

Практический Маркетинг

ISSN 2071-3762

№ 3 (169) 2011

Информация для Маркетинговых Решений

СОДЕРЖАНИЕ**Д. Шевченко**

Рынок и рыночные отношения в России: экономический
и социологический анализ 4

И. Сандракова, Т. Пармонова

Использование портфельных моделей при разработке стратегии
торгового предприятия 13

С. Балакирев

Маркетинговые классификации ролей товарных категорий 21

И. Попова

Особенности позиционирования торговых форматов в России 28

Я. Старовойтова

Сегментирование рынка ресторанных услуг Екатеринбурга 35

Л. Куравский, В. Михалюк

Инновационные технологии в стратегии развития вуза
психолого-педагогического профиля 40

Рецензия на монографию В.А. Бондаренко
«Маркетинговое сопровождение инфраструктуры внешнеэкономической
деятельности: эволюция, современное состояние
и трансформационные тенденции» 44

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;

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

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.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян (гл. редактор)
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел./факс редакции:
(495) 365 0255
E-mail: suren@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»

Подписка через подписные агентства
«Урал-Пресс» — www.ural-press.ru
«Интер-Почта» — www.interpochta.ru
«МК-Периодика» — www.periodicals.ru
«Артос-ГАЛ»

Подписка в странах СНГ
по каталогу «Роспечать»
Белоруссия: ОДО «Лагодапресс»
www.lagodapress.com

Подписка через редакцию: выслать
заявку произвольной формы
с указанием номеров требуемого
издания и с контактной информацией.

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

АННОТАЦИИ

Д. Шевченко

Рынок и рыночные отношения в России: экономический и социологический анализ

На основе экономического и социологического анализа исследуется природа ментальности российского общества в условиях перехода к рыночным отношениям. Рассматриваются теоретические модели развития рынка и рыночной системы в современный период и на ближайшее будущее. Предпринята попытка поиска ответа на ключевой вопрос развития современной экономики: «Какова природа сил и условий, препятствующих переходу российской экономики к современной рыночной системе хозяйства?»

Ключевые слова: административно-командная экономика, рынок, рыночная экономика, рыночная система, государственное регулирование, социальное и экономическое поведение на рынке, менеджмент маркетинг, нормы и стереотипы поведения в рыночной и командной системах экономик, модель восточноевропейского капитализма.

И. Сандракова, Т. Парамонова

Использование портфельных моделей при разработке стратегии торгового предприятия

В практике российского и зарубежного бизнеса широко используются портфельные модели BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM. Однако их применение ограничено рамками крупных промышленных предприятий. В статье данные модели предлагается использовать при разработке стратегии торгового предприятия. Для этого было оценено фактическое состояние портфеля предприятия; бизнес-единицы классифицированы по принципу приоритета инвестирования; разработаны стратегии для каждой бизнес-единицы.

Ключевые слова: портфельные модели, жизненный цикл товара, стратегическая единица бизнеса, структура ассортимента, идеальный товарный портфель, модели BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, стратегия торгового предприятия.

С. Балакирев

Маркетинговые классификации ролей товарных категорий

Рассматривается один из важнейших инструментов, необходимых для реализации успешной ассортиментной политики – процедура задания ролей товарным категориям и отдельным артикулам в рамках концепции категорийного менеджмента. Автором приведен в систему разрозненный материал по вопросу. Введено в научный оборот понятие «роль товарной категории/товара», дополняющее вышеуказанную концепцию. Предложена система классификации ролей, являющаяся готовым алгоритмом для управления товарным ассортиментом на предприятии. Рассчитаны равновесные характеристики ролей подкатегорий для продуктового гипермаркета на основе анализа продаж ряда продуктовых гипермаркетов с совокупным оборотом более 100 млн рублей в месяц, насчитывающих 73 товарные подкатегории, состоящие из более чем 11 000 наименований товаров.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, ассортиментная матрица, управление товарным ассортиментом, многоассортиментная продукция, розничная торговля.

И. Попова

Особенности позиционирования торговых форматов в России

В статье раскрывается понятие формата в розничной торговле, специфика форматирования в российском ретейле, необходимость четкого позиционирования торговых форматов, для облегчения принятия покупателем решения о покупке.

Ключевые слова: розничная торговля, формат, позиционирование, ретейл, бренд, торговое предприятие.

Я. Старовойтова

Сегментирование рынка ресторанных услуг Екатеринбурга

В статье представлены результаты маркетингового исследования, проведенного с целью сегментирования рынка ресторанных услуг Екатеринбурга. В ходе исследования применялись как количественные, так и качественные методы (опрос потребителей и экспертные интервью); результаты исследования основаны на 234 анкетах. Для идентификации сегментов был использован метод иерархического кластерного анализа; экспертные интервью применялись для верификации результатов и более качественного описания (профайлинга) сегментов.

Ключевые слова: Маркетинговые исследования, сегментирование, опрос потребителей, рынок ресторанных услуг.

Л. Куравский, В. Михалюк

Инновационные технологии в стратегии развития вуза психолого-педагогического профиля

В статье раскрывается опыт реализации инновационных образовательных программ на факультете информационных технологий МГППУ. Описывается потенциал соединения возможностей математического моделирования и информационных технологий в социальной и гуманитарной сферах. Исследуются возможности внедрения в учебный процесс специализированных технических и программных средств обучения студентов и учащихся с ограниченными возможностями здоровья, профессиональное сопровождение одаренных студентов и учащихся, склонных к научно-техническому и художественному творчеству.

Ключевые слова: новые социальные разработки, информационные технологии, психологические тесты, специализированные программные интерфейсы.

SUMMARIES

D. Shevchenko

Market and market relations in Russia: economic and sociological analysis

On the basis of economic and sociological analysis of the nature in the mentality of Russian society during the transition to a market economy. The theoretical model of market development and market systems in the modern period and in the near future. Attempt to find answers to the key question of modern economic development: «What is the nature of forces and conditions that impede the transition of the Russian economy to a modern market economic system?»

Keywords: administrative-command economy, market, market economy, market system, government regulation. Social and economic behavior in the market. Management-Marketing. Norms and patterns of behavior in the market and command economic system. Model of Eastern European capitalism.

I. Sandrakova, T. Paramonova

Using of portfolio models for strategy of commercial enterprise fulfillment

In the practice of Russian and foreign business the portfolio models BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM are widely used. However, their usage is limited by the frames of large industrial enterprises. In the article the following models are regarded to be used while developing the strategy of a commercial enterprise. For this purpose the factual state of the enterprise portfolio was estimated; the business-units were classified by the principle of invest priority; the strategy for individual business-units were estimated.

