

**СОДЕРЖАНИЕ****Д. Шевченко**

Стратегический маркетинг организации: принципы планирования  
и реализации ..... 4

**Т. Короткова, А. Власов**

Роль маркетинга в коммерциализации инноваций ..... 10

**Т. Качанова**

Факторы покупательских предпочтений и комплексная лояльность ..... 17

**Э. Жилкина, Н. Хаметова**

Маркетинговые исследования рынка спортивной одежды ..... 22

**В. Козлова**

Удовлетворенность персонала своей работой как важный  
элемент повышения конкурентоспособности турфирмы ..... 27

**А. Васильева**

Методика формирования статистической совокупности  
регионов-конкурентов ..... 30

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

**Галицкий Ефим Борисович**, к. э. н., ведущий специалист Фонда «Общественное мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» ГУ Высшая школа экономики;

**Гвозденко Александра Николаевна**, к. э. н., доцент кафедры маркетинга ВЗФЭИ (Липецкий филиал);

**Никишкин Валерий Викторович**, к. э. н., профессор, декан факультета маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова;

**Панкрухин Александр Павлович**, д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой общего и специального менеджмента Российской академии госслужбы при Президенте РФ;

**Парамонова Татьяна Николаевна**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы РГТЭУ, декан факультета Коммерции и Маркетинга;

**Платонова Наталья Алексеевна**, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;

**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ, руководитель цеха «Образование» Гильдии Маркетологов.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:  
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:  
Сурен Григорян  
Татьяна Чудина  
Валерия Михалюк  
Михаил Краевский  
Владимир Боушев  
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:  
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:  
105275, Москва,  
просп. Буденного, д. 39, корп. 3  
Тел./факс редакции:  
(495) 365 0255  
E-mail: info@bci-marketing.ru  
http://www.bci-marketing.ru

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

Издается с января 1997 г.  
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

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

Распространяется по подписке.  
Подписные индексы:  
48668 — каталог «Роспечать»  
40582, 43640 — Объединенный  
каталог «Пресса России»

Материалы для публикации  
принимаются  
только в электронном виде.  
Рукописи не возвращаются.  
Перепечатка материалов  
только с разрешения редакции.

## АННОТАЦИИ

**Д. Шевченко**

### **Стратегический маркетинг организации: принципы планирования и реализации**

Настоящая статья имеет своей целью изложение основных принципов и подходов к пониманию и конструированию стратегического плана развития журнала, как любой иной организации в условиях конкурентной рыночной среды. Основная идея статьи показать, что стратегия журнала нацелена не столько на ситуации, в которых он находится, сколько на удовлетворение интеллектуальных потребностей и запросов конкретной целевой аудитории, его сегментов (конкретных групп потребителей).

**Ключевые слова:** стратегическое планирование организации, стратегический маркетинг, целевая аудитория, стратегия роста журнала.

**Т. Короткова, А. Власов**

### **Роль маркетинга в коммерциализации инноваций**

Предлагается практический инструмент коммерциализации высокотехнологичного бизнеса посредством разработки и реализации маркетинговых бизнес-процедур в цепочке создания и освоения новой продукции.

**Ключевые слова:** коммерциализация, бизнес-процессы, цепочка создания ценности, инновации, маркетинг.

**Т. Качанова**

### **Факторы покупательских предпочтений и комплексная лояльность**

В статье отражены данные проведенного автором маркетингового исследования, позволившего провести мониторинг покупательских предпочтений жителей г. Волгодонска. В ходе исследования выявлено, что в настоящее время возросла роль культуры обслуживания и сервиса, как факторов, влияющих на выбор потребителя. Но необходимо помнить, что уровень обслуживания клиентов зависит от лояльности работников, и это качество работников превращается во все более важный фактор ликвидности компании.

**Ключевые слова:** покупательские предпочтения, комплексная лояльность, культура сервиса.

**Э. Жилкина, Н. Хаметова**

### **Маркетинговые исследования рынка спортивной одежды**

На примере магазинов «Спортивный мир» и «Спортмастер» авторы статьи провели сравнительный анализ ценовой, ассортиментной, конкурентной политики торговых предприятий спортивной одежды. Практический интерес представляет то, что в статье раскрываются мотивационные факторы целевого рынка потребителей.

**Ключевые слова:** ценовая политика предприятия, ассортиментная политика предприятия, бренд, спортивная одежда, предпочтения потребителей.

**В. Козлова**

### **Удовлетворенность персонала как важный элемент повышения конкурентоспособности турфирмы**

Статья посвящена анализу удовлетворенности персонала турфирмы своей работой, поскольку это способствует улучшению процесса обслуживания клиентов и, в конечном итоге, является одним из условий эффективного функционирования турфирмы на рынке. Применительно к сотрудникам одной из турфирм города Орла, было осуществлено исследование основных мотивационных атрибутов их работы. Результаты проведенного анализа позволили определить «сильные» и «слабые» стороны в мотивации труда менеджеров по туризму, что в дальнейшем позволит грамотно разработать мероприятия по стимулированию сотрудников.

**Ключевые слова:** удовлетворенность персонала, турфирма, анализ мотивационных атрибутов, стимулирование сотрудников, конкурентоспособность, г. Орел.

**А. Васильева**

### **Методика формирования статистической совокупности регионов-конкурентов**

В статье представлена методика формирования статистической совокупности регионов-конкурентов. При отсутствии специальных стандартов выбора регионов-конкурентов, как на федеральном, так и региональном уровне разработанная методика позволяет определить состав статистической совокупности регионов-конкурентов, основываясь на их специализации. Апробация методики позволила сформулировать статистическую совокупность регионов-конкурентов Амурской области за 2004–2008 гг.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность региона, методика отбора регионов-конкурентов, апробация методики, Амурская область

---

## SUMMARIES

### **D. Shevchenko**

#### **Strategic marketing of the organisation: planning and realisation principles**

The present article has the purpose a statement and acquaintance of management of magazine with main principles and approaches to understanding and designing of the strategic plan for development of magazine, as any other organisation in the conditions of the competitive market environment. The basic idea of article to show that magazine strategy is aimed not so much at situations in which it is, how many on satisfaction of intellectual requirements and inquiries of concrete target audience, its segments (concrete groups of consumers).

**Keywords:** strategic planning of the organisation, strategic marketing, target audience, strategy of growth of magazine.

### **L. Korotkova, A. Vlasov**

#### **Marketing for innovations**

We propose to use the Value Chain for commerce business of innovations.

**Keywords:** value Chain, commerce, business- process, innovation, marketing.

### **T. Kachanova**

#### **Factors of consumers' preferences and the complex loyalty**

The information of the marketing research carried out by the author and made it possible for the author to monitor the consumers' preferences of the inhabitants of Volgodonsk is reflected in the article. In the course of the research it was revealed that at present the role of attendance and service culture as the factors influencing the consumer's choice has increased. But one must remember that the level of consumers' service depends on the loyalty of employees, and this quality of employees is becoming an increasingly important factor in the liquidity of the company

**Keywords:** consumers' preferences, complex loyalty, service culture.

### **E. Zhilkina, N. Khametova**

#### **Sportswear Market Research**

The article considers the factors influencing consumer preferences. Taking as example Sportivny Mir and Sportmaster sporting goods stores, the authors made a comprehensive comparative analysis of the pricing policy, product line policy, and competition policy of sportswear retailers. The motivational factors of the target consumer market present particular practical interest.

**Keywords:** pricing policy, product line policy, brand, sportswear, consumer preferences.

### **V. Kozlova**

#### **Employee's contentment as an important element of improvement of tourfirm's competitiveness**

The article is connected with analysis of tourfirm's employee's contentment, so far as it improves the service of consumers and results in effective function of tourfirm at the market. It was realized the research of basic motivation's attributes of tourfirm's managers work in Orel city. The results of analysis defined «strength» and «weakness» of tourfirm's managers work's motivation. In the future it gives a chance to work out the measures for stimulate the employees.

**Keywords:** employee's contentment, tourfirm, motivation's attributes analysis, stimulate the employees, competitiveness, Orel city.

### **A. Vasiljeva**

#### **Technique of formation of statistical set of regions-competitors**

In article the technique of formation of statistical set of regions-competitors is presented. In the absence of special standards of a choice of regions-competitors, as on federal, and regional level the developed technique allows to define structure of statistical set of regions-competitors, being based on their specialisation. Technique approbation has allowed to formulate statistical set of regions-competitors of the Amur region for 2004 - 2008 year.

**Keywords:** competitiveness of region, technique of selection of regions-competitors, technique approbation, the Amur region.

**Дмитрий ШЕВЧЕНКО**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ**



**Шевченко Дмитрий Анатольевич**,  
д.э.н., проф., заведующий кафедрой  
маркетинга и рекламы РГГУ, член Совета  
Гильдии маркетологов  
shevm@rggu.ru

Статья имеет своей целью изложение и ознакомление менеджмента журнала с основными принципами и подходами к пониманию и конструированию стратегического плана развития журнала, как любой иной организации в условиях конкурентной рыночной среды\*.

Преимущество стратегического планирования заключается в том, что оно позволяет:

- ◆ мыслить перспективно;
- ◆ четко ставить цели и задачи, управлять ситуацией;
- ◆ более четко координировать принимаемые решения;

- ◆ установить показатели результатов деятельности для последующего контроля;
- ◆ организаторам журнала быть более подготовленными к внезапным переменам;
- ◆ более точно видеть взаимосвязь обязанностей сотрудников, ответственных за отдельные направления.

**Стратегическое планирование** — это управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями журнала и его потенциальными возможностями и шансами, которые предоставляет рынок.

Стратегия организации — это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению своих ресурсов для достижения долговременных конкурентных преимуществ организации на целевых рынках.

Любая организация существует для того, чтобы воспользоваться в рамках окружающей ее среды имеющимися возможностями и шансами.

Конкретные цели или программа действий (стратегия, концепция) журнала, которые раньше вполне считались удовлетворительными, с течением времени, по мере его роста, появления новых возможностей и шансов, теряет свою актуальность и четкость. Как правило, руководство, менеджмент или его часть испытывают неудовлетворенность этой программой действий, так как она перестает соответствовать новым требованиям времени (среды, ситуации, современным тенденциям).

Журнал, с точки зрения маркетинга, необходимо рассматривать со стороны его рыночного положения, а не со стороны того, что есть и на что способны создатели журнала, в чем они сильны.

**Журнал — это инструмент**, удовлетворяющий нужды и запросы клиентов, а не то, что пишут и могут в нем написать или разместить.

Статьи, в конечном счете, устаревают, тогда как основные нуж-

\* Статья подготовлена на основании доклада, в рамках маркетингового консультирования, по разработке стратегии развития одного из крупных российских журналов.

ды и запросы рынка остаются вечными неизменно.

Есть журнал или журналы, которые также нацелены на наших клиентов (читателей). Всегда может появиться новый журнал, который станет конкурировать по тем или иным позициям или уже существует такой.

Стратегия журнала должна быть нацелена не столько на ситуации, в которых находится журнал, сколько на удовлетворение интеллектуальных потребностей и запросов его конкретной целевой аудитории, ее сегментов (конкретных групп потребителей).

**Маркетинг** предполагает удовлетворение потребностей и желаний потребителей посредством взаимовыгодного обмена ценностями.

В экономике с высокой конкуренцией, когда потребители ведут себя все более рационально, они сталкиваются с широким предложением аналогов, в том числе в Интернете.

Журнал, как любая организация, имеет шанс добиться успеха только за счет его предпочтения покупателем, обеспечения и продвижения своей высокой ценности для покупателей, в т. ч. оптимизируя процесс его представления.

**Традиционный** взгляд на стратегию состоит в том, что журнал начинает предлагать (продавать) тот продукт, который он максимально в состоянии произвести, предложить покупателю.

В этой диспозиции предполагается, что журналу (руководству, команде) априори известно, каким должен быть журнал и каким его видят читатели, чтобы его могли читать, использовать и приобретать.

Эта экономическая позиция оправдана при условии, что на рынке дефицит подобных журналов и он занимает монопольную позицию. В этом случае потребитель не предъявляет особых требований к качеству, техническим характеристикам или дизайну журнала. Эта ситуация наиболее характерна для развивающихся рынков и стран.

Схематично, применительно к журналу, традиционная стратегия представляет собой схему процессов: проектирование журнала — закупка материалов — изготовление — определение цены — продажа — реклама — распределение — обслуживание.

Подобный традиционный подход оказывается неэффективным в тех экономических системах, где потребителю (читателю) предлагается широчайший выбор аналогичных интеллектуальных продуктов. В этой ситуации массовый рынок фактически представляет собой множество микрорынков, на каждом из которых актуальны свои запросы, желания, предпочтения и другие покупательские критерии.

Предельно кратко — менеджмент журнала должен заняться поиском трудных ответов на три простых с виду вопроса:

**Первый вопрос: «Где мы находимся?»**

- ◆ Что представляет собой наш журнал?
- ◆ Что представляют собой читатели нашего журнала?
- ◆ Что ценно для этих читателей?
- ◆ Каким будет наш журнал?
- ◆ Каким он должен быть?

**Второй вопрос: «Что мы хотим получить?»**

- ◆ Выжить в условиях кризиса.
- ◆ Увеличить количество читателей.
- ◆ Повысить доходы от журнальной деятельности.
- ◆ Снизить расходы.
- ◆ Расширить присутствие журнала в гуманитарной области (среди вузов, институтов, за рубежом и др.).
- ◆ Потеснить конкурентов и завоевать лидерство в своей области.

**Третий вопрос: «Что для этого надо сделать?»**

Как организовать поиск ответов? Как правило, это должно быть обстоятельное обсуждение. Программные ответы желательно записывать. Важно, чтобы максимальное количество заинтересованных сторон приняли участие в обсуждении и поиске ответов относительно настоящего и будущего журнала.

