое управление деловой активностью предприятий малого и среднего бизнеса [Текст] : монография / Р. Р. Сидорчук. - Москва : Спутник+, 2012. - 236 с. : ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-5-9973-1782-9

В качестве примера такой реализации на институциональном уровне, можно рассмотреть деятельность портала «Бизнес навигатор МСП», который в определенной мере является комплексной системой с реализацией предпринимательской геоинформационной системы, позиционирующей себя как «официальный бесплатный ресурс для развития малого и среднего бизнеса»¹⁸. Инициатором создания в 2016 году портала Бизнес-навигатора МСП (smbn.ru) является Акционерное общество «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП). На сайте корпорации МСП¹⁹ выложены методические указания требований к материалам Информационно-маркетинговой поддержки, но, к сожалению, эти требования не соответствуют современным реалиям. В частности, требования к потребительской панели, по сути, дублируют существующие панели Росстата, но не отвечающие международным трендам ориентации на ценности.²⁰

Кроме того, набор данных, которыми может получить пользователь, крайне ограничен. На рисунке один приведена вкладка бизнес навигатора по расчету спроса.

¹⁸ Бизнес навигатор МСП <https://smbn.ru/> Дата обращения 04.03.2019

¹⁹ Информационно-маркетинговая поддержка <https://corpmssp.ru/informatsionno-marketingovaya-podderzhka/metodic/> Дата обращения 04.03.2019

²⁰ Сидорчук Р.Р. Анализ международного опыта отбора продуктов для использования в процессе формирования индекса потребительских цен // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. 2018. Т. 9. № 4. С. 81-103.

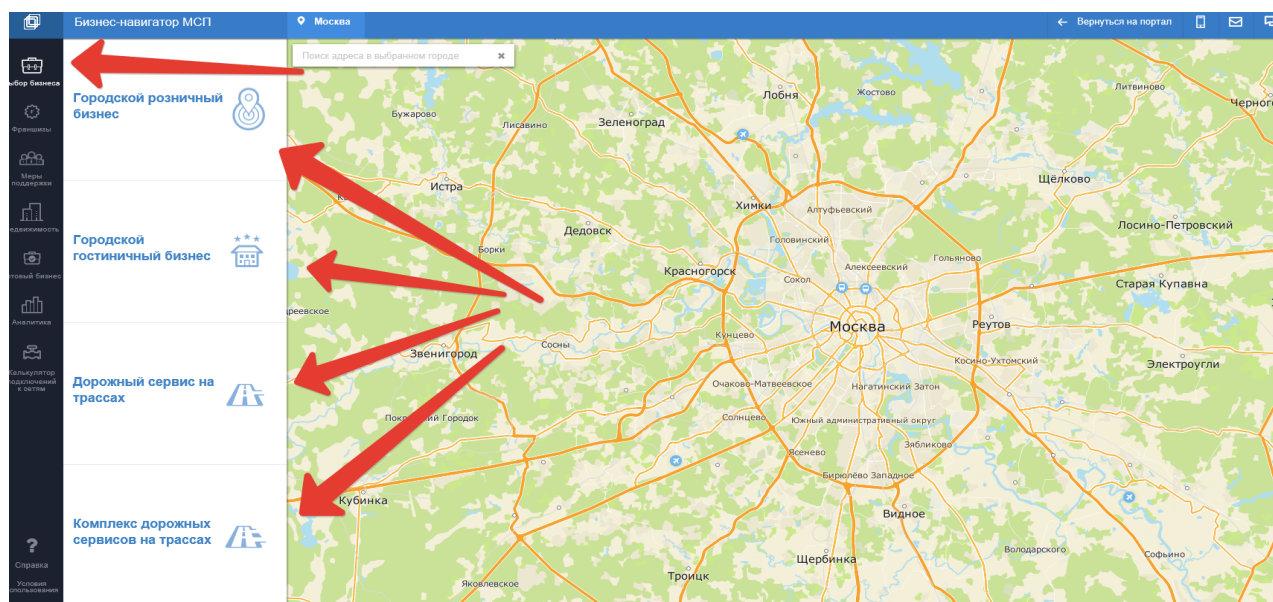


Рисунок 1 – Анализ спроса на портале бизнес навигатор для Москвы

Из визуального анализа вкладки можно видеть, что предлагаются для анализа розничный бизнес, услуги гостиниц и дорожные сервисы на трассах. Перейдя на вкладку Розничный бизнес, мы находим соотношение спроса и предложения (рисунок 2).