Keywords: portfolio models; vital cycle of goods; strategic business unit; assortment structure; ideal goods portfolio; BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM models; strategy of commercial enterprise.

S. Balakirev

Marketing classifications of roles of commodity categories

The article describes the major tools necessary for realization successful assortment politics – procedure of the task of roles to commodity categories and separate articles within the limits of the category management concept. The author results existing material on a question in system. The concept «a role of a commodity category/goods», supplementing the above-stated concept is entered into a scientific turn. The system of classification of the roles, being ready algorithm for management of commodity assortment at the enterprise is offered. Equilibrium characteristics of roles of subcategories for a grocery hypermarket on the basis of the analysis of sales of some grocery hypermarkets with a cumulative turn more than 100 million roubles a month, the numbering 73 commodity subcategories consisting of more than 11 000 names of the goods are calculated.

Keywords: Category management, assortment matrix, Management of commodity assortment, production with a considerable quantity of articles, retail trade.

I. Popova

Features of the positioning of trading formats in Russia

The article deals with the concept of the format in the retail, the specific format in the Russian retail sector, the need for clear positioning of retail formats, to facilitate the adoption of customer decisions about buying.

Keywords: retail, format, positioning, brand and Trade Company.

Y. Starovoytova

Segmentation of restaurant market of Yekaterinburg

The paper presents the results of a marketing research conducted for the purpose of segmentation of the restaurant market of Yekaterinburg. The research design involved both quantitative and qualitative methods (a consumer survey and expert interviews); the results are based on 234 surveys. The method of hierarchical cluster analysis was used to identify the segments, and the expert interviews were used to verify the results and better profile the segments.

Keywords: marketing research, segmentation, consumer survey, restaurant market.

L. Kouravsky, V. Mikhaluk

Innovative technologies in strategy of development of High school of a psihologo-pedagogical profile

This article is devoted to the Faculty of Information Technology at MSUPE (Moscow State University of Psychology and Education). The students are learning to create, to provide and to use applied program and information systems with qualifications computer science in psychology, Software and Information Systems Administration with qualifications «mathematician-programmer» and Direction of multimedia programs with qualifications «the director of multimedia programs».

Keywords: new social important elaborations, information technology, psychological tests, specialized software interfaces.

РЫНОК И РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В РОССИИ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



Шевченко Дмитрий Анатольевич,
д. э. н., проф. зав. каф. маркетинга и рекламы
РГГУ
shevm@rggu.ru

В нашей стране 90 лет назад зародилась, а затем победила точка зрения о том, что деньги, власть, разделение людей на бедных и богатых не соответствует моральному закону, согласно которому все люди рождаются равными и возможность быть счастливым одинакова для всех. Почему же тогда несколько сотен людей живут припеваючи, а подавляющее большинство живет в нищете и не имеет возможности что-либо изменить к лучшему в своей жизни? Ответ нашли большевики, а затем развили коммунисты — во всем виноваты деньги и власть бюрократии. Надо уничтожить деньги и установить власть большинства над меньшинством, а затем совсем отказаться от власти и заменить ее волей совета трудового

коллектива. Рыночные отношения основываются на эгоизме, погоне за прибылью и богатством, порождают конкуренцию, зависть и вражду между людьми. Рынок — это порождение капитализма. Капитализм — это несправедливый наемный труд, где одни управляют и распределяют, а другие трудятся и получают то, что им дадут. Надо построить справедливое общество, где не будет ни конкуренции, ни бедных, ни богатых. На такой философии была установлена в 1918 году советская власть. Складывалась невиданная до сих пор в мире новая форма хозяйства. Новая экономика, основу которой составляли общественная собственность и административно-командное распределение производимых благ. От каждого

по способностям — каждому по потребностям. Рынок и все отношения, основанные на стоимостном обмене товаров и услуг, заменялись «справедливым» распределением. Залогом совести и чести этой уникальной работы был ЦК КПСС, на местах — парткомы.

Виртуальная экономика к 2001 году закончила свое существование. Россия перешла к рыночной экономике, этот факт признали все мировые эксперты.

Становление и особенности развития рыночных отношений, в российской экономике и обществе в целом требуют постоянного исследовательского анализа. Экономический и социологический анализ развития рынка и рыночных отношений в России является основной целью настоящей статьи.

Для анализа особенностей формирования и развития рыночных отношений в экономике и причин, тормозящих переход России к развитой рыночной экономике¹, обратимся к описанию ее идеальной модели.

¹ Согласно Индексу экономической свободы-2009 (Index of Economic Freedom), публикуемому совместно организацией Heritage Foundation и газетой The Wall Street Journal, в 2009 году Россия перешла из разряда стран с «подавляемой экономикой» к странам, описываемым как «главным образом несвободные». Россия заняла 146-е место среди 179 стран, поднявшись на один пункт по сравнению с прошлым годом.

Рыночная экономика² означает:

1. Личный выбор имеет приоритет над коллективным выбором.
2. Товары и услуги распределяются рынком, а не политической волей партий и отдельных лиц.
3. Каждый может свободно выйти на рынок и конкурировать на нем.
4. Граждане и их собственность защищены от агрессии со стороны других.

Государство для этого должно сделать главное.

А именно:

1. Обеспечить функционирование денежной и судебной систем для функционирования рынка.
2. Обеспечить обязательное для всех агентов сделки выполнение контрактов (договоров).
3. Защитить граждан и их собственность от грабителей и мошенников.

4. Продажа товаров должна осуществляться по свободным рыночным ценам.
5. Предприятия имеют возможность свободно выходить и уходить с рынка.
6. Среди предприятий не должно быть фаворитов. Фаворит определяется только рынком.