По итогам обсуждения составляется программный документ, в котором должно быть четко указано главное направление (или направления), стратегия развития журнала.

Генеральная цель журнала формулируется и декларируется как его миссия. Хорошо сформулированное заявление о миссии журнала предоставляет возможность сотрудникам сознательно и сообща идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности.

Миссия является основным ориентиром генеральных направлений стратегического развития журнала. Поиски стратегии журнала начинаются с декларирования его миссии.

Формулировка генеральных направлений развития журнала должна быть ограничена двумя факторами:

1. Целями и задачами, преследуемыми руководством журнала.
2. Запросами и потребностями читателей (клиентов), фактических и потенциальных клиентов (которых намерены привлечь).

Производитель — стратег, менеджмент журнала должен предложить и создать продукцию для четко определенных целевых рынков.

Эта позиция характерна для холистического маркетинга (ценностная ориентация на покупателя). Разработка концепции ценностного подхода принадлежит японским маркетологам.

Схематично ценностная стратегия маркетинга журнала выглядит следующим образом: «сегментация потребителей журнала — выбор рынка — позиционирование ценности», «проектирование журнала — раз-

работка услуг — установление цены — привлечение ресурсов — распределение и обслуживание», «личная продажа — стимулирование сбыта — реклама».

Таким образом, стратегический план, нацеленный на потребности и предпочтения целевых потребителей включает последовательно три фазы: выбор конкретной ценности, воплощение ценности, продвижение ценности.

Первая фаза — выбор ценности представляет собой «домашнюю работу», предваряющую создание любого продукта. В нашем случае интеллектуального.

Для подобного шага необходимо сегментировать рынок, выбрать подходящие сегменты и позиционировать для них предлагаемую ценность (портфель предложений, интеллектуальный продукт в форме статей, отвечающих запросам целевых сегментов).

В этом суть стратегического маркетинга.

Самостоятельно эту работу усилиями сотрудников сделать сложно, целесообразнее ее доверить квалифицированным маркетологам.

Процесс разработки и предоставления ценности начинается до появления журнала на свет и продолжается во время его разработки, производства, даже после того, как он станет доступным потребителям.

Если ставится задача разработать стратегическую программу

действий развития журнала на перспективу, то для этого необходимо:

1. Сформулировать **цели и задачи** журнала.
2. Сформировать **портфель предложений**.
3. Определить **стратегию роста**.

При разработке программных **целей и задач** относительно рыночной ориентации журнала, руководство должно стремиться, чтобы программа (стратегия, концепция) не получилась слишком узкой или слишком широкой.

Например, если журнал нацелен на социально-гуманитарную научную общественность, то можно предположить, что его целевая аудитория: философы, культурологи, специалисты в области социологии и управления. Но не филологи, историки и др. группы читателей (целевые сегменты). Подобное включение является расширительным толкованием стратегии.

И, напротив, ограничение целевой аудитории только культурологами, и иными, вышеперечисленными целевыми сегментами, может рассматриваться как слишком узкое направление ориентации (позиционирование) журнала.

Основным фактором стратегического планирования является анализ **хозяйственного портфеля** журнала. Речь идет об оценке руководством состояния портфеля, т. е. об оценке положения всех входящих в состав журнала содержательных направлений (рубрик).

Условно говоря, речь идет об ассортименте продукции (статей) журнала. Анализ должен быть проведен по всем основным направлениям (рубрикам) журнала в отдельности. Анализ требует выявления наиболее рентабельных, «кормящих» и наименее доходных, «некормящих» рубрик.

Этот анализ, как правило, проводит руководство беспристрастным образом. В результате могут быть выявлены те направления, которые следует развивать, и направления не рентабельные, которые требуют сокращения и даже закрытия в результате слабости и отсутствия спроса на них со стороны целевого рынка.

**Стратегия роста** журнала разрабатывается на основе анализа и может быть проведена на трех уровнях:

**1. Уровень интенсивного роста.** Здесь стратегия роста журнала опирается на нынешний масштаб деятельности.

**2. Уровень интеграционного роста.** Опирается на возможности интеграции с другими элементами маркетинга в рамках отрасли журнала.

**3. Уровень диверсификации.** Опирается на возможности, которые открываются за пределами отрасли.

Рассмотрим эти подходы подробнее.

**1. Уровень интенсивного роста.** Этот рост оправдан в тех случаях, когда журнал не до

конца использовал возможности, присущие ее его нынешнему состоянию.

Для выявления возможностей интенсивного роста И. Ансофф предложил методику «сетки развития товара и рынка», предполагающую три возможности интенсивного роста.

**1.1. Глубокое внедрение на рынок.** Заключается в изыскании журналом путей увеличения сбыта журнала на настоящем (существующем) рынке с помощью активных усилий маркетинга.

Это предполагает несколько направлений деятельности:

- ◆ стимулировать нынешних подписчиков на увеличение числа выписываемых экземпляров издания, оформляя подписку в виде подарков друзьям;
- ◆ попытаться привлечь к себе подписчиков конкурирующих изданий, предложив им более низкие подписные цены или усиленно продвигая свой журнал как лучший среди изданий по данной тематике;
- ◆ попытаться завербовать новых потенциальных подписчиков, т. е. не читающих в настоящее время подобные журналы, но имеющих тот же демографический, психографический профили, что и существующие подписчики.

**1.2. Расширение границ рынка.** Эта стратегия реализуется на основе увеличения сбыта благодаря внедрению ныне существующих продуктов на новые рынки.

◆ начать распространение журнала на новых географических рынках — региональных, общенациональных или международных, — где он раньше не распространялся;

◆ сделать журнал привлекательным для новых сегментов рынка подписчиков, придав ему соответствующие черты;

◆ попытаться наладить продажу журнала новым сегментам рынка, например, вузам, факультетам, соответствующим вузовским центрам, другим институтам и структурам в той же форме.

**1.3. Совершенствование товара.** Заключается в попытках руководства увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

Для этого журнал может:

- ◆ создать новые, отличные от прежних, журналы, которые понравились бы читателям журналов по социально-гуманитарным проблемам;
- ◆ начать выпуск разных региональных изданий журнала по социально-гуманитарным проблемам;
- ◆ создать электронный вариант ежемесячного журнала для рынков, аудитория которых предпочитает получать журнал (региональные издания) по электронной подписке.

**2. Уровень интеграционного роста.** Оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции и журнал может получить дополнительные

выгоды за счет перемещения в рамках отрасли «назад», «вперед» или «по горизонтали».

♦ «Назад» или регрессионный рост заключается в попытках поставить под более жесткий контроль своих поставщиков. В идеале, журнал мог бы купить фирму поставщика бумаги или печати. В другом случае жестче контролировать эти процессы.

♦ «Вперед» или прогрессивная интеграция — поставить под более жесткий контроль или продумать систему распределения журнала.

♦ «По горизонтали», горизонтальная интеграция — поставить под более жесткий контроль предприятия-конкурентов, либо присоединить некоторые из своей отрасли.

**3. Уровень диверсификационного роста.** Эта стратегия оправдана в том случае, когда отрасль не дает журналу возможностей для дальнейшего роста или когда возможности за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. В этой стратегии журнал должен ухватиться за любую возможность роста, за любой шанс.

Существуют три разновидности диверсификации.

**3.1. Концентрическая диверсификация.** Пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической или маркетинговой точек зрения похожи на существующие продукты журнала, которые направлены

на привлечение внимания новых классов клиентов. Это может быть собственное производство, выпуск книг в мягкой обложке, выпуск учебников или учебных пособий, альманахи журнала (с учетом архива журнала) как приложение к журналу по отраслевой тематике, которые могут быть реализованы по имеющейся сети распространения.

**3.2. Горизонтальная диверсификация.** Пополнение своего ассортимента, предложений, которые никак не связаны с выпуском журнала. Например, открытие собственного семинара, клуба или открытие курсов обучения, переподготовки в рамках компетенции журнала, в котором в качестве участников могут быть подписчики журнала, либо новые клиенты.

**3.3. Конгломератная диверсификация.** Пополнение ассортимента направлениями бизнеса, не имеющими никакого отношения ни к журналу, ни к отрасли. Например, создание гуманитарного ресторана или кафе с названием «Личность и Культура», в котором будет соответствующая атмосфера.

Теперь о конкретном подходе к планированию маркетинга журнала. Подобное планирование проводится на уровне отдельных подразделений, хозяйственных структур (в коммерческих организациях — стратегических бизнес-единиц).

Стратегический план журнала определяет, какими именно на-

правлениями будет заниматься каждый отдел журнала. Для каждого должен быть разработан отдельный план.

При разработке плана отделом журнала (направления) должны быть включены разделы, посвященные:

♦ статистике итоговых результатов деятельности журнала за последний период (доходы, количество тиража, подписчиков, рост доходов, основные затраты, в т. ч. на продвижение);

♦ текущей рыночной ситуации (сильные и слабые стороны журнала, положение журнала на рынке, величина и доля рынка, основные сегменты, потребности заказчиков, специфика факторов микросреды, каналы распространения, наличие конкурентов);

♦ опасностям и возможностям окружающей среды (анализ конкурентов и запросы потенциальных потребителей, STEP-анализ, SWOT-анализ, неблагоприятные тенденции, привлекательные возможности, конкурентные преимущества среды);

♦ задачам и проблемам, и трудностям, с которыми придется столкнуться в ближайшее время (материальные, кадровые, технологические и др. в форме задач и целей, увеличение доходов, доли читателей, рынка).

**Стратегия маркетинга на уровне отделов предполагает:**

♦ подтвердить «старые» и новые направления деятельности от-

дела журнала (провести *ABC*-анализ). Определить сегменты своего рынка. Для каждого сегмента необходимо озаботиться разработкой отдельной стратегии маркетинга — комплекса маркетинга: новые продукты, доведение до потребителей, стимулирование сбыта. Определить затраты на маркетинг;

- ◆ получить ответы на следующие вопросы: а) что будет сделано? б) когда это будет сделано? в) кто будет это делать? г) сколько это будет стоить. Предположим, что руководитель решил провести ряд мероприятий по стимулированию распространения журнала. Это могут быть семинары, конференции, выставки, новые места продаж и т. п. Для этого должен быть подготовлен специальный план;
- ◆ определить бюджеты мероприятий, представляющие собой обычные записи расходов и доходов;
- ◆ установить порядок контроля исполнения намеченных действий, которые записываются в форме календарного плана с указанием результатов, сро-

ков и ответственных за исполнение и контроль (месяцы, кварталы).

Стратегия журнала на основе повышения ценности портфеля предложений (статей, продукции журнала) для потребительских групп, сегментов требует инвестиций в инфраструктуру и способности руководства журнала.

Стратегия журнала предполагает налаживание менеджмента взаимоотношений с клиентами, управление внутренними ресурсами и партнерскими отношениями. Эта стратегия получила название *CRM*. Она нацелена на то, чтобы понять, кем являются клиенты, как они себя ведут, в чем нуждаются и чего хотят.

Чтобы понять запросы и изменяющиеся потребности клиентов, потребуется проведение ряда мероприятий по анализу и исследованию потребностей клиентов. Клиентов в этой связи целесообразно разделять на ключевых и обычных клиентов.

Следование концепции *CRM* предполагает ведение базы данных о клиентах с подробной характеристикой их бизнеса и по-

купательского поведения. Понимание потребностей клиентов позволяет журналу интегрировать свои процессы в целях реагирования на запросы потребителей.

Создание, предоставление и продвижение ценности требует множества маркетинговых мероприятий. Для правильного выбора требуется стратегическое планирование. Как правило, в небольших организациях этими вопросами занимаются несколько человек во главе с руководителем.

В этой статье не рассматриваются особенности формирования стратегии журнала в Интернете. Но основные положения и принципы формирования стратегического маркетинга журнала могут рассматриваться как универсальные.

Руководителю в первую очередь надо осознать необходимость стратегического видения развития своего бизнеса и способов достижения успеха. Сделать журнал клиентоориентированным — главная и основная задача стратегического маркетинга.

**Татьяна КОРОТКОВА,  
Андрей ВЛАСОВ**

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГА В КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИЙ**



**Короткова Татьяна Леонидовна,**  
д. э. н., проф. кафедры Маркетинга  
и управления проектами МИЭТ (ТУ)  
korotkova3@rambler.ru



**Власов Андрей Владимирович,**  
аспирант МИЭТ (ТУ)

На основании исследований, проведенных в одном из науко- емких регионов России<sup>1</sup>, выявлена специфика российского рынка научно-технической продукции с позиций соответствия требованиям коммерциализации. Она заключается в недостаточной степени реализации основных требований коммерциализации при организации

бизнес-системы и бизнес-процессов ее образующих, при формировании среды бизнеса (инфраструктуры рынка), в неразвитости посреднической среды и системы поставок, в слабой обеспеченности бизнеса нормативами и стандартами, создающими условия их коммерциализации и в неразвитости маркетинговой инфраструктуры. Ана-

лиз позволил сделать вывод о необходимости комплексного инновационного подхода к коммерциализации высокотехнологичного бизнеса путем его реструктуризации на основе современных маркетинговых концепций: социально-этической, маркетинга взаимодействий и инновационного маркетинга.

**Коммерциализация** бизнеса высокотехнологичной продукции включает процессы изучения потребности рынка в инновационных товарах, разработку новой продуктовой политики; выбор правильного времени выхода на рынок, последовательности и объема деятельности на разных сегментах высокотехнологичного рынка, эффективного метода распределения и продвижения высокотехнологичных изделий, а также стадию разработки стратегического и оперативного планов маркетинга.

Процессы адаптации товаров, созданных в технологичных отраслях, к их коммерческому использованию требуют инновационных маркетинговых решений и корректировки существующих маркетинговых концепций. При этом необходимо сформулировать принципы и основные положения концепции инновационного маркетинга.