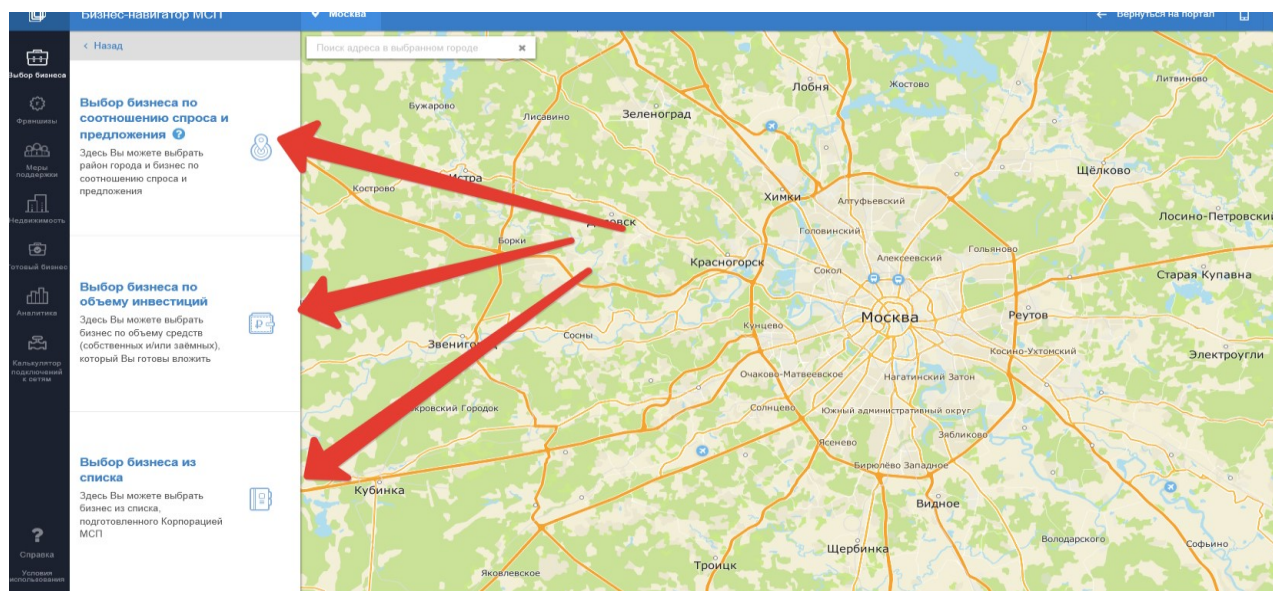


Рисунок 2 – Городской розничный бизнес на портале бизнес навигатор для Москвы

Перейдя на вкладку «Сравнение видов бизнеса по соотношению спроса и предложения» мы можем видеть в привязке к «сотам» или районам наиболее востребованный бизнес (рисунок 3).

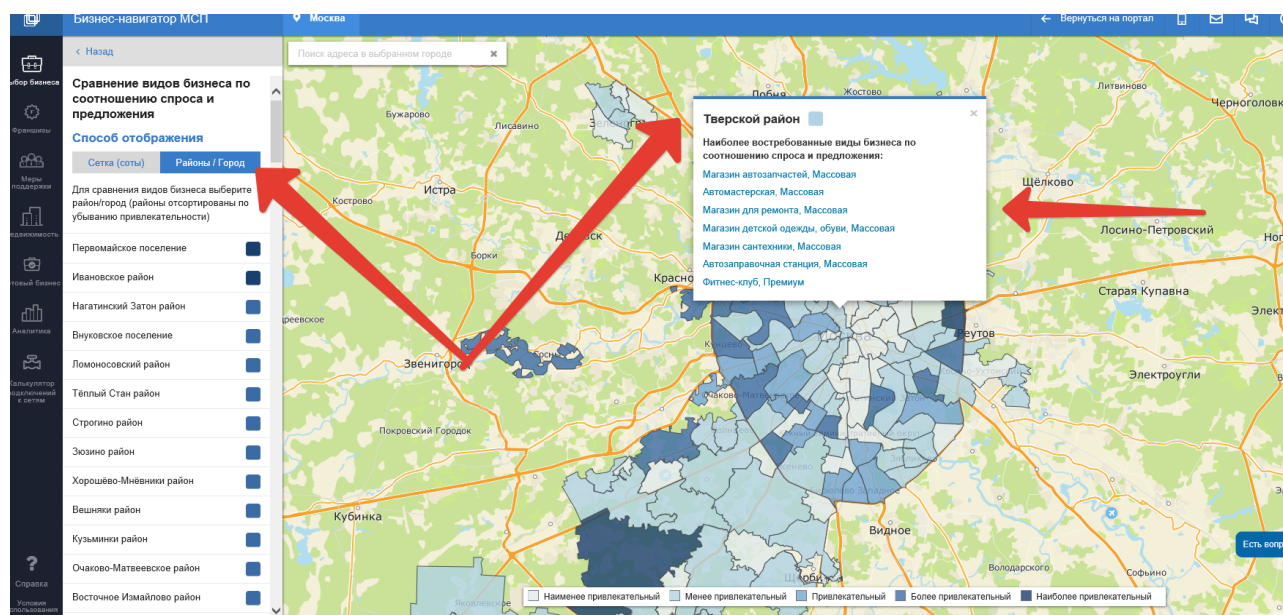


Рисунок 3 – Сравнение видов бизнеса по соотношению спроса и предложения для района Тверской на портале бизнес навигатор для Москвы

Тверской район, согласно приведенной цветовой градацией является одним из наименее привлекательных для ведения бизнеса. Это, впрочем, вполне соответствует, предлагаемым на бизнес навигаторе направлениям деятельности. Например, на расположенном рядом с северной частью района рынке «Савеловской» в торговом кластере представлены, Магазины сантехники, Магазины детской одежды и обуви, Магазины для ремонта. Район и прилегающие территории насыщен магазинами автозапчастей, фитнес центрами и автомастерские. Что очень важно, в современных условиях Москвы бизнес навигатор МСП никак не соотносит спрос на дисперсные (отдельно стоящие торговые объекты) с наличием доступного паркинга. Как можно видеть из приведенных данных, нет никакой явной привязки к ценностям жителей данной территории.

Существенной проблемой портала Бизнес навигатор МСП являются устаревшие и агрегированные данные на уровне региона или крупных городов (рисунок 4).