В *таблице* приводится сравнение планово-административ-

Таблица

Сопоставление двух экономических систем

Экономические функции и институты	План	Рынок
Предприятие	Производственная единица. Все решения, риски и ответственность, контролируются сверху и централизованы	Рыночная компания. Полная собственная ответственность за все решения и риски
Организация хозяйства	Вертикаль экономической власти. Иерархическая структура административного подчинения	Сетевая структура договорных отношений, свободная конкуренция, свободные вход на рынок, борьба с монополизмом
Распределение ресурсов	Через план в натуральных величинах: плановые задания, фонды, прикрепление потребителей к поставщикам	Свободная купля-продажа
Цены	Государственные твердые. Двухуровневая система цен	Свободные цены
Внешние связи	Государственная монополия внешней торговли: сделки только через определенные государственные внешнеторговые организации	Открытая экономика, свобода внешнеторговых сделок, регулирование через импортные и экспортные тарифы, количественные ограничения.
Валюта	Твердый официальный курс. Специальные курсы для отдельных операций	Свободный курс. Регулирование через валютные резервы и нормативы. Внутренняя конвертируемость рубля.
Кредит	Один банк, выполняющий расчетно-платежные функции и распределяющий деньги по плановым лимитам кредитования	Кредитный рынок. Множество коммерческих банков, рыночные ставки, двухуровневая банковская система, ограничение денежной массы центробанком
Собственность	Государственная	Частная, а также государственная и муниципальная
Инвестиции	Государственные плановые	Частные, фондовые рынки
Трудовые отношения	Принудительный труд и материальное стимулирование. Государственная система оплаты труда (нормы, ставки, тарифные сетки). Патернализм: высокие формальные гарантии занятости, оплаты труда, социальной защиты	Рынок рабочей силы, дополняемый сетью социальной защиты по нуждаемости
Жилищно-коммунальное хозяйство	Государственное. Субсидированные цены на жилье и коммунальные услуги	Рынок жилья. Жилье частное или арендуемое. Цены рыночные
Пенсионная система	Распределительная (солидарность поколений)	Накопительная

² Рыночная экономика – экономика, организованная на основе рыночной саморегуляции, при которой координация действий участников осуществляется государством, а именно законодательной и судебной властью непосредственно, а исполнительной только опосредованно, путем введения различных налогов, сборов, льгот и т. п. Главным элементом рыночного механизма саморегуляции является ценовой механизм, который уравнивает спрос и предложение на рынках обычных товаров.

ной и рыночной систем управления экономикой³.

Уже в 90-е годы начался активный поиск путей перехода России к новой форме рыночного хозяйствования. Появились работы, в которых предпринималась попытка найти теоретические обоснования для перехода⁴.

Необходимо было сформулировать параметры новой экономической жизни.

В реальности ни одна страна не имеет совершенной конкуренции.

К критериям совершенной конкуренции относятся:

1. Наличие большого, бесконечного числа участников сделки (продавцов и покупателей), доля каждого из них должна быть умерена в совокупном объеме сделок.
2. Обмен осуществляется однородными и стандартными товарами.
3. Покупатели обладают полной информацией о товарах, которыми они интересуются.
4. Вход и выход с рынка свободен, а у его участников отсутствуют стимулы для слияний.

В условиях чистой конкуренции продавцы и покупатели должны:

- ◆ быть свободными в выборе целей и средств для их достижения;

- ◆ выстраивать свое поведение на принципе разумного эгоизма;

- ◆ должны испытывать чувство эмпатии (уметь поставить себя на место другого человека) в отношении с другим участником сделок;

- ◆ участники сделки на рынке должны доверять друг другу в отношении выполнения своих обязательств и обещаний.

Совершенная конкуренция как идеал рыночного хозяйствования предполагает долгий путь для России. Обратимся к экономическому и социологическому анализу причин соответствия идеальной модели рыночных отношений ее реальному образу в России.

Поведение людей строится на двух древних привычках.

1. Инстинкт соперничества — желание опередить других, выделиться на общем фоне.
2. Инстинкт мастерства — это предрасположение к добросовестному и эффективному труду.

Инстинкт соперничества лежит в основе собственности и конкуренции на рынке.

Рынок представляет собой совокупность структурно связанных продавцов и покупателей определенного товара/услуги,

деятельность которых регулируется сходными правилами и разделяемыми большинством участников концепциями контроля⁵.

Взаимодействия между субъектами рынка осуществляются на основе сделок, договоров, соглашений.

Экономика соглашений сформировалась в отдельное направление только в середине 80-х годов во Франции представителями неоклассики, социологии, постмарксистской теории регуляции и философии. В центре ее анализа — соглашения как наиболее общие рамки взаимодействия между участниками.

Интерес представляет то, как индивид может действовать в рамках всех соглашений.

В экономической и социальной жизни индивид выполняет различные роли: роль рационального покупателя (рыночное соглашение); квалифицированного специалиста (индустриальное соглашение); гражданина (быть избирателем); примерно семьянина; творческой личности; человека, заботящегося о безопасности, об экологии и, наконец, человека, имеющего свое собственное мнение.

Рациональное взаимодействие возможно лишь в рамках

³ Ясин Е.Г. Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ: Курс лекций. — М.: ГУ-ВШЭ, 2002. — С. 174–175.

⁴ Бьюкенен Дж. Минимальная политизация рыночного порядка / От плана к рынку: будущее посткоммунистических республик. М.: Catallax, 1993; Яковлев А. Исследование трансакционных издержек и барьеров входа на рынки в российской экономике. М., 1998; Кузьминов Я.И. Тезисы о коррупции. М.: ГУ-ВШЭ, 1999; Долан Э., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель. СПб.: Автокомп, 1992; Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело, 1994; Нуреев Р. Курс микроэкономики. М.: Норма-ИНФРА-М., 1998.

⁵ Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ-ВШЭ, 2003. — С. 22–23.

социально однородных групп, образованных индивидами, близкими по своим характеристикам. В повседневной жизни, в том числе в ходе рыночных сделок, однородность участников достигается редко, и они вынуждены искать иные способы согласования своих действий. Житейский опыт и здравый смысл, а не модель рационального выбора, чаще всего позволяют индивидам построить достоверные предположения о действиях окружающих.

Социальные нормы помогают людям принимать решения, они структурируют взаимоотношения индивидов, обеспечивая координацию их действий. Нормы — гарант предсказуемости.

Рыночная система стабильна и способна к воспроизводству лишь в той мере, в какой индивиды используют в своем повседневном экономическом поведении те нормы, на которых она основывается. Норма становится главным связующим звеном между микро- и макроуровнями. Переход от сделок между индивидами, преследующими свои частные интересы, к макроэкономическим процессам осуществляется через нормы рыночного поведения⁶.

Что препятствует присвоению экономическими агентами норм и правил поведения, соответствующих рыночным отношениям? Остановимся на анализе социальных норм, которые состав-

ляли основу командной экономики.

Долгие годы огромная страна СССР была сверхдержавой, страна занимала второе место по выпуску продукции на душу населения после США. СССР обеспечивала самих себя, импорт и экспорт практически отсутствовал. Исключение составляло продажа нефти, газа, металла, леса и др. природных ресурсов за границу. В СССР не было бирж, банков, страховых компаний, частных предприятий, борьба с туеядцами и спекулянтами велась постоянно. Страна имела свою тяжелую и легкую промышленность, свои магазины, свой ассортимент товаров, отличный от западных и американских аналогов. Производились свои, российские часы, трактора, косметика, автомашины. Была своя советская медицина и образование, свой балет и живопись. Даже наука была своя. Самая уникальная из всех наук имела название научный коммунизм! Мы воспринимали и понимали жизнь по-разному, чем люди на Западе. Правда, эта продукция, как и все остальное, не могла конкурировать с мировыми аналогами. Производство и распределение осуществлялось административным образом, по команде Госплана и Госснаба с согласия ЦК КПСС.