**Концепция инновационного маркетинга** — это философия управления маркетингом, основанная на принципах удовлетворения потребностей таких специфических сегментов рынка, какими являются потребите-

<sup>1</sup> Оценка уровня инновационности малых фирм г. Зеленограда, 2008–2009 гг.

ли высокотехнологичных изделий, с более эффективными по сравнению с компаниями-конкурентами процессами создания, освоения и реализации инновационной продукции.

Основными общесистемными **принципами инновационного маркетинга** при коммерциализации процессов создания и освоения новой техники являются:

- ◆ соблюдение действующего законодательства в части инновационных процессов;
- ◆ высокая культура обслуживания потребителей высокотехнологичных товаров;
- ◆ оптимальность коммерческих решений при выходе на рынок высоких технологий;

- ◆ доходность, прибыльность и рентабельность инновационной продукции;

- ◆ конкурентоспособность товаров и услуг, созданных в наукоемких отраслях;

- ◆ выполнение качественно и в срок договорных обязательств контрагентов на рынке высокотехнологичных отраслей.

К коммерциализации создания наукоемкой продукции и освоения рынка высокотехнологичных товаров предъявляется ряд специфических требований, которые необходимо соблюдать при коммерциализации бизнеса на основе внедрения инновационной маркетинговой концепции как обязательного

условия перехода на товарообменные отношения в сфере науки и научного обслуживания.

В *таблице* представлен основной перечень требований с указанием целей, инструментов и результатов, достигаемых при коммерциализации процессов создания и освоения новой техники с использованием инновационной концепции маркетинга.

Как видно из таблицы, процесс коммерциализации высокотехнологичного предприятия на основе инновационного маркетинга связан с введением новых, адаптированных к наукоемкой продукции, коммерческих бизнес-процессов. К типичным

Таблица

Требования к коммерциализации наукоемкого бизнеса и механизм их реализации

№	Требование	Достигаемая цель	Инструменты, реализующие требование	Результаты соблюдения требования
1	Реструктуризация бизнес-процессов на основе инновационной маркетинговой концепции	Коммерциализация процессов создания и освоения новой высокотехнологичной продукции	Анализ и совершенствование цепочки создания ценности посредством инновационного комплекса маркетинга	Комплексная коммерциализация высокотехнологичного производства
2	Коммерциализация отношений с бизнес-средой наукоемких предприятий	Создание деловых партнерских взаимоотношений с агентами макро- и микросреды	Использование принципов маркетинга взаимодействия и социально-этической концепции маркетинга	Достижение взаимовыгодных договорных условий в конкурентной среде
3	Формирование коммерческой внутренней инфраструктуры высокотехнологичного бизнеса	Обеспечение наукоемкого бизнеса сервисными процессами для достижения коммерческих целей компании	Разработка комплексной целевой программы создания инновационной маркетинговой инфраструктуры для коммерциализации бизнеса	Внедрение системы коммерческих и маркетинговых вспомогательных и обслуживающих бизнес-процедур и процессов
4	Определение стратегии развития наукоемкого бизнеса	Коммерциализация стратегического развития бизнеса	Построение стратегических карт развития бизнеса на основе инновационного маркетинга	Миссия, цели, план и система сбалансированных показателей долговременного развития бизнеса
5	Разработка оперативного маркетингового плана и сбытовой политики инновационного бизнеса	Коммерциализация текущего управления компанией на базе инновационного маркетинга	Определение ключевых инновационных компетенций бизнеса	Маркетинговый план достижения коммерческих целей бизнеса

коммерческим бизнес-процессам относятся:

- ◆ концентрация и рассредоточение товаров;
- ◆ накопление, сортировка и размещение товаров;
- ◆ переход владения товаром от продавца к покупателю;
- ◆ обеспечение сохранности и защиты товара, находящегося на хранении или в процессе перехода владения;
- ◆ поддержание контактов, ведение переговоров и сделок между покупателями и продавцами;
- ◆ передача права собственности на товар от продавца к покупателю.

Эти функции необходимы в связи с несовпадением местоположения, времени и видов процессов производства и продажи товаров и услуг, что связывает между собой вопросы: «Где, когда и что производит предприятие?» и «Где, когда и что желает приобрести покупатель?». Для адаптации перечисленных коммерческих бизнес-процессов к специфике инновационного бизнеса, рассмотрим принципы инновационного маркетинга при создании и освоении высокотехнологичной продукции. Поскольку инструментарий маркетинга включает четыре элемента, разработку новых подходов лучше осуществлять в рамках маркетингового комплекса.

Так, для товарной составляющей комплекса инновационного маркетинга специфическими принципами являются следующие:

- ◆ коррекция «маркетинговой близорукости», т. е. ориентация на потребности, удовлетворяемые технологичными товарами, а не на его материальную оболочку;
- ◆ синергизм, как следствие соблюдения принципов целостности и системности при конструировании и создании наукоемкого изделия;
- ◆ соблюдение социально-этического аспекта при формировании товарной политики;
- ◆ создание конкурентных преимуществ в инновационном товаре, дающих ему приоритет на конкурентном высокотехнологичном рынке;
- ◆ формирование ключевых компетенций в корпоративной микро- и субмикросреде для реализации генерируемых конкурентных преимуществ;
- ◆ обеспечение конкурентоспособности высокотехнологичных изделий не только за счет функциональных, но и за счет экономических и социально-этических характеристик.

**Ценовая политика инновационного маркетинга** должна строиться, исходя из принципа оптимизации затрат на весь цикл создания, освоения и вывода на рынок высокотехнологичной продукции; принципа безубыточности и окупаемости затрат за весь инновационный процесс; принципа рентабельности хозяйственной деятельности наукоемкого бизнеса; а также принципа обеспечения конкурентоспособности наукоемкой продукции за счет введения конкурентных цен.

В основу рациональной организации **товародвижения инноваций** должно быть положено соблюдение следующих принципов:

- ◆ принципа оптимизации логистических затрат при движении высокотехнологичных товаров от производителя к потребителю;
- ◆ принципа выбора оптимальной формы и рациональной звенности движения высокотехнологичных товаров с широким применением централизованной доставки в розничную торговую сеть;
- ◆ принципа выбора рациональных бизнес-процессов при транспортировке и складировании наукоемкой продукции;
- ◆ принципа совершенствования и оптимизации технологической цепи товародвижения.

При разработке инновационных **маркетинговых коммуникаций (МК)**, предназначенных для освоения рынка высокотехнологичной продукции необходимо соблюдать принципы:

- ◆ креативности рекламных обращений и других видов коммуникаций;
- ◆ адаптации коммуникативных мероприятий к специфике инновационной продукции;
- ◆ целевой ориентации МК, реализуемой на основе процессов сегментации и позиционирования наукоемкой продукции;
- ◆ рационализации и соизмеримости инновационного маркетингового бюджета с результатами коммуникативной кампании;

♦ соблюдения принципов маркетинга взаимодействий и социально-этических норм.

Механизм инновационного маркетинга представлен в виде совокупности взаимосвязанных процедур, которые объединены в процессную модель коммерциализации наукоемкого бизнеса на основе цепочки создания стоимости М. Портера<sup>2</sup>, и процессов трансформации материальных активов в нематериальные результаты<sup>3</sup>.

Цикл создания и освоения новой техники (СОНТ) в традиционном, а не в коммерческом варианте состоит из следующих этапов: финансирование НИОКР; описание идеи – *know-how*; проведение конкретной НИР (научно-исследовательской работы) и выражение изобретения или идеи в определенной натуральной форме;. опытно-

конструкторская работа; опытное производство (изготовление продукции, выпуск всего комплекта документации, проект условий); промышленное производство с решением задач качества, количества и сроков поставки и т. п.); реализация продукции; гарантийные обязательства относительно продукции.

В традиционной трактовке цикл СОНТ привязан только к жизненному циклу изделия – промежутку времени от замысла изделия до снятия его с производства. Основным недостатком традиционной модели СОНТ является то, что в ней опущены основные этапы, связанные с коммерческой деятельностью наукоемкой компании, что недопустимо в условиях рыночной экономики. В связи с этим предлагается модель, связанная

с полным циклом создания и освоения новой продукции, включающая все этапы коммерческой деятельности по продвижению товаров к потребителю, созданию спроса и стимулированию сбыта, процессов заготовки, поставки и контроля материалов, сырья, комплектации, а также договорных отношений с поставщиками и потребителями.

На *рисунке 1* дается модель цепочки преобразования материальных, информационных и других потоков на входе процесса создания и освоения высокотехнологичной продукции в потребительскую ценность на выходе бизнес-системы.

Как видно из рисунка 1, коммерциализация высокотехнологичного бизнеса представляет собой специфический технологический процесс, связанный



Рис. 1. Роль маркетинговой составляющей в процессе создания потребительских ценностей высокотехнологичного бизнеса

<sup>2</sup> Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

<sup>3</sup> Каплан Роберт, Нортон Дейвид. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.

с реализацией маркетинговых бизнес-процедур в цепочке создания и освоения новой продукции. К последним относятся:

- ◆ адаптация к высокотехнологичному рынку, связанная с изучением его специфики и факторов, влияющих на его функционирование и развитие;
- ◆ маркетинговые исследования, направленные на корректировку «маркетинговой близорукости», т. е. с отходом от стереотипных представлений о способах удовлетворения потребностей;
- ◆ исследование особенностей потребностей в высокотехнологичных товарах и реализация потребительских нужд в части инновационных товаров;
- ◆ процессы формирования и развития инновационных потребностей.

Конечным звеном цепочки приращения потребительских ценностей за счет маркетинговой составляющей является этап позиционирования высокотехнологичного бизнеса, связанный с изучением реакции потре-

бителей на коммуникативную политику компании с помощью обратной связи.

Таким образом, рациональная организация коммерческих бизнес-процессов на базе принципов и концепции инновационного маркетинга на всех стадиях СОНТ, должна обеспечить повышение эффективности высокотехнологичного производства.

Согласно концепции М. Портера компания приходит на рынок для того, чтобы создать ценность или набор ценностей для целевой группы своих клиентов. При этом она рассчитывает на определенную финансовую компенсацию (в виде выручки). В создании ценности для потребителей, как правило, участвуют основные и вспомогательные бизнес-процессы.

**К основным бизнес-процессам наукоемкого производства** относятся те, которые непосредственно участвуют в создании прибавочного продукта, т. е. трудовой стоимости (затраты труда научного и производственного персонала; работников, обслуживающих покупате-

лей и клиентов; а также прибавочная стоимость в виде прибыли с продаж).

**Вспомогательные бизнес-процессы** не участвуют в создании ценностей для клиентов напрямую. К ним относятся управленческие бизнес-процессы; процессы, обеспечивающие обслуживание основной деятельности (инфраструктура); процессы развития технологий; и, наконец, нормативно-правовое обеспечение деятельности наукоемкого предприятия.

На *рисунке 2* показаны стадии создания потребительской стоимости, адаптированные для высокотехнологичного товара. Как видно из рисунка, все основные виды научно-технической деятельности объединены в так называемую **цепочку создания ценности**, представляющую собой последовательность бизнес-процессов, каждый из которых вносит свой вклад в потребительскую стоимость инновационного товара или услуги<sup>4</sup>.

Рассмотрим роль инновационных процессов, относящихся



Рис. 2. Место и роль основных видов инновационных бизнес-процессов в цепочке создания ценности высокотехнологичного бизнеса

<sup>4</sup> Короткова Т.Л. Создание цепочки ценности в сфере обращения наукоемкой продукции. Материалы МНТК «Электроника и информатика». – М.: РИО МИЭТ, 2005.

к основным бизнес-процессам в наукоемком бизнесе. Цепочка создания ценности по основным бизнес-процессам начинается с группы операций, обеспечивающих **поставки инновационных материалов и сырья наукоемким** предприятиям для разработки и создания сложной продукции. Для инновационных фирм важным является поиск и обеспечение новыми композиционными материалами и сырьем, нужным для создания новых видов изделий. Такие процедуры, как поиск партнеров, сбор и обработка информации об их надежности, оперативности, пунктуальности, ответственности и финансовой устойчивости, качестве поставляемой ими продукции необходимы для обоснования целесообразности взаимодействия с потенциальными партнерами, прогнозирования рисков, связанных с этим взаимодействием. До совершения сделок с потенциальными поставщиками необходимо договориться о ценах и ценовой политике с целью обеспечения эффективных финансовых результатов. Большое значение для работы в условиях свободного рынка высокотехнологичных товаров имеет порядок заключения договоров с партнерами, призванных застраховать фирму от непредвиденных обстоятельств.

К бизнес-процессам, связанным с **инновационными технологиями создания и освоения новой техники**, относятся: конструирование, технологическая и организационная подготовка,

освоение в опытном производстве и переход на серийное производство высокотехнологичной продукции, а также ее транспортировка и хранение; складирование и комплектация.

Реализация этих процессов для технологичных фирм связана с необходимостью учитывать специфику продукции, разрабатывать и внедрять новые средства и способы, обеспечивающие ее конкурентоспособность, надежность, функциональность, сохранность, безопасность, комплектацию и маркировку. Особое внимание необходимо уделять выбору инновационных стратегий. К числу наиболее популярных стратегий в области инноваций относятся стратегии непрерывной инновации, стратегическая инновация, системная инновация, радикальная инновация, управление новыми венчурными предприятиями, управление интеллектуальными активами. Особо надо отметить стратегии формирования стратегических партнерств, оптимизированное производство, экоинновация, кайдзен-инновация. Ее основа – сокращение времени, расходуемого на операции, не добавляющие «ценности» конечному продукту или уменьшающие ее. К ним относятся хранение, накопление, перемещение, а также процессы ожидания, лишней транспортировки, излишней обработки, процессы, приводящие к избытку запасов, содержащие лишние движения и создающие дефекты, процессы, обусловленные отрицанием человеческого фактора.