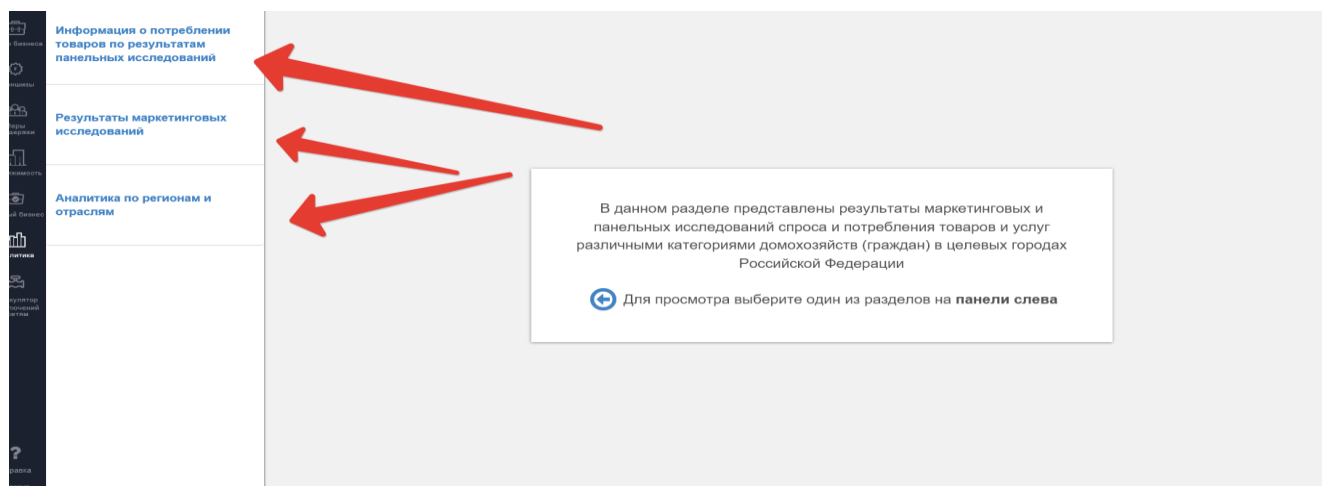


Рисунок 4 – Аналитика на портале бизнес навигатор для Москвы

Данные по маркетинговым панелям соответствуют 2016-2017 году и безнадежно устарели, в условиях современной динамики потребительского спроса.

В качестве «вишенки на торте» авто переход из раздела Аналитика по регионам и отраслям на сайт компании «ТАСС Информационные технологии», с предложением платных тарифов (рисунок 5).

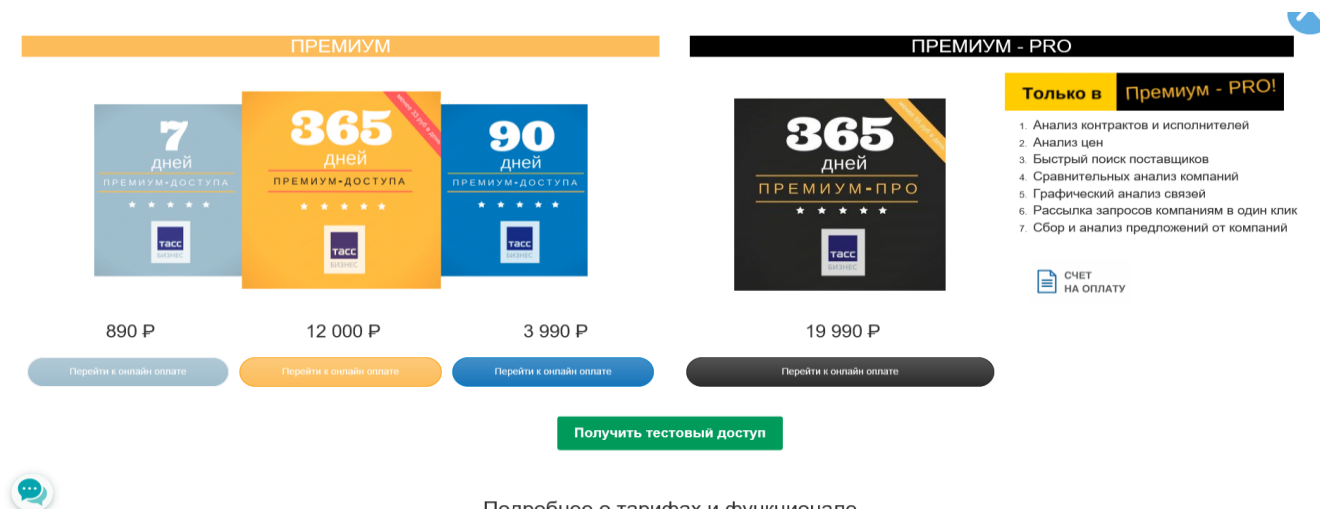


Рисунок 4 – Страница тарифов ТАСС Информационные технологии»

В итоге, следует отметить, что информационная насыщенность маркетинговыми данными ГИС «Бизнес навигатор МСП» делает её бесполезно для большинства предпринимателей. Более практичным является самостоятельный совместный анализ данных Росстата и например, портала «2ГИС».

На наш взгляд это связано с недостаточной вовлеченностью в процесс деятельности региональных и муниципальных структур поддержки МСП; недостаточной проработанностью научно-методологической базы организации ГИС «Бизнес навигатор МСП» в области маркетинга. В то время как следует отметить, что программная оболочка ГИС «Бизнес навигатор МСП» при соответствующей интеграции с существующими базами данных Росстата, центров ОФД и муниципальными службами могла бы стать существенным фактором поддержки и развития предпринимательских структур и содействовать обеспечению «массового» решение задачи вовлечения граждан в предпринимательство в целях решения задачи самозанятости.