Командная экономика характеризуется внутренней стабиль-

ностью и способностью к самовоспроизводству, несмотря на наличие хронического дефицита. Если экономические агенты сумели приспособиться к условиям дефицита, то это поведение тоже может рассматриваться как норма.

Это обстоятельство позволяет говорить о нормальном дефиците⁷, о нормальной длине очереди, нормальных напряженности планов, нехватки ресурсов и материалов. Система способна стабилизироваться даже в неравновесном состоянии, если последнее — нормально.

Идеал командной экономики 70–80-х годов: квартира — машина — дача.

Главным ресурсом для достижения этого уровня потребления был доступ к редким дефицитным ресурсам, а не производительный труд и предприимчивость, позволяющая легально получать за это денежное вознаграждение и формировать собственный капитал.

Доступ к ресурсам могли позволить себе только определенные категории экономических субъектов: работники торговли, выезжающие за рубеж, работники бюрократического аппарата, работники авиационного и железнодорожного транспорта.

Действия экономических агентов в командной экономике не являются рациональными, как в рыночной. Они, скорее, были ценностнорациональными.

⁶ Олейник А.Н. Институциональная экономика. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 95.

⁷ Корнай Я. Дефицит М.: Наука, 1990. — С. 404.

Партийный аппарат служил преобразователем ценностей, переводя идеологические установки в конкретные административные и хозяйственные задачи.

Доверие к государству становилось нормой, без него невозможно было совершить никакого экономического действия. Государство гарантировало успех сделки (снабжение, выполнение плана).

На микроуровне доверие было нормой среди хорошо знающих друг друга лиц. Эта норма актуальна и по сей день.

Взаимодействие осуществлялось не просто с врачом, парикмахером, а со знакомым врачом и парикмахером. Также и на предприятиях устанавливались доверительные отношения партнерства на личностном уровне.

Еще одна норма командной экономики: «ты — мне, я — тебе» или соглашение о взаимном оказании услуг⁸.

В общественном сознании и психологии общества периода застоя царил двоемыслие: публично голосовали — «за», а реально — «нет».

Мы-сознание предполагает осознание себя как одного из многих. Не обладая ценностным центром, оно функционирует в ценностных границах «своего» («нашего») и «чужого».

Поведенческий стереотип человека, с таким сознанием — следование по вектору покоя: устранение факторов риска, тревоги, озабоченности, движение к конформизму, сопровождающееся мистической мотивацией.

У ролевой личности нет ни своих интересов, ни дел, ни чувств, ни привязанностей, ни собственности, ни даже имени. Мера дружбы, преданности в отношении к другому человеку определяется степенью полезности в деле.

Я-сознание было врагом советской власти и командной экономики⁹.

В отличие от норм командной экономики, которые стабилизировали неравновесное состояние системы, рыночные нормы стабилизируют равновесие на рынке.

Первая норма рыночной конституции — сложный утилитаризм¹⁰.

В условиях неполноты информации и ограниченности когнитивных способностей по ее обработке (т.е. неполной рациональности), целерациональное поведение превращается в манипулирование индивидом, в силу обладания большей информацией со стороны контрагента¹¹.

Субъект коммуникации (коммуникатор) стремится превратить окружающих в средства для достижения своей цели — максимизировать полезность.

Норма рынка — доверие.

В странах с развитой рыночной экономикой было проведено исследование: задавался такой вопрос: «Исходя из Вашего личного опыта, считаете ли Вы, что окружающим людям можно доверять?»

«Да» — в Дании — 94%, ФРГ — 90, Великобритании — 88, Франции — 84, на севере Италии — 72, на юге — 65% (сильна мафия). Данные в отношении укоренения в Российской практике такой нормы рыночного взаимодействия, как «доверие», в исследованиях, проведенных в период 1990—99, свидетельствуют о том, что деперсонифицированное доверие с 25% (1990) выросло до 30% (2000 год).

Царит персонифицированное доверие — на уровне хорошего знания человека. Здесь лидирует семья 71%, затем — друзья — 45%.

Доверие к государству в 1990 году равно было 0%, а в 1998 равнялось 10%, но затем откатилось к 4% (1999).

Идеальный тип рынка в России в 1996 году составил 35%, в то время как критический уро-

⁸ Потребитель и поставщик время от времени менялись ролями: «я тебя сегодня выручу сталью, завтра ты мне поможешь с болтами». Это бартер, но бартер на доверии к определенному лицу сделки.

⁹ Тюпа В.И. Кризис советской ментальности в 1960-е годы // Социокультурный феномен шестидесятых. М.: РГГУ, 2008. — С. 13–14.

¹⁰ Ориентация индивида на максимизацию своей полезности и осознание им связи между получаемой полезностью и своей продуктивной деятельностью.

¹¹ Олейник А.Н. Указ соч. — С. 99.

вень, на котором возможны рыночные сделки — 33%¹².

Как нами уже отмечалось, эмпатия — одна из основополагающих норм рыночного взаимодействия участников рынка. Индивид действует на основе эмпатии, когда он ставит себя на место контрагента и пытается понять его ощущения, интересы и намерения. В этом случае важен не факт личного знакомства, а факт зависимости индивида в достижении его собственных целей от позиции контрагента.

Стратегия маркетинг менеджмента производителя или продавца направлена на определенные отношения к его продукции со стороны потенциального покупателя. Субъект рыночного предложения пытается увидеть свой продукт глазами покупателя.

Важнейшей нормой рынка является свобода.

Действия человека, говорил Спиноза, тем свободнее, чем лучше он понимает и предсказывает действия окружающих¹³.

Наличие множества свобод не является достаточным, чтобы считать человека свободным.

Для обществ с развитой демократией необходимо наличие таких важнейших свобод, как свобода слова, свобода в выборе профессии и свобода потребительского выбора.

В командной и рыночной экономике существует свобода потребительского выбора. Но в плановой экономике суверенитет потребителя ограничен по определению, т. е. потребитель выбирает из того, что планирующие органы решили произвести. В рыночных обществах сами решения потребителя определяют, что будет произведено¹⁴.

Существование рынков и рыночных отношений в экономике может рассматриваться как увеличение свобод граждан. Это утверждение основано на предположении, что у каждого продавца и каждого покупателя есть альтернативы.

Это положение является ключевым в теории маркетинга. Покупатели могут быть свободными от предложений продавца только в том случае, если они имеют возможность приобрести желаемое у многих продавцов.