Большое значение в венчурных инновационных фирмах имеют стратегии сбережения расходов, т. н. Leap-подход, который заключается в выявлении лишнего «жирка» в производственных процессах (брак, простой оборудования, перепроизводство, лишний пробег транспорта, ненужные перемещения товарно-материальных ценностей и людей) и его ликвидация.

Инструментами реализации выбранных стратегий могут служить классические инструменты оптимизации бизнес-процессов (диаграмма Ишикавы, анализирующая причинно-следственные связи, *IDF*-планирование), сотовая организация рабочих мест, визуализация производства и другие японские методы.

Этап **обеспечения сбыта высокотехнологичной продукции** является наиболее важным, так как именно на нем создается добавленная стоимость в виде прибыли с продаж. Для этого необходимо создать условия для осуществления деловых контактов продавца и покупателя, в процессе которых происходит уторговывание продукции и покупка, с осуществлением кредитно-финансовых расчетов. Реализация высокотехнологичной продукции в современных условиях жесткой конкуренции является одной из сложных и ответственных рыночных операций, поскольку все предшествующие инновационные процессы создания, освоения и производства наукоемкой продукции производились с целью ее реализации и получения прибыли. Инно-

вационность этих процессов может быть обеспечена путем создания новых интегрированных сетей товародвижения и современных организационных форм торговли.

**Инновационный маркетинг и новые модели продаж** — следующие основные бизнес-процессы в цепочке создания стоимости в сфере науки и производства инноваций. Для достижения коммерческих целей высокотехнологического бизнеса используется весь арсенал инновационных маркетинговых инструментов. К ним относятся выбор целевых квалифицированных рынков и новой маркетинговой стратегии; внедрение новейших ценовых методов воздействия на покупателя; новые организационные решения относительно форм продвижения инновации. Креативные маркетинговые коммуникации, в том числе *CRM* (управление взаимодействием с клиентами), *EDI* (электронный обмен данными), *ERP* (планирование маркетинго-

вых ресурсов). Организация продаж наукоемкой продукции должна соответствовать критериям ее эффективности: быть наиболее рентабельной для продавца и наименее затратной для покупателя.

Последнее звено в основной части цепочки ценности высокотехнологического бизнеса — это операции по **послепродажному обслуживанию потребителей наукоемкой продукции**. В постиндустриальной высокотехнологической экономике значение этих операций возрастает в связи с тем, что конкуренция из области производства все больше перемещается в сферу услуг. В конечном итоге выигрывает тот, кто создаст больше удобств и сервиса для конечного потребителя. Поэтому сервисные функции, которыми сопровождает свою продукцию инновационная фирма, часто играют решающую роль в совершении сбытовой функции маркетинга.

При анализе инновационности всей цепочки создания ценности

(бизнес-процессов), а также процессов, связанных с инновационным маркетингом, высокотехнологичная компания должна оценить уровень реализации инноваций как в основных бизнес-процессах, так и во вспомогательных. Такой анализ называется *анализом ключевой компетенции и ключевых слабых мест высокотехнологического бизнеса*.

Оцениваемыми параметрами при анализе бизнес-процессов, как правило, являются затраты на их выполнение, качество процессов и скорость их выполнения. Возможно также экспертное оценивание бизнес-процессов по комплексу критериев, с присвоением коэффициентов значимости каждому критерию. Такой анализ дает возможность сделать выводы, касающиеся уровня инновационности соответствующих бизнес-процессов предприятия и разработать программу кардинального улучшения тех из них, которые получили наихудшие оценки.

**Татьяна КАЧАНОВА**

## **ФАКТОРЫ ПОКУПАТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ И КОМПЛЕКСНАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ**



**Качанова Татьяна Сергеевна,**  
Преподаватель Волгодонского филиала  
«Южного федерального университета»,  
аспирант ЮРГУЭС  
tanya930@rambler.ru

В 2007, 2008 и 2009 годах автором было проведено маркетинговое исследование, позволившее провести мониторинг покупательских предпочтений жителей г. Волгодонска. В ходе исследования ежегодно в течение одной недели при выходе из магазинов известной торговой сети опрашивались по 100 человек разного пола и возраста. Респондентам было предложено ответить на некоторые вопросы, касающиеся их потребления. В результате обработки ответов опрашиваемых получены следующие данные:

Первый вопрос, заданный респондентам, касался факто-

ров, которые определяют их покупательские предпочтения (рис. 1).

Проанализировав динамику покупательских предпочтений жителей города Волгодонска за 2007–2009 годы, можно отметить следующее: к наиболее значимым факторам, определяющим потребительское поведение, были отнесены: месторасположение, качество продукта, ассортимент, ценовая политика. Но на совершение покупки влияют также дополнительные факторы, к которым респонденты отнесли квалифицированный и доброжелательный персонал,

мерчандайзинг, благоприятную атмосферу торгового зала, комплекс маркетинговых коммуникаций, создание программ лояльности, высокий уровень сервиса, режим работы, мнение окружающих о месте продаж. За три года на 20% возросла роль таких факторов как культура обслуживания и сервис.

Как один из инструментов комплекса «7P» персонал может привести к отказу от покупки даже брендированного товара. Именно персональная компонента инфраструктуры фирмы может выступать в качестве базового «P» из комплекса маркетинга, т. е. персонала. Так как основным ресурсом для реализации различных маркетинговых решений, выбранных алгоритмов стратегической направленности, инноваций в товарной и служебной политике является именно персонал организации<sup>1</sup>.

Трудно не согласиться с тем фактом, что эффективность реализации зависит от некоторых главных факторов и профессионализма торговца в том числе. Сложным остается вопрос: «Что делает работу торговца эффективной?»

В ходе опроса волгодонских потребителей мы приходим к выводу, что физические особенности (возраст, внешний вид, половая принадлежность) продавца и способность делать свою работу не имеют существенного значения в процессе реализации. Наиболее принци-

<sup>1</sup> Бондаренко В.А. Современные тенденции в экономике: взаимозависимости маркетинго-инфраструктурных трансформаций // Практический маркетинг №117. – 2006. – С. 24.

пиальными являются уровень мастерства и мотивация — свойства, которые вырабатываются обучением и практикой.

Основным в работе продавца является наличие профессиональных навыков по взаимодействию с покупателем, а именно:

- ◆ Импонирование торговца (умение заслужить доверие).
- ◆ Знание потребителя (знание категории потребителя и предположение развития сценария переговоров).

- ◆ Адаптация торговца к ситуации; способность ответить на нужды покупателей.

- ◆ Осведомленность о продукте.
- ◆ Вежливость.
- ◆ Индивидуальный подход к каждому клиенту (потребители желают персонального внимания и общения).

Потребители желают жить в атмосфере предсказуемости в отношении вашей компании.

Основные характеристики, которые должны быть свой-

ственны продавцу, представлены на *рисунке 2*.

Как правило, никто из ретейлеров не оспаривает необходимость качественного обслуживания покупателей. Культура обслуживания в магазине, как одна из составляющих маркетинга взаимоотношений и клиентоориентированного подхода, важна для сегодняшних потребителей. Данный вывод нашел подтверждение и при опросе

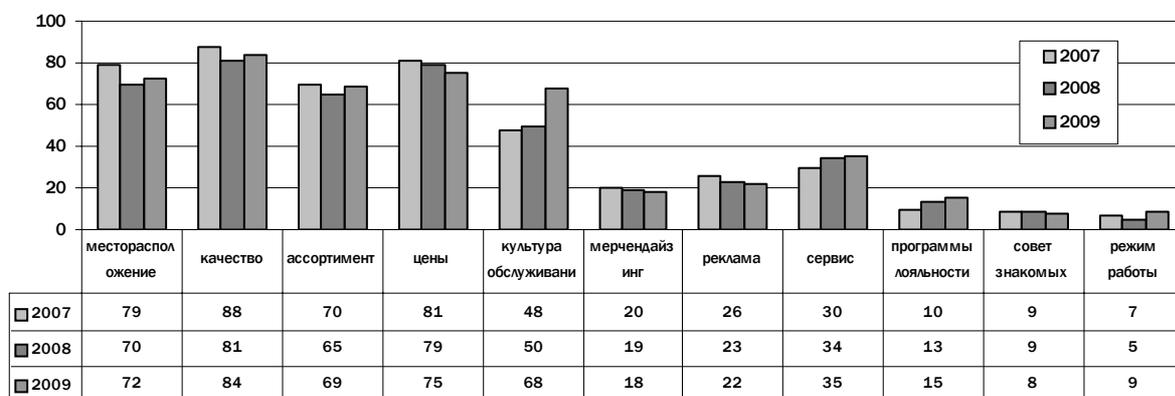


Рис. 1. Факторы, определяющие покупательские предпочтения

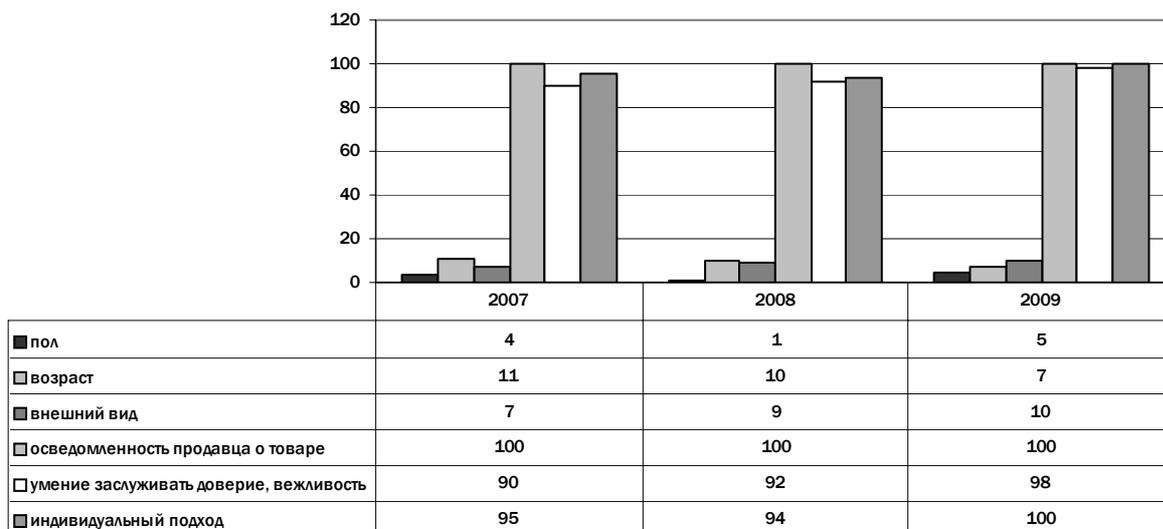


Рис. 2. Основные характеристики «хорошего» продавца

респондентов — жителей города Волгодонска.

На вопрос о степени влияния культуры обслуживания при совершении покупки ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 3).

Из диаграммы видно, что из года в год возрастает количество потребителей, для которых степень влияния культуры обслуживания очень важна при совершении покупки. За три года число таких покупателей увеличилось на 22%. Возросла также численность тех, на которых сервис в магазине хоть незначительно, но влияет.

На следующий вопрос: «Смогли бы вы отказаться от покупки нужного вам товара в случае плохой культуры обслуживания в магазине?» респонденты дали следующие ответы (рис. 4).

Изучение потребителей имеет главной целью понимание их потребностей для обеспечения их наиболее полного удовлетворения. Для этого необходимо выявить и глубоко проанализировать уже сложившиеся потребности, изучить закономерности развития и формирования новых потребностей. Потребительское поведение зависит от многих факторов (внутренних и факторов внешнего окружения) и данные факторы необходимо учитывать при изучении **потребительской лояльности**.

Если бы пришлось выбрать только одну концепцию или принцип, который лег бы в основу управления взаимоотношени-

ями с потребителями, то этим принципом стал бы следующий: сохранение лояльности потребителей — вот ключ к долгосрочному успеху компании. Лояльность как поведенческий факт возникает в связи с тем, что потребитель воспринимает все выгоды, которые ему предоставляет бренд, — функциональные, имидж, уровень воспринимаемого качества. Поведение потребителя, выражающееся в форме лояльности бренду, в большинстве случаев является своеобразным «поведенческим навыком».

Лояльность, приверженность потребителей может носить как эмоциональный, так и рациональный характер. Рациональная лояльность обусловлена

программами лояльности — скидками, бонусами, призами, всем тем, что рационально мотивирует потребителя продолжать покупать товары или услуги определенной компании. Однако такая лояльность длится примерно столько же времени, сколько длится сама программа лояльности. Как только действие программы окончено, потребитель начинает рассматривать предложения других компаний.