Библиография

1. Бизнес навигатор МСП <https://smbn.ru/> Дата обращения 04.03.2019
2. Информационно-маркетинговая поддержка <https://corpmsp.ru/informatsionno-marketingovaya-podderzhka/metodic/> Дата обращения 04.03.2019
3. Сидорчук Р. Р. Маркетинговое управление деловой активностью предприятий малого и среднего бизнеса [Текст] : монография / Р. Р. Сидорчук. - Москва : Спутник+, 2012. - 236 с. : ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-5-9973-1782-9

4. Сидорчук Р.Р. Анализ международного опыта отбора продуктов для использования в процессе формирования индекса потребительских цен\\ Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. 2018. Т. 9. № 4. С. 81-103.
5. Словари и энциклопедии на Академике https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/27999 Дата обращения 04.03.2019
6. Словари и энциклопедии на Академике . География https://geography_ru.academic.ru/26/
7. %D0%93%D0%98%D0%A1 Дата обращения 04.03.2019
8. Aguilar A. G., Mateos P. Diferenciación sociodemográfica del espacio urbano de la Ciudad de México //Eure (Santiago). – 2011. – Т. 37. – №. 110. – С. 5-30.
9. Bell R. R., Zabriskie N. B., Assisting Marketing Decisions by Computer Mapping: A Branch Banking Application, *Journal of Marketing Research*, 15, 1, 122-28, 1978
10. Cliquet G. (ed.). Geomarketing: Methods and strategies in spatial marketing. – John Wiley & Sons, 2013.
11. Denègre J., Salgé F., *Les systèmes d'information géographique, Coll. Que-sais-je?* no. 3122, PUF, Paris, 1996.
12. MySQL 5.6 Reference Manual . <https://dev.mysql.com/doc/refman/5.6/en/opengis-geometry-model.html> Дата обращения 04.03.2019
13. Sidorchuk R. et al. The influence of high level values on brand preferences of student youth in Russia //International Journal of Retail & Distribution Management. – 2018. – Т. 46. – №. 7. – С. 638-656.
14. Sidorchuk, R. (2014), “Integral effect estimation methods for a partner company of the participation in the coalition loyalty program”, *Research Journal of Applied Sciences*, Vol. 9 No. 12, pp. 947-951.

15. Sidorchuk, R. (2015), "The concept of 'value' in the theory of marketing", *Asian Social Science*, Vol. 11 No. 9, pp. 320-325.
16. Sidorchuk, R.R., Efimova, D.M., Skorobogatykh, I.I., Meshkov, A.A. and Danchenok, L.A. (2016), "Conceptual aspects of studying value reference points and consumer preferences of young consumers", *International Journal of Applied Business and Economic Research*, Vol. 14 No. 10, pp. 7337-7356.

References

Biznes navigator MSP <https://smbn.ru/> Data obrashcheniya 04.03.2019

Informacionno-marketingovaya podderzhka <https://corpmsp.ru/informatsionno-marketingovaya-podderzhka/metodic/> Data obrashcheniya 04.03.2019

Sidorchuk R. R. Marketingovoe upravlenie delovoj aktivnost'yu predpriyatij malogo i srednego biznesa [Tekst] : monografiya / R. R. Sidorchuk. - Moskva : Sputnik+, 2012. - 236 s. : il., tabl.; 21 sm.; ISBN 978-5-9973-1782-9

Sidorchuk R.R. Analiz mezhdunarodnogo opyta otbora produktov dlya ispol'zovaniya v processe formirovaniya indeksa potrebitel'skih cen\\ Marketing MBA. Marketingovoe upravlenie predpriyatiem. 2018. T. 9. № 4. S. 81-103.

Slovari i ehnciklopedii na Akademike https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/27999 Data obrashcheniya 04.03.2019

Slovari i ehnciklopedii na Akademike . Geografiya https://geography_ru.academic.ru/26/%D0%93%D0%98%D0%A1 Data obrashcheniya 04.03.2019

Aguilar A. G., Mateos P. Diferenciación sociodemográfica del espacio urbano de la Ciudad de México //Eure (Santiago). – 2011. – T. 37. – №. 110. – C. 5-30.

Bell R. R., Zabriskie N. B., Assisting Marketing Decisions by Computer Mapping: A Branch Banking Application, *Journal of Marketing Research*, 15, 1, 122-28, 1978

Cliquet G. (ed.). Geomarketing: Methods and strategies in spatial marketing. – John Wiley & Sons, 2013.

Denègre J., Salgé F., *Les systèmes d'information géographique, Coll. Que-sais-je?* no. 3122, PUF, Paris, 1996.

MySQL 5.6 Reference Manual .
<https://dev.mysql.com/doc/refman/5.6/en/opengis-geometry-model.html> Дата обращения 04.03.2019

Sidorchuk R. et al. The influence of high level values on brand preferences of student youth in Russia //International Journal of Retail & Distribution Management. – 2018. – T. 46. – №. 7. – С. 638-656.

Sidorchuk, R. (2014), “Integral effect estimation methods for a partner company of the participation in the coalition loyalty program”, *Research Journal of Applied Sciences*, Vol. 9 No. 12, pp. 947-951.

Sidorchuk, R. (2015), “The concept of ‘value’ in the theory of marketing”, *Asian Social Science*, Vol. 11 No. 9, pp. 320-325.