Монополия всегда есть форма принуждения¹⁵.

Нормой рынка является также легализм и уважение прав собственности. Она выражается готовностью экономических агентов добровольно подчиняться законам государства в надежде, что сделки между контрагентами будут им защищены¹⁶.

75 лет упорного строительства социализма и почти 20 лет попытки выстроить рыночную экономику свидетельствуют о непрекращающемся поиске чуда, находящегося за пределами активной и методичной трудовой деятельности¹⁷.

Продолжаются дискуссии по поводу социальной эффективности углубления рыночных реформ, строительства российской рыночной системы в экономике, а на Западе уже никто не обсуждает этот вопрос, не ведет разговоров об отказе от рыночной системы хозяйствования?

Ответ надо искать и в особой рыночной ментальности населения, высокой или низкой степени согласия жить в условиях рынка¹⁸.

¹² Олейник А. Указ.соч. — С. 209–210.

¹³ Ильенков Э. Философия и культура. М.: Изд. Полит. Лит-ра, 1991. — С. 105.

¹⁴ В современных рыночных обществах многие экономические направления находятся во власти планирующего центра. Производство планируется в той степени, в какой предусмотрены субсидии, ограничения и регулирование, в том числе в системе здравоохранения, образования, даже розничной торговле. Таким образом, рыночные свободы могут существовать и в авторитарных, и в демократических обществах с элементами централизованного планирования.

¹⁵ Конкуренцию тоже можно рассматривать, как ограничение свободы производителя продавать то, что произведено. Это ограничение объясняется свободой личного выбора потребителя.

¹⁶ Олейник А. Указ. соч. — С. 103.

¹⁷ До сих пор ведутся поиски строить что-то типа социализма и капитализма поровну. Анализируем экономику Швеции, Китая.

¹⁸ А пока конкурс в высшее учебное заведение со стороны абитуриентов на специальность «государственное и муниципальное управление», на специальности налоговой академии больше, чем на экономические и юридические факультеты. В то время как 8 из 10 старшеклассников США хотят иметь свой бизнес. Многие крупные компании США, такие как GE, Apple, Del, Microsoft, выросли из малых предприятий и индивидуального предпринимательства.

В России не хватает рыночной социальной практики, не сложились соответствующие стили жизни (паттерны) у преобладающей части населения. Нет общественного и психологического единодушия в принятии рыночной системы в России¹⁹.

Отсутствие необходимой рыночной социальной практики отчетливо заметно в развитии российского менеджмента. Российский менеджмент плохо напоминает свои современные рыночные аналоги: американский, японский, китайский.

В основе американского менеджмента лежат хорошо интегрированные социальные характеристики рыночной ментальности, такие как индивидуализм, конкуренция (соперничество), специализация. Баланс интересов в США основан на договорных отношениях, четко прописанных контрактах с денежным эквивалентом. Успех экономического человека, денежный успех является основой социального признания. Такова модель рыночной парадигмы в США. Американская и европейская системы²⁰ открыты в экономических взаимоотношениях работников и работодателей. Работник, недовольный оплатой труда, всегда может покинуть компанию.

Японская парадигма менеджмента, напротив, построена на коллективизме, на доверии между партнерами и акционерами, менеджерами и наемными работниками. Эта модель получила собственное название — модель патерналистских отношений между рабочими, собственниками и менеджерами. Сотрудники являются важнейшим активом компании. Разработана система стимулирования у сотрудников ощущения причастности к компании, лояльности к организации, а у менеджеров — видение долговременной перспективы в процессе выработки и принятия решений. Японская модель менеджмента основана на убеждении, что получение конкурентных преимуществ возможно при сочетании достижения высокого качества товаров и услуг и снижении их себестоимости. Лидерство в японских корпорациях основано не на соперничестве, как в американских компаниях, а на поиске консенсуса. Начиная с 80-х годов происходит распространение японских методов и систем управления по всему миру. При этом японцы умело использовали почти весь американский опыт, не меняя базисную управленческую парадигму.

В стратегическом управлении японская модель ориентирована на расширение контролируемой

доли рынка, в то время как приоритет для американских компаний — получение высоких прибылей на инвестированный капитал.

В китайской модели баланс интересов между работниками и работодателями носит временный характер. В основе лежит страх увольнения и личная скромность в притязаниях. Многие процессы в менеджменте регулируются государством. Китайская модель менеджмента в определенном смысле напоминает российскую 20—30-х годов, когда в индустриальный оборот вовлекались миллионы человек из аграрного сектора. Китайские компании активно копируют не только продукты, бренды, но и модели менеджмента.

В России базовая управленческая модель до сих пор не сложилась. В управленческой культуре происходит смешение американской, европейской, японских элементов моделей менеджмента. Продолжает эксплуатироваться коммунистическая идеология: призыв к личной скромности и неприязательности, поиски объяснения неприятностей и потрясений исключительно во внешней среде. Отсутствие баланса интересов порождает институт принуждения, основанный на тотальном контроле и наказании. Это приводит к конфликтам, демотивации пер-

¹⁹ Это особенно заметно, когда наблюдаешь нападки отдельных представителей власти и политической элиты на маркетинг как деятельность, обеспечивающую определение рынка, создание, информирование, доставку и обмен предложениями, имеющих ценность для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом.

²⁰ Европейский менеджмент корнями уходит в ремесленническую культуру с акцентом на ценности, мастерство, наставничество, стремление к совершенству.

сонала, к неэффективному менеджменту²¹. Учитывая лежащий в основе большинства неформальных норм взаимодействия принцип разделения людей на «своих» и чужих», можно предположить, что рыночная система в России будет формироваться не в классическом виде, как в Великобритании, в США и Европе, а с учетом экономических и культурных традиций, сложившихся в российском поликультурном обществе.

Доминирование интересов акционеров на фоне полного игнорирования интересов работников, ограничение конкуренции, стремление к монополии и полному контролю рынка дает основания сравнивать существующий российский менеджмент с восточной моделью. Некоторые авторы считают, что мы движемся к российской модели капитализма, и эта модель может быть отнесена к восточноевропейскому капитализму²².

Необходимо видеть различие между рынком и рыночной системой. Не все общества имеют рыночную систему, но все имеют рынки. Рынок может быть множеством. Рынок автомобилей, компьютерной и бытовой техники, одежды и мебели, жилья и мобильной связи, косметики и недвижимости и др. Но это не означает, что наше общество живет в рыночной системе хозяйствования.