Эмоциональную же лояльность формирует позитивный опыт, который испытывает потребитель от взаимодействия с компанией и ее сотрудниками, непосредственно контактирующими с потребителями. И именно в результате позитивного

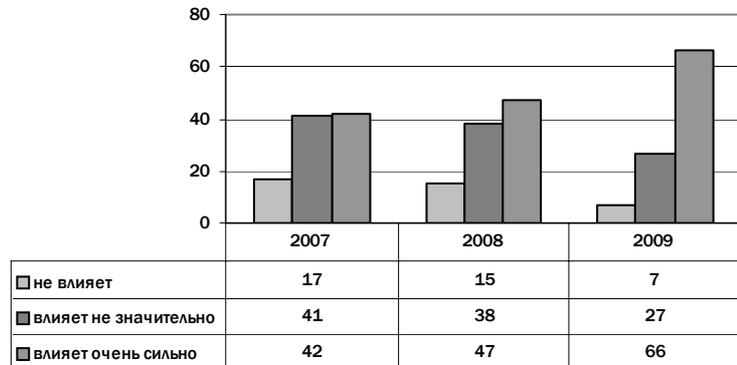


Рис. 3. Степень влияния культуры обслуживания на поведение потребителей

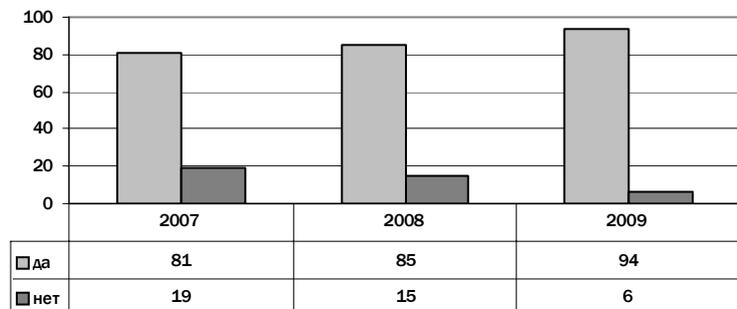


Рис. 4. Отказ от покупки в случае плохой культуры обслуживания

опыта клиенты остаются истинно лояльными компании. На *рисунке 5* изображены составляющие общей истинной лояльности потребителей и факторы, на нее влияющие.

Маркетологи слишком долго считали потребителя главным агентом на рынке, забывая о том, что персонал представляет собой огромную, восприимчивую группу, способную привлекать потребителей. Главный ресурс повышения эффективности деятельности компании в настоящее время — развитие персонала и вовлечение его непосредственно в бизнес и брэнд. Компаниям становится все труднее отличаться от своих конкурентов по качеству продукта, и поэтому для создания конкурентного преимущества все более важным становится сосредоточение на обслуживании клиентов. Уровень обслуживания клиентов зависит от лояльности работников, и это каче-

ство работников превращается во все более важный фактор ликвидности компании.

Для достижения фирмой синергетического эффекта от формирования лояльности первостепенным является воздействие на потребителей и персонал, поскольку именно они создают основную цепочку ценности для компании. Совокупность лояльности персонала компании и ее потребителей автор предлагает называть «комплексной лояльностью». При этом под лояльностью персонала понимается явление, при котором сотрудники положительно относятся к деятельности предприятия, и это отношение выражается в материальной заинтересованности, в приоритетном продвижении его продукции и в стремлении к созданию маркетинговых систем для более эффективного удовлетворения потребителей. Лояльное отношение персонала к организации предполагает верность сотруд-

ника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранению собственности организации. В свою очередь, лояльность потребителей также рассматривается комплексно и определена автором как явление, при котором потребители положительно относятся к деятельности компании, предлагаемым ею продуктам, услугам и персоналу, причем это отношение выражается через предпочтение продуктам данной компании по сравнению с конкурентами, является устойчивым во времени и характеризуется совершением повторных покупок.

Успешная реализация комплексной лояльности с учетом принципов концепции маркетинга отношений позволяет достигнуть компании большего результата, чем при воздействии только на персонал или потребителей. Это явление предложено называть «синергетическим эффектом комплексной лояльно-

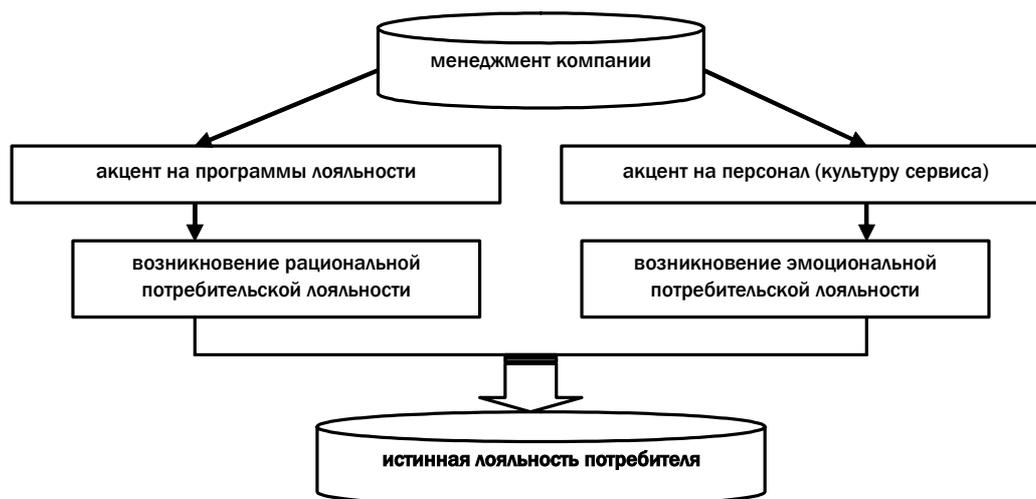


Рис. 5. Процесс формирования общей истинной лояльности потребителей

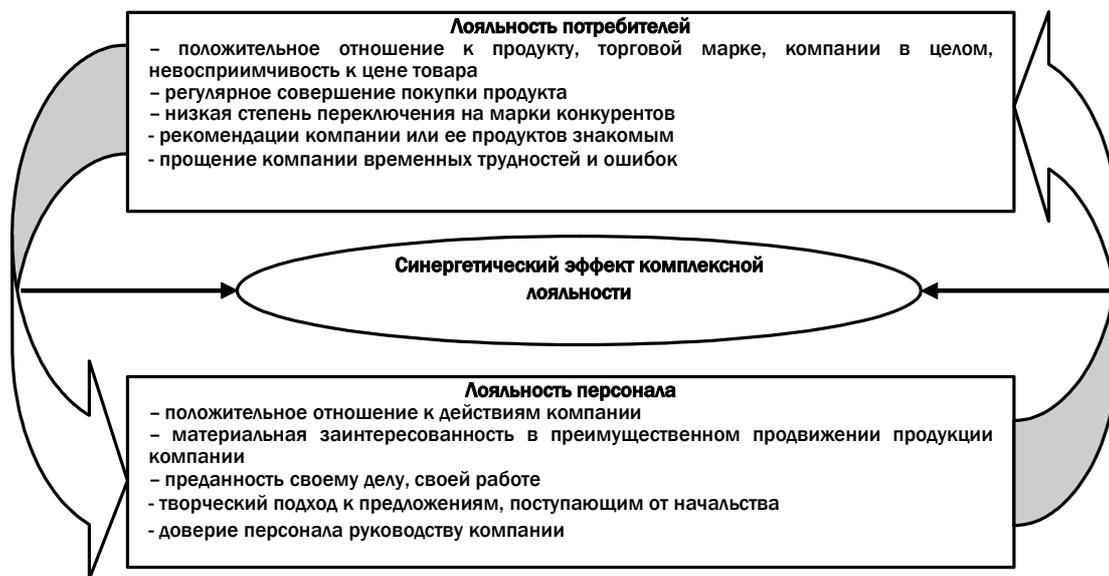


Рис. 6. Синергетический эффект комплексной лояльности

сти»<sup>2</sup>, под которым автор понимает дополнительный прирост эффективности деятельности компании при одновременном воздействии на лояльность персонала и потребителей (рис. 6).

Лояльность сотрудника сформировать стократ сложнее, чем лояльность клиента. Клиент видит компанию такой, какой компания готова себя показать. На клиента оказывает влияние имидж, реклама и другие контролируемые каналы информирования. Сотрудник же видит

всю компанию «изнутри» — от него ничего не скрыть.

Лояльность и благонадежность персонала может обеспечить компании несравнимое ни с чем конкурентное преимущество. Бизнес делают люди, и кадры действительно решают все. Лояльность персонала не возникает сама по себе, ее требуется создавать. Любые усилия по формированию лояльности многократно окупаются. Именно лояльность персонала, а не хитроумные системы контроля, могут предотвратить кражу,

утечку информации, саботаж, нарушение каких-либо других правил и договоренностей. Процесс формирования лояльности персонала имеет свои закономерности, особенности, этапы, ключевые моменты и т. д. Лояльность и приверженность персонала — это процесс, и как любой процесс он требует инициализации, контроля и управления. Управляйте лояльностью вашего персонала, и тогда персонал направит лояльность вашего клиента в нужное вам прибыльное русло.

<sup>2</sup> Катунина Н.В. Формирование комплексной лояльности на потребительском рынке. Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2009.

**Эльвира ЖИЛКИНА,  
Нурия ХАМЕТОВА**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА СПОРТИВНОЙ ОДЕЖДЫ**



**Жилкина Эльвира Евдокимовна,**  
к. э. н., доцент кафедры промышленной  
коммерции и маркетинга Казанского  
Государственного Технического  
Университета им. А.Н. Туполева  
elvira\_zhilkina@mail.ru



**Хаметова Нурия Гумеровна,**  
к. э. н., доцент кафедры промышленной  
коммерции и маркетинга Казанского  
Государственного Технического  
Университета им. А.Н. Туполева

Рынок спортивной одежды и обуви в России в последнее время признается одним из самых динамично развивающихся рынков, и Казань не является исключением. Ключевыми вопросами, требующими решения в ходе деятельности розничного торгового предприятия, являются ценовая, ассортиментная, рекламная, конкурентная политика предприятия. При комплексном рассмотрении этих парамет-

ров деятельности розничного торгового предприятия, можно выявить сильные и слабые стороны компании, и на основе проведенного анализа разработать предложения по улучшению конкретных параметров деятельности компании. Правильное решение данных вопросов обеспечит успех торгового предприятия и поспособствует привлечению потребителей. Необходимо отметить, что все вышеотмеченные

параметры тесно связаны друг с другом и, безусловно, изменение одного из них повлечет изменение другого.

*Целью* исследования является выявление взаимосвязи этих факторов, а также степень влияния каждого из них на формирование уровня потребительского спроса. Объектом исследования была выбрана компания ООО «Спортивный мир». В рамках настоящего исследования был опрошен 2 351 респондент.

Компания ООО «Спортивный мир» была создана 04.12.1997. Сеть магазинов ООО «Спортивный мир» реализует спортивную и модную одежду, а также спортивный инвентарь, ориентируясь на розничную торговлю, охватывая более широкий круг потребителей. На данный момент компания спортивный мир представлена тремя магазинами, которые находятся в городах Казань, Нижнекамск, Альметьевск.

Магазин является мультибрендовым, чем и обосновывается его название. В нем представлена прежде всего продукция трех титанов-производителей в мире спортивной одежды, таких как *Nike, Reebok, Adidas*. Причем в каждом магазине «Спортивный мир» им отводится свой собственный отдел. Все остальные производители размещаются также отдельно друг от друга, правда в меньших количествах и в основном на разных стойках. Подобная выкладка товара позволяет потребителю

быстрее сориентироваться, не растрчивая при этом время на поиски вещи определенной фирмы. Также преимуществом подобной выкладки товара является еще и то, что потребитель может сразу определить возможность приобретения полной экипировки одной фирмы, что позволит ему создать модный и стильный имидж при минимальных временных затратах.

Понятие «качественного» ассортимента исследуемой компании «Спортивный мир» в данном исследовании осуществляется через сравнение параметров, характеризующих ассортимент, с параметрами наиболее преуспевающего конкурента компании – сети магазинов «Спортмастер».

Ассортиментная политика розничного торгового предприятия ООО «Спортивный мир» является одним из ключевых факторов формирования потребительского спроса, а также его конкурентоспособности.

В исследуемом мультимагазине представлены 28 брендов, производящих одежду, и 11 брендов, производящих спортивную обувь. Эта же картина в сети магазинов «Спортмастер» выглядит по-другому. Так, в «Спортмастере» представлены 47 марок одежды и 23 марки обуви, что в общей массе почти в два раза превышает то же самое количество представленных производителей в «Спортивном мире». Это говорит об ограниченности ассортимента магазина «Спортивный мир» по сравнению с его основным конкурен-

том. Но делать выводы только на основании представленных в магазинах брендов, считаем не обоснованным. Поэтому рассмотрим общее количество товаров в каждом из магазинов, а также количество видов и разновидностей товаров для более полной и адекватной картины. Бренды, которые представляют аксессуары, оборудование, спортивный инвентарь, сопутствующие материалы, различного рода снаряжение, белье, носки и другую продукцию, также имеющую немаловажное значение в мире спорта и отдыха, рассмотрены не были.

Продукция компаний *Nike*, *Reebok*, *Adidas* давно завоевала уважение, доверие и любовь потребителей. И неудивительно, что согласно проведенным исследованиям эти бренды являются самыми популярными среди опрошенных респондентов. Так, например, компании *Adidas* отдают предпочтение 38% жи-

телей Республики Татарстан. На втором месте по популярности идет *Reebok*, ему свои голоса отдали 27% респондентов. На третьем месте – компания *Nike*, 13% опрошенных готовы купить одежду и обувь данного производителя спортивной одежды и обуви.

Таким образом, эти три производителя занимают более трех четвертей рынка спортивных товаров Республики Татарстан, а именно 78% от общей доли рынка. Значит, если говорить об ассортименте спортивной одежды и обуви в сети мультимагазинов «Спортивный мир» и сети магазинов «Спортмастер», то для успешной торговли обеих компаний необходимо, чтобы основную массу товаров в торговом зале занимали именно эти три известных всем бренда. Что же получается в реальности?

Как видно из *рисунков 1, 2*, ситуация в мультимагазине

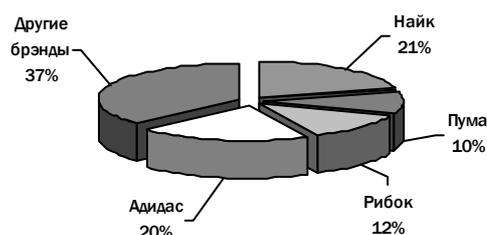


Рис. 1. Распределение брендов в ассортименте магазина «Спортмастер»

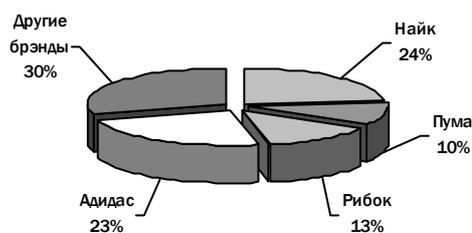


Рис. 2. Распределение брендов в ассортименте магазина «Спортивный мир»

«Спортивный мир» не сильно отличается от ассортиментной политики компании «Спортмастер», если говорить о лидирующей четверке производителей.