Sidorchuk, R.R., Efimova, DM., Skorobogatykh, I.I., Meshkov, A.A. and Danchenok, L.A. (2016), “Conceptual aspects of studying value reference points and consumer preferences of young consumers”, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, Vol. 14 No. 10, pp. 7337-735

Старобинская Н.М., к.э.н., доцент, доцент кафедры
отраслевой экономики и финансов, Российский
государственный педагогический университет им. А.И. Герцена

nadine.star@mail.ru

Балтыков Б.О., аспирант 2 года обучения, Российский
государственный гидрометеорологический университет

baltykov_boris@rambler.ru

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ПОНЯТИЕ И ЭЛЕМЕНТЫ

Аннотация

В статье рассмотрена организационная культура как имманентная часть теории организации в Новой экономике. В статье рассмотрены основные понятия и составляющие организационной культуры, выделены причины повышения интереса к ней в 80е годы XX века. В статье показаны некоторые характеристики и основные элементы организационной культуры.

Ключевые слова: маркетинг, внутренний маркетинг, организационная культура.

RePEc: M31

УДК 339.138

Nadegda M. Starobinskaya, PhD of economic Sciences, Associate professor,

Associate professor of Marketing and Strategic Planning

Department at Herzen's Russian State Pedagogical University

nadine.star@mail.ru

Boris O. Baltykov, Post-graduate student 2 years of study,

The Russian State Hydrometeorological University

baltykov_boris@rambler.ru

ORGANIZATIONAL CULTURE: BASIC CONCEPTS AND ELEMENTS

Abstract

The article considers organizational culture as an immanent part of organization theory in the New Economy. The article discusses the basic concepts of the components of organizational culture, highlights the reasons for increasing interest in it in the 80s of the twentieth century. The article shows some characteristics and basic elements of an organizational culture.

Keywords: marketing, internal marketing, organizational culture.

RePEc: M31

УДК 339.138

УДК 339.138

Старобинская Н.М., к.э.н., доцент, доцент кафедры
отраслевой экономики и финансов, Российский
государственный педагогический университет им. А.И. Герцена
nadine.star@mail.ru

Балтыков Б.О., аспирант 2 года обучения, Российский
государственный гидрометеорологический университет
baltykov_boris@rambler.ru

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ПОНЯТИЕ И ЭЛЕМЕНТЫ

*Nadegda M. Starobinskaya, PhD of economic Sciences, Associate professor,
Associate professor of Marketing and Strategic Planning
Department at Herzen's Russian State Pedagogical University
nadine.star@mail.ru*

*Boris O. Baltykov, Post-graduate student 2 years of study,
The Russian State Hydrometeorological University
baltykov_boris@rambler.ru*

ORGANIZATIONAL CULTURE: BASIC CONCEPTS AND ELEMENTS

В настоящее время развитая организационная культура, бесспорно, является предметом гордости любой фирмы, а также выступает как средство привлечения высококвалифицированных профессионалов. Кроме всего прочего, высокий уровень развития организационной культуры позволяет создать в рамках компании социально-экономическое пространство, способствующее росту

производительности, формированию устойчивой приверженности сотрудников, закреплению успешности компании.

Вопросы формирования организационной культуры, которая являлась бы эффективной для той или иной сферы бизнеса, зачастую вызывают возникновение споров, потому как организационная культура сама по себе выступает как субъективная категория: у любого сотрудника компании есть свое собственное представление о том, какова должна быть организационная культура и какие действия следует предпринимать для ее развития. С целью успешного и эффективного управления организационной культурой компании необходимо иметь теоретические знания и практические навыки в данной сфере. Отметим, что организационная культура может реализовать свои возможности в эффективном управлении как в крупных корпорациях [12], так и в среднем и мелком бизнесе [16], и даже в государственном секторе [4]. Однако, для высокой эффективности применения данного инструмента необходимо хорошо представлять себе не только структурные элементы, но и модели организационной культуры.

Понятие организационной культуры. Организационная культура – это «система правил (как формальных, так и неформальных) и норм деятельности, традиций и обычаев, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организации, стиля руководства, показателя уровня удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости сотрудников между собой и организацией, ориентированной на стратегические цели и задачи данной организации». [9]

Организационная культура отражает вопросы, касающиеся регулирования жизнедеятельности персонала: то, зачем люди стали членами организации; то, как они строят отношения друг с другом; то, какие устойчивые нормы и принципы функционирования организации они разделяют, и множество других аспектов, которые относятся к ценностям и нормам деятельности людей.

Зачастую организационная культура трактуется «как философия и идеология организации, ценностные ориентации, нормы, убеждения и верования, регулирующие взаимоотношения людей внутри организации и за ее пределами». [3]

Отметим, что организационная культура активно внедряется в организацию посредством внутреннего маркетинга. [10] При этом в описание организационной культуры, как правило, включаются нижеследующие составляющие:

- *убеждения* – отражают представления сотрудников о том, что в организации является правильным;
- *ценности*, являющиеся главенствующими в организации, акцентирующие внимание на том, что необходимо считать важным. Ценности могут находить отражение в различных сферах, таких как забота и уважение к людям, предприимчивость, справедливое обращение с сотрудниками, проявление заботы к потребителям и т.д.;
- *мировоззрение* – вера либо отсутствие веры во что бы то ни было, убежденность в том, что зло непременно наказуемо, а добро всегда торжествует и т.д.;
- *нормы* как элемент организационной культуры, это правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидают. Нормы могут выражаться в письменной форме или передаваться устно, либо выражаться в отношении окружающих к поведению. С помощью норм поведения в функционировании организации регулируются такие моменты как взаимоотношения в системе руководство – подчинение, честность и законопослушность и т.д.;
- *поведение* – каждодневные действия, совершаемые людьми в ходе работы и связи с выполняемой работой при взаимодействии с другими (язык, с помощью которого происходит общение, церемонии, ритуалы и др.);
- *социально-психологический климат* – преобладающий в организации относительно устойчивый психологический настрой ее членов, отражающий

реальную ситуацию трудовой деятельности и характер межличностных отношений. Климат в организации определяется тем, каким образом у людей происходит восприятие культуры, бытующей в их подразделении либо организации, а также тем, какие мысли и чувства возникают у людей в связи с данной культурой. Оценку социально-психологического климата можно провести, изучая отношения людей к труду, друг другу и организации в целом;

- *символы* – атрибуты, с помощью коих осуществляется трансляция ценностных ориентаций всему персоналу организации;
- *структура коммуникаций* – структура формализованных и неформализованных информационных потоков; качество коммуникации: потеря и преобразование информации; направленные действия по «внутреннему PR»;
- *одежда, внешний вид* – весьма важным моментом является то, как принято одеваться в данной организации, ведь это во многом оказывает влияние на формирование внутреннего климата в компании;
- *самореализация работников* – творчество в работе либо рутина, регламентация ограниченности сотрудников либо акцентирование внимания на потенциально возможном росте;
- *трудовая этика* – качественные характеристики трудовой деятельности, справедливое вознаграждение работников в соответствии с их вкладом в трудовую деятельность, перспективы карьерного развития и т.д.;
- *структура внешней идентификации (фирменного стиля)*: имидж организации – образ, который направленно транслируется клиенту; имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом; восприятие компании и ее продукции в обществе; рекламные атрибуты: логотип, слоган и др.

Исходя из всего вышесказанного, организационная культура – «это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения». [3]

Организационная культура в литературе. В 80-е годы концепция организационной культуры утвердилась в литературе, посвященной теории организации. В тот период времени скачкообразно возрос интерес к данной проблематике, появилось множество книг и публикаций о корпоративной культуре. Именно в это время, как теоретики, так и практики начали уделять серьезное внимание понятию «культура». Тот факт, что культура организации игнорировалась как важный фактор, влияющий на результаты организации, объясняется тем, что она относится к ценностям, которые считаются самоочевидными, к лежащим в основе предположениям, к ожиданиям, коллективным воспоминаниям и определениям, которые уже присутствуют в организации. В это время вышли книги таких исследователей культуры, как Эдгар Шейн («Организационная культура и лидерство» [15]), Филипп Харрис и Ричард Морган («Управление культурными различиями» [14]), Теренс Дил и Аллан Кеннеди («Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни» [12]), которые, по-сути перевернули представление об организационной культуре и ее месте в теории организации и показали новые направления ее изучения и развития. Отметим, что данные исследования очень удачно легли в новую парадигму менеджмента, направленную на увеличение эффективности организации, изменение как организационной структуры, так и организационного дизайна, изменение направленности стратегии, создание новых теорий лидерства. Ранее при исследовании теории организации в основном выделяли такие аспекты, как правила и власть, теперь же с подачи последователей культурологического направления акцент сместился на ценности и нормы. Прежде бытовало мнение, что рациональное поведение лежит в основе принятия решений в организации, культурологи же утверждали, что огромное значение при этом играют представления и убеждения. Организационная культура вызывала интерес еще и потому, что на данное понятие возлагали большие надежды, связанные с тем, что оно позволило понять и объяснить, почему существует разница в эффективность функционирования разнообразных

организаций. Отметим, что развитая концепция организационной культуры дала возможность впоследствии реализовать на практике концепцию прорывного позиционирования для самых различных организаций. [2, 10]

Часть авторов, исследовавших организационную культуру, уверены, что она выступает в качестве объединяющей силы («связующих процессов») внутри компании, особенно, компании децентрализованной. Например, А. Теренс Дил и Кеннеди говорят о том, что «положительный результат работы и совершенство могут быть достигнуты организацией лишь посредством признания и всеобщего принятия единых организационных ценностей». [8]

Отметим, что исследования в области организационной культуры затрагивают и типологию организационных культур. Так, Роберт Э. Куин и Ким С. Кэмерон предлагают свое «поле организационных культур и, в зависимости от соотношения контроля и гибкости и внутренней и внешней ориентации выделяют четыре типа культуры (клановую, иерархическую, рыночную и адхократическую). [11] Отметим, что применение адхократической культуры открывает новые горизонты организационному развитию и позволяет достичь высокой эффективности деятельности организации. [1, 6, 16] Все исследователи организационной культуры единодушны в том, что культура является объединяющим понятием, которое отражает как эффективность деятельности компании, так и сплоченность, социальное единство данной организации. [5, 7, 13]

Концепция организационной культуры. Концепция организационной культуры находит свое отражение и приобретает смысл с помощью выделенных характерных черт культуры, а содержание организационной культуры само по себе имеет огромное влияние на поведение сотрудников, а также определяет уровень их лояльности и мотивации.