Рыночная система предполагает диффузию рынков, которые определенным образом взаимодействуют между собой, и оказывают влияние друг на друга. Рыночная система функционирует не посредством государственного планирования и контроля, но посредством взаимодействия продавцов и покупателей. Не количество продавцов и покупателей определяет существование рыночной системы. Сам процесс и механизм сделок, купли-продажи является инструментом планирования и контроля в рыночной системе. Рыночная система — это общество, представляющее собой систему координации человеческих действий, осуществляющихся не через указания из центра, а путем взаимодействия в форме рыночных сделок²³.

Возникает естественный вопрос: «Как же будет контролировать себя общество от стихии развития рыночных отношений?» С помощью какого инструмента превратить «невидимую руку» в видимую? Может быть, с помощью государства, особенно на фоне глобального кризиса?

Государство, как и рыночная система, представляет собой способ контроля и координации человеческого поведения. При этом не ставится задача свести контроль государства к минимуму.

В различных странах государство является самым большим покупателем: вооружения, дорог, услуг милиции (полиции), бюрократов.

Государство одновременно выступает в роли крупнейшего продавца, который, особенно в сфере услуг, например, здравоохранения и образования, обычно «раздает продукт», а не продает.

Регулируя спрос, государство закупает сельхозпродукцию по ценам, выгодным производителям и потребителям готовой продукции. Оно запрещает продажу некоторых товаров, взимает налоги, субсидирует отрасли, назначает пособия, стимулирует продажи за рубеж и импорт продукции.

Если затраты и выпуск станут определяться покупками и продажами на рынке, а не приказами со стороны государства, все, в том числе и государственные предприятия, будут представлять собой рыночные предприятия. Рыночная система может существовать там, где все предприятия могут находиться в собственности государства.

Можно также рассмотреть возможность возникновения кооперативной рыночной системы, акционерной рыночной системы.

Господствующей формой рыночной системы сегодня является то, что К. Маркс назвал капитализмом, системой хо-

²¹ См.: Лapidус В. Управленческие войны и инновации // Эксперт. 2010. № 18. – С. 19–24.

²² Олейник А. Указ.соч. – С. 213.

²³ Линдблом Ч. Рыночная система: Что это такое, как она работает и что с ней делать. М.: ВШЭ, 2010. – С. 17–18.

зяйствования, основанной на частнопредпринимательской экономической практике²⁴.

Проблема заключается не в противопоставлении государства рыночной системе, а в отсутствии демократической практики, с помощью которой регулируются рыночные отношения.

Исторический опыт свидетельствует о том, что развитые демократии не существуют в иных обществах, кроме обществ с рыночной системой.

Нет одинаковых рыночных систем, в том числе и в России, хотя процесс формирования рыночных отношений здесь только складывается. В России нет рыночной системы, но есть рынки²⁵. И поэтому есть маркетинг, менеджмент и другие инструменты анализа и управления рынками.

Отсутствие рыночной системы в России особенно заметно, когда рассматриваются два противоположных по траектории своего развития рынка: рынок образования и рынок труда.

Подготовка специалистов и набор специальностей очень плохо увязаны с потребностями экономики из-за отсутствия рыночного механизма, связывающего эти два рынка между собой. Возможно, что переход к двухуровневой системе: бакалавриат и магистратура, поможет приблизиться к решению этой сложнейшей задачи.

Россия живет в новом, 21 веке. Она выбрала свой путь развития общества на основе цивилизованной рыночной экономики.

Дискуссии по поводу роли государства в регулировании экономической жизни страны продолжаются. Но есть ли реальный смысл продолжать дискуссию относительно роли государства в управлении хозяйственной жизнью общества и о значении рыночной экономики в общественном развитии?

Государство отстаивает общественные интересы и имеет своей целью укрепление взаимоотношений между членами общества в культурной, духовной, социальной и, конечно же, экономической. Исторически за государством закрепилось такое свойство, как монополия на все, что принадлежит ему. За рынком — противоположное — конкуренция — когда товары и услуги принадлежат многим продавцам. Формула экономической жизни здесь такова: чем больше государства, тем меньше рынка. А значит, меньше свободного выбора товаров и услуг.

Как участник (субъект) экономических отношений государство осуществляет экономическую власть, обязательную для всех и распоряжается своим государственным имуществом (собственностью). В этом отношении государство представляет собой такого же участника

хозяйства, как и любое предприятие, фирма, компания, индивидуальный предприниматель.

Государство должно присутствовать там, где это необходимо, отстаивая интересы конкуренции, и ограничивая монополистические тенденции, создавая условия для развития малого и среднего бизнеса. Активный регулирующий характер государства необходим в использовании правовых механизмов настраивания хозяйственной жизни в современных условиях, в том числе, если это необходимо, политическими и административными методами.

В современных условиях рынков и рыночные отношения в России приобретают черты корпоративного (сетевое) рынка, существовавшего в 30–40-е годы во Франции, Испании, Португалии и распространенного сегодня в странах Юго-Восточной Азии. Если учесть высокий уровень транзакционных издержек и невозможность оперативного перераспределения полномочий, то можно утверждать, что лежащие в основе сетей социальные механизмы (личные контакты руководителей, репутация фирмы и ее руководителя, особая этика деловых отношений) позволяют успешно адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, хотя и не являются оптимальными с точки зрения классического рынка.

²⁴ Там же. — С. 21.

²⁵ Березин И.С. Крупнейшие потребительские рынки России: объем, динамика, перспективы: доклад российскому бизнесу. М.: Беловодье, 2010.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОРТФЕЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ



Сандракова Ирина Валерьевна,
к. т. н., доцент Кемеровского института
(филиала) РГТЭУ
sandrin_rgtu@mail.ru



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

Портфельные стратегии позволяют эффективно управлять различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их роли в удовлетворении потребностей рынка и осуществлении капиталовложений в каждую из сфер.

Портфель представляет собой совокупность стратегических единиц бизнеса (СЕБ) предприятия. Стратегическими единицами одного из старейших кемеровских торговых предприятий ОАО «Кемеровский ЦУМ» являются шесть основных товарных групп, реализуемых в универмаге.

Целью портфельного анализа, который позволяет представить

в матричном виде результаты исследования направлений деятельности предприятия, является оценка сбалансированности портфеля ЦУМа и разработка дифференцированных стратегий для различных СЕБ, исходя из общей цели развития предприятия.

Инструментом портфельного анализа являются матрицы — модели, сравнивающие стратегическое положение каждой СЕБ организации. В практике российского и зарубежного бизнеса широко используются такие портфельные модели, как *BCG*, *GE/McKinsey*, *Shell/DPM*. Однако их применение ограничено рамками крупных промыш-

ленных предприятий. В нашей работе данные модели предлагается использовать при разработке стратегии торгового предприятия.