Исследования показали, что у самой популярной и самой старой компании в мире спортивной одежды и обуви *Adidas* процентное соотношение составляет 22,65% от всего количества представленного товара и 18,80% от общего количества видов продукции (табл.).

И это не лидирующее место, а всего лишь второе в ассортиментной политике компании. Почетное первое место занимает компания *Nike* — 24,26 и 25,07% от всего количества представленного товара и от общего количества видов продукции соответственно. Что же касается третьего и четвертого брендов, а именно *Reebok* и *Puma*, то у них ситуация от конкурентов сильно не отличается.

Все четыре основополагающих бренда относятся к категории товаров со средним либо выше среднего ценовым уровнем. Что же касается остальной трети производителей, представленных в обоих магазинах, картина кардинально отличается. Так, в мультимагазине «Спортивный мир» в остаточной доле ассортимента преобладают бренды, также как и предыдущие лидеры, относящиеся к среднему и выше среднего ценовому сегменту рынка спортивной одежды и обуви. И опять же немаловажную часть имеет раз-

нообразии производителей. Так, в «Спортивном мире» их почти в два раза меньше, чем в сети магазинов «Спортмастер».

Что же касается магазина «Спортмастер», основная масса представленных в оставшейся трети брендов относится к ценовому уровню ниже среднего либо эконом, за счет чего формируется широкая группа покупателей спортивной одежды и обуви, относящаяся к разному социальному и материальному уровням. Эта группа практически не представлена в мультимагазине «Спортивный мир», что приводит к оттоку покупателей к конкуренту, так как в современной ситуации избытка товаров любой человек хочет иметь выбор, даже при минимальном уровне оплаты той или иной покупки.

Проводя анализ ассортиментной политики магазинов и сравнивая результаты с итогами исследования, необходимо отметить, что самый популярный товар среди опрошенных — кроссовки/обувь, 55,1% от общего количества голосов респондентов. На втором месте идут шорты/брюки, данной категории товаров респонденты

отдали в общей массе 13,1% своих голосов. Третье место занимает (пуховик/куртка) — 10%. К другим вариантам, предложенным самими опрошенными, относятся спортивный костюм (5,6%) и футболки / майки (6,3%). Эти данные были получены на основании ответов респондентов на вопрос о покупках, совершенных ими за год.

Исходя из сведений, полученных в ходе исследования, было выявлено, что портрет современного потребителя спортивной одежды и обуви характеризуется следующими параметрами: это мужчины (41,8%) и женщины (58,2%) в возрасте от 18 до 39 лет (74,5%), с достатком до 30 000 рублей (79%) ежемесячно на человека, не состоящие в браке (59%).

Сфера деятельности потенциального покупателя спортивных товаров следующая:

- ◆ работник среднего звена — 33,2%;
- ◆ индивидуальные предприниматели, собственники бизнеса — 18,4%;
- ◆ управленцы (аппарат управления) — 13,8%.

Для наибольшего количества респондентов спортивная одеж-

Таблица  
Процентное соотношение брендов в магазине «Спортивный мир»

Бренд	% в общем кол-ве	% по видам
1	2	3
«Найк»	24,26%	25,07%
«Пума»	9,90%	9,80%
«Рибок»	12,99%	12,77%
«Адидас»	22,65%	18,80%
Другие бренды	30,19%	33,57%

да и обувь — это комфорт (42%) и необходимость для занятий спортом (32%).

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что основной потребитель на данном рынке в качестве главной мотивации при покупке спортивной одежды и обуви использует стремление к красоте и привлекательности своего внешнего вида, и, как следствие, изменение социального статуса.

В ходе исследования было выявлено, что большая часть респондентов приобретает спортивные товары раз в год (41%), 25% из числа опрошенных покупают спортивную одежду и обувь два раза в год, и лишь 13% делают это раз в квартал. Такая тенденция объясняется тем, что покупка этих товаров происходит не для профессионального занятия спортом, а скорее для поддержания физической формы, т. е. для занятий в спортивном зале не чаще трех раз в неделю в течение двух часов, либо в качестве просто удобной одежды/обуви. Исходя из этого, срок службы спортивной одежды и обуви варьируется в пределах год — полтора. В течение этого же срока приобретенная модель остается актуальной и модной.

Количество респондентов, которые покупают данные товары реже одного раза в год, составляет 17%.

За последние два года в Республике Татарстан открылось большое количество торговых

комплексов, находящихся рядом с домом, включающих огромное число разнообразных магазинов. Такое объединение различных видов товаров в одном месте существенно облегчает процесс покупки. Поскольку большая часть потребителей осуществляет крупные покупки (на крупную сумму) один-два раза в месяц, что связано с графиком получения денежных средств на работе, им удобно приобретать за один поход в магазин различные виды товаров (продукты, бытовая химия, одежда, обувь и т. д.). Результаты исследования это подтверждают — 74% респондентов предпочитают покупать спортивную одежду и обувь в спортивных отделах торговых центров, и лишь 13% опрошенных делают это в фирменных отдельно расположенных магазинах.

Стоит также обратить внимание на предпочтения потребителей относительно популярных спортивных брендов. Самым популярным брендом, по мнению опрошенных, как уже отмечалось, является *Adidas* (38%), далее за ним следует *Reebok* (27%), затем *Nike* (13%), *Columbia* (9%) и *Puma* (5%). Данное процентное соотношение объясняется, в частности, ценовым фактором. Поскольку *Puma* является одним из самых дорогих брендов среди наиболее популярных, потребитель предпочитает покупать более доступные по цене и не менее качественные товары других марок. Популярность бренда

*Adidas*, в свою очередь, объясняется тем, что эта марка спортивной одежды и обуви интенсивно позиционировалась на рынке Российской Федерации в 90-е годы, что привело потребителей к народной любви и абсолютному доверию к этому бренду и по сей день.

Факторами, определяющими покупательский выбор того или иного товара, помимо цены, являются качество, дизайн и предпочтения того или иного бренда. Наиболее важными факторами, определяющими выбор потребителя, являются цена и качество товара. Так считают соответственно 26 и 25% опрошенных респондентов. Затем следует внешняя привлекательность товара, т. е. дизайн, этот фактор назвали наиболее важным 22% респондентов. Приверженность к бренду в качестве определяющего фактора выбрали 13,5% опрошенных покупателей.

Наиболее привлекательными для потребителя являются различные маркетинговые акции так или иначе связанные с понижением цены на конкретные товары. Самой популярной акцией по итогам проведенного исследования является скидка, с этим согласны 48% респондентов. Менее популярными являются дисконтные карты. Такой формой стимуляции интересуется 31% опрошенных респондентов. Желających приобрести два товара по цене одного всего 13%.

Исследование позволило выделить четыре сегмента покупателей: от покупателей с малыми покупками (от 1 до 3 тыс. рублей) до покупателей с крупными покупками (более 10 тыс. рублей) за одно посещение магазина.

Принципиальная роль Больших и Крупных Покупателей заключается в том, что вместе они приносят от 65 до 70% дохода магазина. При этом количество этих людей небольшое. В нашем случае эта цифра равна 35,6% покупателей, т. е. одна треть покупателей приносит две трети выручки.

Если конкретизировать количество покупателей всех четырех категорий, то получится следующая картина:

1) покупатели с малыми покупками — 1–3 тыс. рублей — составляют 24,8% от общего числа покупателей. Они согласно исследованию, приносят магазину всего 10% от общей прибыли;

2) покупатели со средней покупкой — 3–5 тыс. рублей — составляют 36,2% от общего числа покупателей. Они, согласно исследованию, приносят магазину 25% от общей выручки;

3) покупатели с большой покупкой — 5–10 тыс. рублей —

составляют 22,5% от общего числа покупателей. Они, согласно исследованию, приносят магазину 40% от общей выручки;

4) покупатели с крупной покупкой — более 10 тыс. рублей — составляют 13,1% от общего числа покупателей. Они, согласно исследованию, приносят магазину 25% от общей выручки.

Из вышесказанного следует, что магазину наиболее выгодно привлекать потребителей с высоким уровнем дохода, которые могут себе позволить покупки на большие суммы, чем категория потребителей со средним уровнем заработка.

Также интересно было сказать, что чем дольше потребитель находится в магазине, тем больше становится его потребительская корзина. Таким образом, согласно исследованию, покупка, совершенная за 20 минут проведенных в торговом зале, составляет от 1 до 3 тыс. рублей, а чек 30 минут уже переходит в разряд средней покупки, т. е. от 3 до 5 тыс. рублей. Этот принцип распространяется на оставшиеся категории покупок.

Стоит также отметить, что время пребывания человека в мага-

зине напрямую зависит от площади торгового зала и от количества и качества размещенной в магазине информации о предлагаемых товарах. Покупатель проводит в торговом зале 25 минут, при этом 70% покупателей внимательно изучают информацию внутри магазина, а 40% покупают товар, узнав о нем именно в магазине.

### Рекомендации

Розничному предприятию необходимо систематизировать и максимально улучшить работу с внутримагазинным оформлением и коммуникациями.

Это поможет:

- а) увеличить время пребывания покупателя в магазине и тем самым увеличить сумму чека;
- б) увеличить информированность покупателя о товарах в магазине и тем самым увеличить размер его корзины.

Необходимо отметить, что сумма покупки, а соответственно и прибыль предприятия, зависят не только от площади торговой точки, длительности пребывания покупателя в магазине, качества внутреннего оформления торгового зала, но в значительной степени от уровня подготовленности обслуживающего персонала.

**Вероника КОЗЛОВА**

## **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА СВОЕЙ РАБОТОЙ КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРФИРМЫ**



**Козлова Вероника Александровна,**  
к. э. н., доцент кафедры «Технология  
и организация питания, гостиничного  
хозяйства и туризма» Орловского  
государственного технического  
университета  
nichka@aport.ru

В предыдущих статьях автор неоднократно касался вопросов повышения конкурентоспособности туристических фирм\*. Не менее важным условием эффективной деятельности турфирмы является налаживание взаимоотношений руководства с персоналом предприятия. Эмпирически установлено, что через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями,

предприятие увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать клиентов, что является гарантом его долгосрочного выживания на рынке. Тем не менее традиционно нужды персонала недооцениваются, тогда как сотрудник предприятий сферы услуг должен стать важным предметом оценки.

Довольно часто на неудовлетворительном общении менедже-

ра по продажам с клиентом сказывается некоторая неудовлетворенность самого менеджера, возникающая в процессе работы. Таким образом, метод оценки удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей способен указать на проблематичные аспекты работы фирмы, связанные с неудовлетворенностью ее сотрудников. Это позволит обеспечить высшее руководство стратегической информацией для принятия соответствующих решений. Исходя из вышесказанного, возникает острая необходимость в исследовании удовлетворенности менеджера своей работой. Для решения этой задачи воспользуемся теорией мотивации труда Ф. Герцберга.

Ф. Герцберг предположил, что существуют две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом. Он назвал их «факторами мотивации» и «факторами гигиены». Теория утверждает, что эти две группы факторов приводят к двум разным результатам: факторы мотивации — к состоянию удовлетворенности своим трудом, в то время как факторы гигиены приводят лишь к отсутствию неудовлетворенности. Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляция атрибутами труда позволяет влиять на удовлетворенность персонала своим трудом.

\* Артемова Е.Н., Козлова В.А, Шмаркова Л.И. Рейтинговая оценка турфирм города Орла по характеристике их офисов // Практический маркетинг № 10 (116) 2006. С. 28–32; Козлова В.А, Артемова Е.Н. Применение стратегий позиционирования в деятельности турфирм г. Орла // Практический маркетинг. № 11 (141). 2008. С. 15–19.

Теория была признана многими учеными, включая маркетологов.

В рамках данной работы практический интерес представляет исследование степени удовлетворенности сотрудников одной из турфирм города Орла на базе приведенных выше мотивационных атрибутов работы. Для реализации поставленной цели был осуществлен опрос менеджеров по продажам, так как именно эти сотрудники вступают в непосредственный контакт с клиентами в процессе обслуживания. Важность того или иного атрибута определялась с помощью семибалльной шкалы оценок. Максимальный балл «7» означал, что этот аспект очень важен для сотрудника. Также предлагалось указать, насколько менеджер удовлетворен тем или иным атрибутом труда на самом

деле. Здесь также использовалась семибалльная оценочная шкала. Итоговый балл по каждому атрибуту складывался путем умножения значения балла удовлетворенности на показатель важности. Полученные результаты представлены в *таблице*.

Выяснилось, что практически все атрибуты труда важны для сотрудников турфирмы. Исключение составляют лишь стремление быть лидером в своей группе, помогать своей фирме достичь целей, быть частью своей рабочей группы, быть информированным о результатах своей работы.

Наиболее важно для менеджеров получить новые навыки и знания, быть по достоинству оцененными своим руководителем, получать высокую зарпла-

ту, иметь стабильную и надежную работу.

Что же касается реальной ситуации, то здесь картина несколько иная. Менеджеры отметили лишь удовлетворенность отношениями с руководством и уровнем информированности о результатах своего труда. Остальные атрибуты получили весьма невысокие оценки. Хуже всего дела обстоят с возможностями для профессионального роста и продвижения по службе.