Организационная культура – это неуловимая, неосязаемая, невыраженная категория, наличие которой не нуждается в доказательствах. Любая организация разрабатывает свод правил и определенных предписаний, которые регламентируют

повседневное поведение сотрудников на рабочих местах. Филипп Р. Харрис и Роберт Т. Моран в своей работе предлагают десять характеристик для рассмотрения конкретной организационной культуры: [14]

- *осознание себя и своего места в организации* (в некоторых культурах демонстрация работником своих внутренних настроений поощряется, в других же культурах – наоборот, принято их скрывать; иногда творческий подход и независимость могут проявляться с помощью сотрудничества, а порой – лишь индивидуально);
- *коммуникационная система и язык общения* (наличие различных видов коммуникации (устная, письменная, невербальная и пр.), применение средств связи и степень открытости коммуникации);
- *внешний вид*, одежда во время работы (уделяется особое внимание спецодежде и униформе, допустимые стили одежды, прическа, косметика и т.д.);
- *что и как едят люди* – вошедшие в привычку и ставшие традицией модели поведения в данной сфере (как организована система питания сотрудников на предприятии, существуют ли специально отведенные для этого места, принято ли приносить пищу с собой либо питаться в кафе, находящемся на территории организации или за ее пределами и т.д.);
- *осознание времени* (на сколько четко соблюдается сотрудниками временной распорядок, наличие системы поощрения за соблюдение этого распорядка, какова степень относительности и точности времени у сотрудников организации);
- *взаимоотношения между людьми* в зависимости половозрастного признака, статуса и уровня власти, наличия опыта, знаний и умений и т.д.; методы решения различных конфликтов;
- *ценности* (осознание сотрудниками того, что является плохим, а что хорошим) и *нормы* (система определенных ожиданий в отношении того, каким должно быть поведение в тех или иных ситуациях) – что является для людей

ценным в их организационной жизни (различные привилегии, поощрения либо сам рабочий процесс), а также как данные ценности оберегаются и сохраняются;

- *вера во что-то и отношение или расположение к чему-то* (наличие у сотрудников веры в успех, в самих себя, в свое руководство и т.д.; отношение или расположение к потребителям, к коллегам, поставщикам и конкурентам и т.д.; степень влияния, оказываемого моралью и религией);
- *развитие и обучение работников* (на сколько обдуманно сотрудники выполняют свою работу; на что возлагают надежды – на силу или интеллект);
- *мотивация сотрудников* (как сотрудники относятся к работе, какова степень их ответственности; разделение труда и возможность замещения работы; соблюдение чистоты на рабочем месте; вознаграждение за проделанную работу; карьерные продвижения).

Стоит отметить, что содержание организационной культуры возможно определить не как сумму элементов данной культуры, а как определенную взаимосвязь этих элементов. Кроме того, немало важным является то, как с помощью взаимосвязанных элементов культуры происходит формирование образцов поведения. (рис. 1)

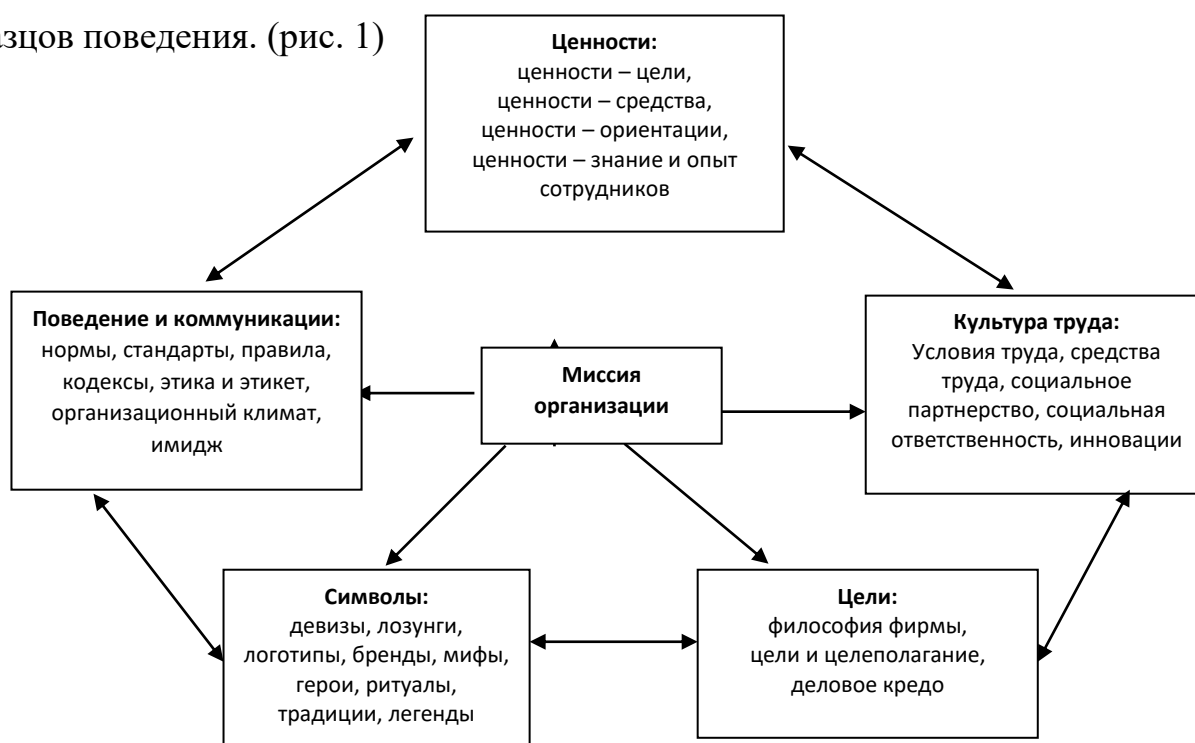


Рисунок 1- Основные элементы организационной культуры компании

Порядок расположения базовых элементов, посредством которых формируется организационная культура, является ее отличительной чертой. Этот порядок также указывает на то, какие в случае возникновения конфликта между структурными подразделениями компании должны преобладать принципы.