При проведении портфельного анализа ОАО «Кемеровский ЦУМ» были поставлены следующие задачи:

1. Оценить фактическое состояние портфеля предприятия на основе анализа положения отдельных СЕБ с использованием моделей *BCG* и *GE/McKinsey*.
2. Оценить сбалансированность СЕБ в портфеле.
3. Классифицировать СЕБ по принципу приоритета инвестирования.
4. Оценить перспективы развития каждой СЕБ с помощью модели *Shell/DPM*.
5. Разработать стратегии для каждой СЕБ с целью улучшения общего положения предприятия.
6. Сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

Распределение краткосрочных инвестиций среди товарных групп предприятия может быть рассмотрено с использованием модели *BCG*. Для построения матрицы *BCG* необходимо на основании исходных данных

рассчитать относительную долю рынка СЕБ, а также для представления доли СЕБ на окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, необходимо рассчитать долю рынка СЕБ.

К сожалению, из-за того, что большая часть информации закрыта от исследователей, в том числе и финансовые показатели деятельности предприятий, невозможно определить объемы продаж основных конкурентов ЦУМа.

Таким образом, положение СЕБ в матрице можно установить, только определив этап жизненного цикла каждой группы товаров.

Жизненный цикл швейных товаров представлен на *рисунке 1*.

В данной категории ЦУМ предлагает покупателям ряд эксклюзивных товаров в таких отделах, как *MoDaMo*, *Savage*. Предприятие ставит своей целью увеличение количества отделов по продаже мужской и женской одежды, пытаясь привлечь новых потребителей, в том числе и молодежь, любителей нового.

По группе товаров «Галантерея» заметен спад после стабильного роста. Это говорит о том, что жизненный цикл данной СЕБ находится на завершающей стадии. Жизненный цикл СЕБ «Галантерея» представлен на *рисунке 2*. Большое количество предприятий на рынке предлагают аналогичную продукцию.

Руководство ЦУМа считает целесообразным пересмотреть структуру ассортимента галантерейных товаров и предложить

своим покупателям товары, отличные от конкурентов. ЦУМ ставит целью создать приверженность к маркам своих товаров.

Динамика изменения доходов по группе товаров «Обувь» представляет собой стабильный умеренный рост, что может говорить о достаточной зрелости данной СЕБ. Жизненный цикл СЕБ «Обувь» представлен на *рисунке 3*.

Из *рисунка 4* видно, что жизненный цикл СЕБ «Культтовары» находится в настоящее время на стадии зрелости, но близок к стадии спада.

Основные стратегические усилия по данной группе товаров направлены на повышение рентабельности продаж. В будущем планируется реструктуризация отдела «Игрушки». Маркетинговые решения сосредоточены на создании уникального торгового предложения для целевой группы покупателей.

По группе «Общественное питание» виден небольшой рост после затяжного спада. Это связано с тем, что в 2006 году в ЦУМе вместо «Закусочной № 1» был открыт новый отдел общественного питания — спорт-



Рис. 1. Жизненный цикл СЕБ «Швейные товары»

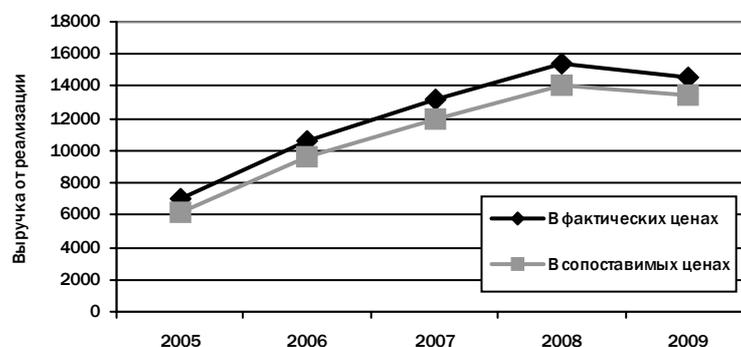


Рис. 2. Жизненный цикл СЕБ «Галантерея»

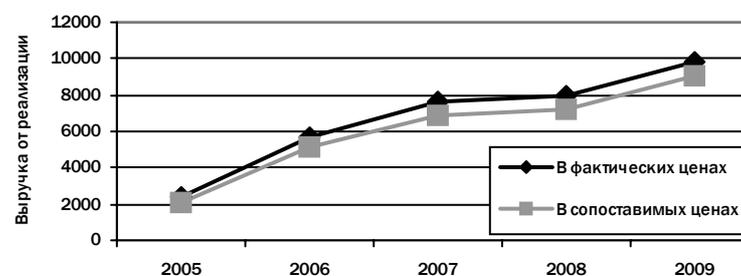


Рис. 3. Жизненный цикл СЕБ «Обувь»

кафе «Русский хоккей». Однако число конкурентов постоянно растет. В одно время с открытием спорткафе «Русский хоккей» в районе старого центра появилось кафе такого же формата «Веселые клюшки».

Жизненный цикл СЕБ «Общественное питание» представлен на рисунке 5.

Отдел «Продукты» был открыт в ЦУМе в 2007 году, поэтому жизненный цикл данной СЕБ находится на начальной стадии роста. В продовольственном отделе предлагается большой выбор товаров отечественных и зарубежных производителей, а также продукции собственного производства. По многим товарам, реализуемым в данном отделе, за счет средств ЦУМа проводилась добровольная экспертиза качества и сертификация, в результате чего предприятие гарантирует продажу высококачественных и безопасных для здоровья товаров.

Жизненный цикл СЕБ «Продукты» представлен на рисунке 6.

Исходные данные и расчеты для построения модели *BCG* представлены в таблице 1.

На основании табличных данных можно построить матрицу *BCG* для каждой СЕБ, где каждая группа товаров представлена в виде окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, а сектор внутри окружности отражает долю рынка данной группы. Позиционирование СЕБ на матрице *BCG* приведено на рисунке 7.