В нашем исследовании чрезвычайно важно не только рассмотреть в отдельности два аспекта: удовлетворенность атрибутом труда и его важность, но и сопоставить имеющиеся результаты. Лучше всего это сделать путем построения матрицы удовлетворенности (*рис.*).

Данная матрица наглядно демонстрирует, насколько менед-

Таблица

Анализ мотивационных атрибутов работы сотрудников турфирмы

Атрибут	Важность атрибута в баллах	Насколько менеджер удовлетворен своей работой в действительности	Итоговый балл	Группа факторов
Быть лидером в своей группе	3	4	12	Факторы мотивации
Выполнять интересную и качественную работу	6	4	24	
Достигать личных целей, относящихся к работе	6	3	18	
Получить новые навыки и знания	7	3	21	
Быть по достоинству оцененным своим руководителем	7	5	35	
Участвовать в принятии решений	4	2	8	
Иметь больше свободы на работе	5	2	10	Факторы гигиены
Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами	6	7	42	
Иметь возможности для профессионального роста	6	1	6	
Иметь хорошие рабочие условия	5	5	25	
Получать высокую зарплату	7	2	14	
Помогать своей фирме достичь целей	3	5	15	
Иметь продвижение по службе	5	1	5	
Быть частью своей рабочей группы	2	6	12	
Иметь стабильную и надежную работу	7	4	28	
Быть информированным о результатах своей работы	3	7	21	
Итого	82	61	296	

жер удовлетворен важными для него атрибутами, и наоборот.

Атрибуты труда в матрице обозначены следующим образом:

- 1 – Быть лидером в своей группе.
- 2 – Выполнять интересную и качественную работу.
- 3 – Достигать личных целей, относящихся к работе.
- 4 – Получить новые навыки и знания.
- 5 – Быть по достоинству оцененным своим руководителем.
- 6 – Участвовать в принятии решений.
- 7 – Иметь больше свободы на работе.
- 8 – Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами.
- 9 – Иметь возможности для профессионального роста.
- 10 – Иметь хорошие рабочие условия.
- 11 – Получать высокую зарплату.
- 12 – Помогать своей фирме достичь целей.
- 13 – Иметь продвижение по службе.
- 14 – Быть частью своей рабочей группы.
- 15 – Иметь стабильную и надежную работу.
- 16 – Быть информированным о результатах своей работы.

Матрица состоит из четырех полей. Верхнее левое поле указывает на те атрибуты труда, которые достаточно удовлетворяют менеджера, но в то же время не очень для него важны.

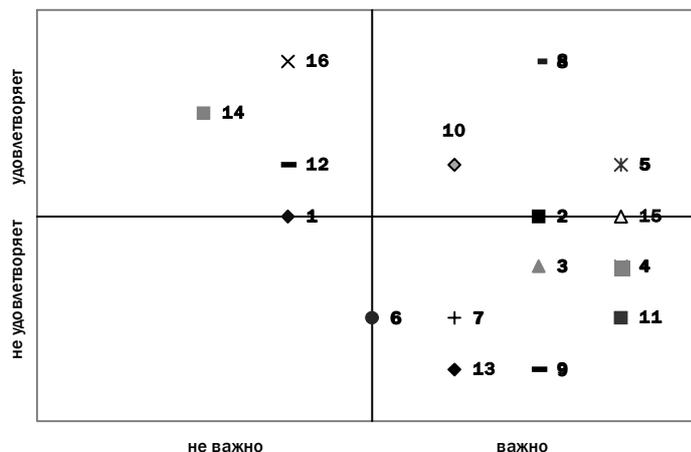


Рис. Матрица удовлетворенности сотрудников турфирмы своей работой

В нашем случае это желание: быть лидером в группе, помочь фирме достигнуть поставленных целей, быть частью своей рабочей группы, быть информированным о результатах своей работы.

Верхнее правое поле имеет отношение к ситуации, когда атрибуты важны для менеджера и удовлетворяют его на практике. Сюда отнесены следующие атрибуты: выполнять интересную и качественную работу; быть по достоинству оцененным своим руководителем, иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами, иметь хорошие рабочие условия, иметь стабильную и надежную работу.

Нижнее левое поле свидетельствует о том, что для менеджеров исследуемой турфирмы нет атрибутов труда, которые бы одновременно и не были для них важны, и не удовлетворяли бы их.

Нижнее правое поле говорит о наибольшей неудовлетворенности сотрудника, поскольку здесь находятся те атрибуты труда, которые очень важны, но в реальной ситуации не удовлетворяют. К сожалению, таких атрибутов большинство. Это желание достигать личных целей, относящихся к работе, получить новые навыки и знания, участвовать в принятии решений, иметь больше свободы на работе, иметь возможности для профессионального роста, иметь продвижение по службе, получать высокую зарплату.

Проведенный анализ степени удовлетворенности своей работой менеджеров турфирмы позволил выявить слабые стороны в этом направлении. В дальнейшем полученные сведения станут основой для разработки мероприятий по стимулированию сотрудников.

**Анжелика ВАСИЛЬЕВА**

## **МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СТАТИСТИЧЕСКОЙ СОВОКУПНОСТИ РЕГИОНОВ- КОНКУРЕНТОВ**



**Васильева Анжелика Валерьевна**,  
старший преподаватель кафедры  
Экономики и менеджмента организации  
Амурского государственного  
университета (АмГУ), г. Благовещенск  
Амурская обл.  
e-mail: vavangel@mail.ru

Как известно, территориальная структура экономики России сформировалась под влиянием принципов и реальной практики хозяйствования в условиях централизованного планирования. Переход к рыночной экономике изменил расклад сил, влияющих на пространственное развитие, трансформировал побудительные мотивы движения товаров, инвестиций, материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Рост внутреннего рынка, потребительского спроса и импортозамещающих производств предопределили конкурентные преимущества регионов европейской части страны. В этих условиях большинство регионов

восточной части страны оказались неконкурентоспособными<sup>1</sup>. Как отмечает С.А. Суспицын, потенциальную угрозу стабильности экономического развития регионов восточной части страны при этом создают стихийные процессы эволюции расселения. «Голосование ногами» подрывает демографическое воспроизводство регионов и ведет в конечном итоге к деградации сложившейся системы расселения. По мнению С.А. Суспицына, эти процессы коснулись большинства регионов Сибири и Дальнего Востока и во все большей степени становятся реальными ограничителями их экономического роста. Выше-

изложенное свидетельствует о том, что регионы России не являются равноправными участниками конкурентных отношений, что указывает на необходимость их отбора для проведения оценки конкурентоспособности.

В существующих методиках, как правило, конкурентоспособность регионов оценивается в масштабе Российской Федерации или в пределах одного федерального округа. В то же время отдаленный регион не может конкурировать со всеми российскими регионами, а только с ограниченным их числом, поэтому, прежде чем выполнять такое сравнение, необходимо выбрать регионы-конкуренты. Предлагаемая методика выбора конкурирующих регионов предполагает поиск субъектов, похожих на анализируемый регион. В представленной методике содержится общий для всех субъектов Российской Федерации подход к отбору конкурентов и обеспечивается объективность такого выбора. Предложенный алгоритм выбора регионов-конкурентов, отражает основные этапы методики формирования статистической совокупности регионов-конкурентов (рис.).

На *первом этапе* отбора конкурентов осуществляется сбор статистической информации о социально-экономическом положении регионов, на основании которой проводится анализ

<sup>1</sup> Суспицын С.А. Сценарный анализ потенциальных пространственных трансформаций экономики России: методические подходы и эмпирические оценки // Проблемы прогнозирования. – 2006. – № 4. – С. 161–171.

внешней среды и деятельности региона.

*Второй этап* предполагает определение критерия отбора регионов на основе результатов анализа внешней и внутренней среды деятельности региона. В качестве данного критерия предлагается использовать плотность населения, т. к. она является одним из сдерживающих факторов развития региона. Низкая плотность населения негативно сказывается на демографической ситуации, развитии инфраструктуры, размещении производств в регионе.

Содержанием *третьего этапа* является проведение группировки регионов по выбранному на втором этапе критерию. Задачей этого этапа является отбор группы регионов со значениями критерия схожими с анализируемым регионом. На основе группировки выбирается группа регионов, куда попадает и анализируемый регион. Дальнейший анализ проводится именно с этой группой регионов.

*Четвертый этап.* Определение специализации регионов и проведение отбора регионов-конкурентов.

Данный этап основан на утверждении теории М. Портера<sup>2</sup> о том, что конкурентоспособность страны (территории) определяется конкурентоспособностью ее отраслей, то есть региональной специализацией. В связи с этим нами предлагает-

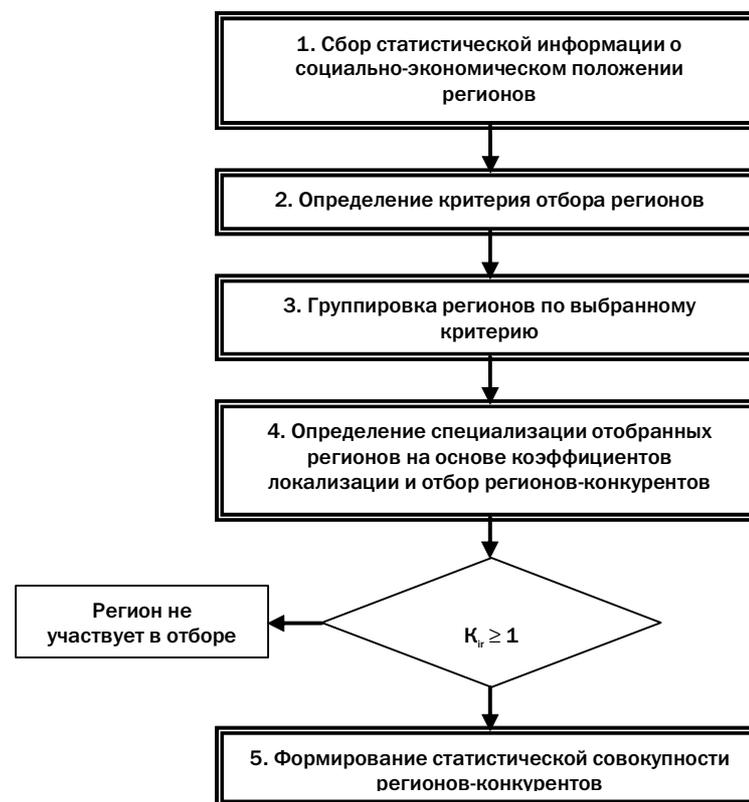


Рис. Блок-схема алгоритма формирования статистической совокупности регионов-конкурентов

ся отбор оцениваемых регионов производить с учетом структуры их экономики.

Количество представленных в научной литературе показателей, позволяющих оценить специализацию региона, незначительно. В большинстве источников по региональной экономике упоминаются лишь два коэффициента. Это коэффициент специализации (локализации) ( $K_{ir}$ ), который применяется для характеристики роли отраслей (видов деятельности) региона в национальной экономике. Коэффициент показывает, во сколько раз

концентрация конкретной отрасли в данном регионе больше (или меньше, если значение меньше единицы), чем в целом по стране.

Коэффициент локализации производства  $i$ -й отрасли в  $r$ -м регионе определяется по формуле<sup>3</sup>

$$K_{ir} = \frac{q_{ir}}{Q_r} \div \frac{q_i}{Q}, \quad (1)$$

где

$K_{ir}$  – коэффициент локализации производства  $i$ -й отрасли в  $r$ -м регионе;

$q_{ir}$  – объем выпуска  $i$ -й отрасли в  $r$ -м регионе;

<sup>2</sup> Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

<sup>3</sup> Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. – М.: Высшая школа экономики. – 2000. – 259 с.

$q_i$  — общий объем выпуска  $i$ -й отрасли в стране;

$Q_r$  — объем валового выпуска в регионе  $r$ ;

$Q$  — объем валового выпуска в стране.

Чем больше концентрация данной отрасли в регионе, тем больше значение коэффициента  $K_{ir}$ . Если  $K_{ir} > 1$ , то локализация отрасли ( $i$ ) в регионе ( $r$ ) превышает среднюю долю этой отрасли в валовом выпуске страны.

Коэффициент душевого производства (КД) является другим показателем определения специализации производства и исчисляется как отношение удельного веса отрасли хозяйства региона в соответствующей структуре отрасли страны к удельному весу населения региона в общем населении страны. Коэффициент можно охарактеризовать как «сравнительную производительность» отрасли, представленной в регионе.

В нашем исследовании для определения региональной специализации используется коэффициент локализации производства.

Таким образом, на пятом этапе в результате отбора формируется статистическая совокупность регионов-конкурентов.

Апробация методики позволила сформулировать статистическую совокупность регионов-конкурентов Амурской области.

Амурская область входит в состав Дальневосточного федерального округа. Она граничит на юге с Китаем, на западе — с Читинской областью, на севере — с Республикой Саха (Якутия) и на востоке — с Хабаровским краем и Еврейской автономной областью.

В 2008 году вклад области в формировании валового регионального продукта (ВРП) России составлял 0,4% (в 2007 — 0,4%, в 2006 — 0,5%). Доля области в формировании ВРП Дальневосточного федерального округа (ДФО) в 2008 году составляла 8,84% (в 2007 — 8,85%, в 2006 — 9,52%)<sup>4</sup>.

В рейтинге регионов России по уровню среднедушевого производства ВРП в 2008 году Амурская область находилась на 38-м месте, что на 1 позицию выше по сравнению с 2007 годом (в 2006 — 41 место)<sup>5</sup>.

Для выбора конкурентов Амурской области, согласно предложенной методике, проведена группировка субъектов Российской Федерации (за исключением двух мегаполисов: г. Санкт-Петербурга и г. Москвы) по плотности населения за 2008 год. Оптимальное количество групп (7) определено по формуле Стерджесса<sup>6</sup>. Величина равного интервала составила 20,93 чел./кв. км.