Заключение. Организационная культура действительно является важным аспектом успешной деятельности любой организации.

Можно утверждать, что организационная культура представляется собой определенный набор правил, поведенческих норм, ценностей, представлений и понятий, которые формируются в процессе становления организации, а в процессе деятельности компании подвергаются изменениям. Этот самый набор правил и ценностей оказывает огромное влияние на любую сферу функционирования организации. В частности, если говорить о коммуникациях, из работы стало очевидно, что и здесь оргкультура играет немаловажную роль. Элементы организационной культуры влияют на то, какие требования предъявляются к содержанию коммуникации, как происходит формирование коммуникационного процесса, как вообще в компании построена система коммуникаций, а также на процесс подачи и восприятия информации сотрудниками.

Кроме всего прочего, посредством оргкультуры создается определенный имидж организации, отличающий данную компанию от всех других. С помощью оргкультуры в организации формируется атмосфера социальной стабильности, в этой сфере культура, поддерживая присущие компании стандарты поведения, выступает в качестве своеобразного социального клея, благодаря которому фирма становится более сплочённой.

Библиография

1. Адизес И. К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.
2. Алиаскарова Ж.А. Прорывное позиционирование как ключ к реализации обмена студентами внутри России // Заметки ученого. – 2016. – №8. – С. 12-16.
3. Большакова А. Н. Социальная психология для менеджеров: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – 352 с.
4. Волкова А.В. Электронное правительство и формирование публичных ценностей в современной России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения. – 2013. – №3. – С. 84-92.
5. Карташевич Е.В. Управление организационной культурой компании: инновационный аспект // Kant. – 2017. – № 4. – С. 188-191.
6. Красникова Т.С., Пашкус В.Ю. Адхократия как перспективная форма организации в Новой экономике: новые возможности для организации общественного сектора // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2016. – Т. 7, №1. – С. 84-103.
7. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 150 с.
8. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. – М.: «Логос», 2011. – 224 с.
9. Рыбакова М. В. Организационная культура как фактор устойчивого развития // Социально-гуманитарные знания. – 2004. – № 2. – С. 221-234.
10. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А.Пашкус, В.Ю.Пашкус и др. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 225 с.

11. Cameron K., Quin R. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition: Based on the Competing Values Framework. – 3rd Ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011. – 288 p.
12. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. L.: Penguin Books Ltd., 2000. – 232 p.
13. Ehrhart M.G. Organizational Climate and Culture (Organization and Management Series). – L.: Routledge 2013. – 384 p
14. Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. – Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1987. – 609 p.
15. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – 5th Ed. – New York : Wiley, 2016. – 408 p
16. Wekelo K. Culture Infusion: 9 Principles for Creating and Maintaining a Thriving Organizational Culture. – Reston, Virginia: Zendoway Publisher, 2017. – 194 p.

References

- Adizes I. K. (2015) How to overcome management crises. Diagnosis and solution of management problems. – 2nd ed. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publisher.
- Aliaskarova G.A. (2016) Breakthrough positioning as a key to the implementation of student exchange in Russia // Notes the Scientist. – No. 8. – Pp. 12-16.
- Bolshakova A. N. (2004) Social psychology for managers: Textbook. – Rostov on Don: Phoenix.
- Volkova A.V. (2013) Electronic government and the formation of public values in modern Russia // Bulletin of St. Petersburg University. Series 6. Philosophy. Culturology. Political science. Right. International relationships. – Iss. 3. – Pp. 84-92.

Kartashevich E.V. (2017) Management of the organizational culture of the company: the innovation aspect // Kant. – No. 4. – Pp. 188-191.

Krasnikova T.S., Pashkus V.Yu. (2016) Adhocracy as a Promising Form of Organization in the New Economy: New Opportunities for the Organization of the Public Sector // Marketing MBA. Marketing management of the enterprise. – Vol. 7, Iss.1. – Pp. 84-103.

Lension P. (2013) Heart of the company. Why organizational culture means more than strategy or finance. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.

Persikova T. N. (2011) Intercultural communication and corporate culture: Textbook. – Moscow: "Logos".

Rybakova M. V. (2004) Organizational culture as a factor of sustainable development // Social and humanitarian knowledge. – No.2. – Pp. 221-234.

Strategic Marketing (2016) / Pashkus N.A., Pashkus V.Y. et al. – Moscow: Yurayt. – 236 p.

Cameron K., Quin R. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition: Based on the Competing Values Framework. – 3rd Ed. – San Francisco: Jossey-Bass.

Deal T. E., Kennedy A. A. (2000) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. L.: Penguin Books Ltd.

Ehrhart M.G. (2013) Organizational Climate and Culture (Organization and Management Series). – London: Routledge.

Harris P.R., Moran R.T. (1987) Managing Cultural Differences. – Houston, Texas: Gulf Publishing Company.

Schein E.H. (2016) Organizational Culture and Leadership. – 5th Ed. – New York: Wiley.

Wekelo K. (2017) Culture Infusion: 9 Principles for Creating and Maintaining a Thriving Organizational Culture. – Reston, Virginia: Zendoway Publisher.