Амурская область попала в первую группу регионов с низ-

кой плотностью населения (от 0,07 до 21 чел./кв.км.). Данная группа оказалась самой многочисленной: 50,62% регионов РФ характеризуются плотностью населения не превышающей 21 чел./кв.км, поэтому далее выполнена вторая группировка регионов из первой группы.

Оптимальное количество групп второй группировки составило 6 групп. Величина интервала — 3,41 чел./кв. км.

Согласно результатам второй группировки крайне низкая плотность населения (от 0,07 до 3,48 чел./кв. км) зафиксирована в 19 регионах РФ. Данные регионы потенциально являются конкурентами Амурской области, поэтому дальнейший анализ проводился именно с этими регионами.

После того как отобраны регионы, по формуле 1 проведен расчет коэффициентов локализации производства добавленной стоимости по видам экономической деятельности для Амурской области за 2004—2008 годы (табл. 1).

Коэффициенты локализации рассчитаны по всем отраслям, однако мы анализировали такие виды деятельности, как транспорт и связь; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; строительство; сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, т. к. они опреде-

<sup>4</sup> Амурский статистический ежегодник: Сборник / Амурстат.-Б., 2008. — 558 с.

<sup>5</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели. — Стат. сб.: Росстат, М., 2008. — 999 с.

<sup>6</sup> Теория статистики: Учебник / Р.А. Шмойлова, В.Г. Минашкин, Н.А. Садовникова, Е.Б. Шувалова; Под ред. Р.А. Шмойловой. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 656 с.

Таблица 1

Коэффициенты локализации производства добавленной стоимости по видам экономической деятельности Амурской области за 2004 – 2008 гг.\*

Разделы ОКВЭД	Виды экономической деятельности	Коэффициенты локализации				
		2004	2005	2006	2007	2008
I	«Транспорт и связь»	2,31	2,55	2,55	2,48	2,48
E	«Производство и распределение электроэнергии, газа и воды»	2,55	2,38	2,00	1,91	2,15
L	«Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение»	1,76	1,78	2,12	2,02	2,02
F	«Строительство»	1,68	1,63	1,71	1,63	1,81
M	«Образование»	1,55	1,64	1,58	1,63	1,54
N	«Здравоохранение и предоставление социальных услуг»	1,54	1,50	1,50	1,59	1,49
A	«Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство»	1,78	1,57	1,60	1,79	1,38
H	«Гостиницы и рестораны»	0,69	0,79	0,68	0,67	0,80
C	«Добыча полезных ископаемых»	0,41	0,41	0,45	0,46	0,68
G	«Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования»	1,00	0,56	0,67	0,70	0,62
O	«Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг»	0,63	0,63	0,69	0,71	0,56
K	«Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг»	0,34	0,48	0,59	0,58	0,48
D	«Обрабатывающие производства»	0,27	0,20	0,23	0,21	0,22
J	«Финансовая деятельность»	0,08	0,09	0,00	0,13	0,14
B	«Рыболовство, рыбоводство»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

\* Рассчитано по данным. [www.gks.ru/bgd/free/b01\\_19/IssWWW.exe/Stg/d000/i-vrp.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b01_19/IssWWW.exe/Stg/d000/i-vrp.htm).

ляют специализацию Амурской области.

По указанным видам экономической деятельности осуществлялся отбор регионов-конкурентов для Амурской области, поэтому в *таблице 2* представлена выборка регионов с низкой плотностью населения, у которых коэффициенты локализации за 2008 год больше единицы по каждой из указанных отраслей.

Проанализируем группы регионов по отраслевым специализациям. Группа регионов с транспортной специализацией состоит из восьми субъектов Рос-

сийской Федерации. Следует отметить, что значение коэффициента локализации транспорта и связи Амурской области превышает аналогичные значения коэффициентов ближайших регионов – соседей: Забайкальского края, Иркутской области, Хабаровского края. В то же время значение коэффициента локализации транспорта и связи Амурской области меньше аналогичного значения Республики Бурятия.

Транспортная система Амурской области по характеру взаимосвязи со всеми секторами экономики занимает особое ме-

сто. Наличие и уровень развития транспортной инфраструктуры часто являются первоначальным условием размещения производства и населения. Помимо этого, транспортная инфраструктура определяет транспортную доступность к природным ресурсам, улучшает связи между населенными пунктами, грузоотправителями и получателями. Роль транспортной инфраструктуры в развитии экономики области определяется ее выгодным экономико-географическим положением. Центральное положение Амурской области в Дальневосточном федераль-

Таблица 2

Группировка регионов РФ за 2008 год по видам экономической деятельности ( $K_n \geq 1$ )

Вид экономической деятельности	Регионы	Коэффициент локализации ( $K_n$ )	Плотность населения, чел. на 1 кв. км ( $I/I$ )
Транспорт и связь	Республика Бурятия	2,90	2,73
	Амурская область	2,48	2,39
	Забайкальский край	2,40	2,59
	Иркутская область	2,10	3,23
	Хабаровский край	1,81	1,78
	Архангельская область	1,37	2,14
	Томская область	1,12	3,3
	Красноярский край	1,10	1,22
Итого	8	-	-
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	Чукотский автономный округ	4,85	0,07
	Магаданская область	2,38	0,35
	Амурская область	2,15	2,39
	Камчатский край	1,74	0,74
	Иркутская область	1,38	3,23
	Хабаровский край	1,32	1,78
	Республика Алтай	1,32	2,25
	Республика Коми	1,32	2,3
	Красноярский край	1,24	1,22
	Забайкальский край	1,18	2,59
	Республика Саха (Якутия)	1,09	0,31
Итого	11	-	-
Строительство	Ненецкий автономный округ	2,47	0,24
	Ямало-Ненецкий автономный округ	2,4	0,71
	Республика Саха (Якутия)	2,01	0,31
	Амурская область	1,81	2,39
	Республика Алтай	1,78	2,25
	Архангельская область	1,41	2,14
	Чукотский автономный округ	1,37	0,07
	Хабаровский край	1,24	1,78
	Забайкальский край	1,21	2,59
	Красноярский край	1,18	1,22
	Республика Коми	1,15	2,30
	Тюменская область	1,10	2,32
	Иркутская область	1,10	3,23
Итого	13	-	-

ном округе определяет ее преимущества как транзитной территории, прежде всего в обеспечении связей дальневосточных субъектов Российской Федерации с другими регионами страны.

Помимо транспортной специализации, для Амурской области характерна высокая доля

добавленной стоимости в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды. Развитие энергетики Амурской области связано с наличием большого гидропотенциала, что предопределило строительство на территории области гидроэлектростанций. Производственный потенциал электроэнергетики об-

ласти составляют Зейская ГЭС, установленной мощностью 1 330 Мвт, Благовещенская ТЭЦ (280 Мвт), Райчихинская ГРЭС (219 Мвт) и Бурейская ГЭС, мощность которой на 1 января 2008 года составляла 1 675 Мвт. Выработка электроэнергии, газа и воды в 2008 году по сравнению с 2007 годом увеличилась на

2,6%. Превышение выработки электроэнергии над ее потреблением усиливает экспортную ориентацию энергетического комплекса Амурской области.

К группе регионов РФ с низкой плотностью населения и со специализацией в энергетической сфере отнесены 11 субъектов Российской Федерации. Самое высокое значение коэффициента наблюдается в Чукотском автономном округе и составляет 4,85. Доля Амурской области в производстве электроэнергии превышает среднероссийское значение в 2,15 раза.

Третьим ведущим направлением в экономике области является строительство. В 2008 году строительную деятельность в области осуществляли 906 строительных организаций (в 2007 – 714). Наибольшее количество строительных организаций относилось к частной форме собственности. Удельный вес частных строительных организаций в общем количестве увеличился с 82% в 2000 до 96,9% в 2008 году.

Значение коэффициента локализации Амурской области в строительстве в 2008 году составляло 1,81. Область входит

в число 13 регионов, у которых значение коэффициента превышает единицу.

Следующим ведущим видом экономической деятельности Амурской области является сельское хозяйство. Амурская область занимает ведущее место в производстве сельскохозяйственной продукции на Дальнем Востоке. Согласно данным таблицы 2 коэффициент локализации Амурской области в сельском хозяйстве превышает аналогичные значения Красноярского и Хабаровского краев, однако меньше значений коэффициентов локализации таких регионов, как: Республика Алтай, Тыва, Иркутская область, Республика Бурятия, Забайкальский край.

Далее из таблицы 2 отобраны регионы, присутствующие во всех пяти выборках, проведенных по плотности населения и отраслевой специализации. В итоге определены регионы-конкуренты Амурской области за 2008 год (табл. 3).

Для Амурской области, специализирующейся на таких видах экономической деятельности, как транспорт и связь; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; строи-

тельство; сельское хозяйство, в качестве конкурентов следует рассматривать Забайкальский, Красноярский и Хабаровский края, а также Иркутскую область.

Аналогичный отбор регионов-конкурентов проведен за 2004–2007 годы. Следует отметить, что состав конкурентов Амурской области за 2008 год претерпел изменения. Если в 2004–2007 годы у области было зафиксировано три реальных конкурента: Читинская область, Иркутская область, Хабаровский край, то в 2008 году этот список расширился. Новым конкурентом Амурской области стал Красноярский край. Отобранные регионы-конкуренты Амурской области за 2007 год представлены в таблице 4.

Таким образом, с целью формирования статистической совокупности регионов-конкурентов разработана соответствующая методика, которая предполагает поиск субъектов, похожих на анализируемый регион. Апробация методики позволила сформировать статистическую совокупность регионов-конкурентов Амурской области.

Таблица 3

Отобранные регионы-конкуренты Амурской области за 2008 год

Регионы	Коэффициенты локализации				Плотность населения, чел. на 1 кв. км
	Транспорт и связь	Энергетика	Строительство	Сельское хозяйство	
Амурская область	2,48	2,15	1,81	1,38	2,39
Забайкальский край	2,40	1,18	1,21	1,42	2,59
Иркутская область	2,10	1,38	1,10	1,67	3,23
Красноярский край	1,10	1,24	1,18	1,27	1,22
Хабаровский край	1,81	1,32	1,24	1,18	1,78

Таблица 4

Отобранные регионы-конкуренты Амурской области за 2007 год

Регионы	Коэффициенты локализации				Плотность населения, чел. на 1 кв. км
	Транспорт и связь	Энергетика	Сельское хозяйство	Строительство	
Амурская область	2,48	1,91	1,63	1,79	2,40
Читинская область	2,35	1,35	1,47	1,11	2,76
Иркутская область	1,79	1,35	1,57	1,43	3,20
Хабаровский край	1,80	1,26	1,31	1,06	1,80

На наш взгляд, разработанная методика формирования статистической совокупности регионов-конкурентов:

♦ применима для любого субъекта Российской Федерации;

♦ обеспечивает проведение отбора реальных конкурентов;  
♦ объективна, т. к. основана на специализации регионов.

При отсутствии специальных стандартов выбора регионов-

конкурентов, как на федеральном, так и региональном уровнях, разработанная методика позволяет определить состав статистической совокупности регионов-конкурентов, основываясь на их специализации.

---

**От редакции:** *А ведь все статьи отправляются на рецензирование, как того требуют правила, установленные ВАК, и как мы делали в течение многих лет задолго до публикации этих правил. А ведь часто эти рецензии сами по себе интересны и ценны. И почему мы их до сих пор не публиковали? Ошибка, которую необходимо исправить! Нет, не к каждой статье, и даже не в каждом номере, но иногда — да!*

---

Не берусь ответственно проанализировать статью в русле региональной экономики. Она, без сомнения, и серьезна, и интересна, и полезна. Но — для задумчивых, для тех, кто ищет не просто информацию, а возможность на ее основе самому создавать знания, преломляя ее через свои интересы. Но ведь именно на таких читателей рассчитан журнал! Поэтому статья мне нравится. А как маркетолог могу сказать следующее.

Автор ставит себе в плюс «объективность» методики. Я давно рискую утверждать следующее. Конкурентоспособность региона (далее — КР) — вещь не только объективная, но и... субъективная. Не перед господом же богом конкурируем. Перед клиентами! А они — субъекты и, конечно же, субъективны.

Вот применение методики для Амурской области (АО) начинается с того, что она — такая-то по плотности населения. А кому это важно? Не всем, и в разной степени. Далее говорится о трех преимуществах: «транспортности», «строительственности», добавленной стоимости по энергии, воде и пр. Кому-то это и вправду важно. Но кому? — надо бы сказать. И сразу статья «заиграла» бы! Вообще, я сторонник того, чтобы клиенту давали данные-полуфабрикаты (и это есть в статье!), а все коэффициенты весомости пусть он расставит сам, хотя пример «расстановки» не помешает. «Рейтингисты» же норовят «свернуть» свои методики в единственную цифру, которая якобы скажет: мы вот тут — 23-и, а в такой-то группе — вообще вторые.

В результате получается не просто «средняя температура по больнице», а и того хуже — «средняя температура по больнице» **не у больных, а у врачей.** Ведь рейтингуют-то не клиенты, кем и востребована оценка КР, а сами эксперты.

Но ведь приехали же на Сахалин в Корсаков на строительство завода СПГ (сжижения природного газа) и голландцев немало, и других иностранцев — многие тысячи, я сам видел! И многие коммерсанты вообще хотят войти не в 1-й регион, а в 43-й — они там будут вне конкуренции! Получается, что конкурентоспособен тот регион, в котором нет конкуренции? А недавно в «Коммерсанте» написали, что у нас среди предприятий и персонала конкурентоспособны в основном иностранцы. В таком случае привлекателен для них тот регион, где нет иностранцев. Ура, это и есть главное конкурентное преимущество России и ее регионов, проклюнулось-таки! Шутка...

**А. Панкрухин, член редакционного совета**