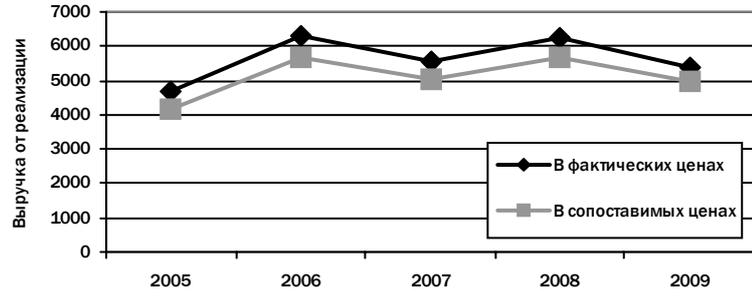


Рис. 4. Жизненный цикл СЕБ «Культтовары»

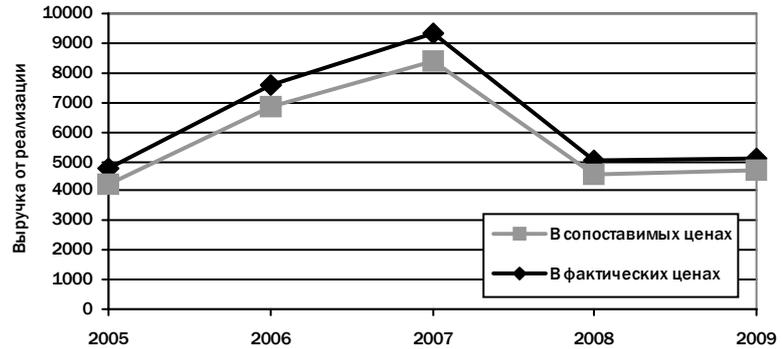


Рис. 5. Жизненный цикл СЕБ «Общественное питание»

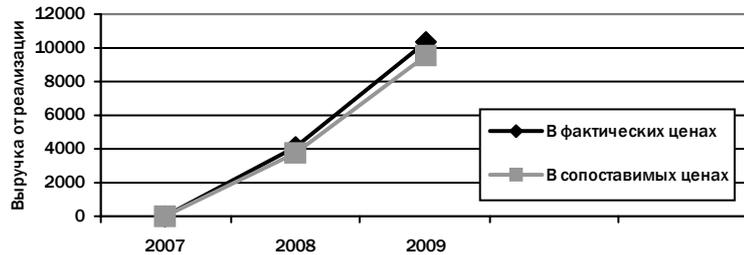


Рис. 6. Жизненный цикл СЕБ «Продукты»

Таблица 1

Исходные данные и расчеты для построения матрицы *BCG*

СЕБ	Номер СЕБ	Объем продаж СЕБ, тыс. руб.	Емкость, размер рынка, тыс. руб.	Темп роста рынка, %	Доля рынка СЕБ, %
Галантерейные	I	14 519	2 526 000	8	0,57
Швейные	II	19 988	11 712 000	11	0,17
Обувь	III	9 766	8 095 000	10	0,12
Культтовары	IV	5 403	702 344	8	0,77
Общественное питание	V	5 078	2 700 000	40	0,19
Продукты	VI	10 352	23 887 000	18	0,04

На основании анализа положения СЕБ в рамках матрицы *BCG* можно сделать следующие выводы.

СЕБ «Швейные товары» (II) — наиболее перспективный вид деятельности для ЦУМа, занимающий относительно большую

долю быстроразвивающегося рынка. Данная группа приносит значительную прибыль, но одновременно требует значительной доли финансовых ресурсов для продолжающегося роста. Наилучшей стратегией для этой СЕБ является увеличение доли рынка.

Группы «Галантерея» (I), «Обувь» (III) и «Культтовары» (IV) являются теми СЕБ, которые обеспечивают денежное покрытие значительных накладных расходов предприятия, а также финансирование других товарных групп. За счет высокой доли рынка они имеют значительную экономию в затратах и приносят большую прибыль, чем требуется для поддержания их доли на рынке. Для данных СЕБ наилучшей стратегией является сохранение доли рынка.

СЕБ «Общественное питание» (V) и «Продукты» (VI) не имеют хороших конкурентных позиций, но находятся на перспективных быстроразвивающихся рынках и требуют больших инвестиций. Для них возможна стратегия роста и увеличения доли рынка.

Используя сведения о том, что товаров «вопросов» в портфеле должно быть не более 10% от всего торгового ассортимента, «собак» – 4–6%, «звезд» – как можно больше (но их обычный объем составляет 30–40%), а все остальное должно приходиться на «дойных коров», определим оптимальные решения для СЕБ ОАО «Кемеровский ЦУМ».

Из таблицы 2 можно увидеть, что портфель СЕБ ЦУМа не соответствует требованиям идеального портфеля.

Удельный вес «вопросов» («Общественное питание» и «Продукты») составляет 23,7%. Необходимо принять стратегические решения по данным категориям товаров и продолжать их инвестирование, чтобы они в дальнейшем перешли в разряд «звезд». Для данных СЕБ следует разработать комплекс маркетинговых коммуникаций, для повышения осведомленности покупателей и формирования у них приверженности к предприятию. Кроме этого, необходимо сосредоточить маркетинговые решения на создании уникального торгового предложения спорткафе «Русский хоккей», так как рядом находится предприятие общественного питания такого же формата «Веселые клюшки».

Количество «звезд» («Швейные товары») в портфеле товаров составляет 30,7%. В отношении этой СЕБ целесообразно продолжать инвестирование в соответствующее подразделение, совершенствовать товарную политику, избирать для своей деятельности новые для рынка товары, чтобы этапы роста и зрелости жизненного цикла этой категории товаров не переходили в спад.

Категория «дойные коровы» («Галантерея», «Обувь» и «Культтовары») составляет 45,6%. По сравнению с 2008 годом их доля возросла на 12,6%. Для этих СЕБ можно порекомендовать сосредоточить стратегические усилия на отстаивании своей доли рынка и увеличении ее

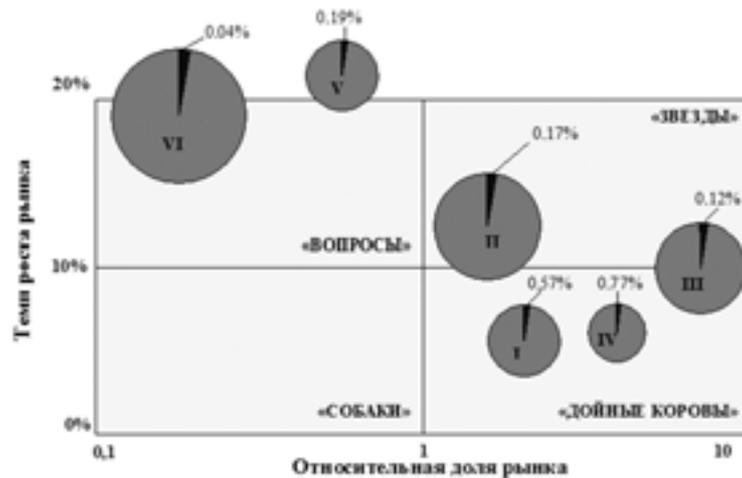


Рис. 7. Положение СЕБ ОАО «Кемеровский ЦУМ» на матрице BCG

Таблица 2

Удельный вес товарных групп в обороте ОАО «Кемеровский ЦУМ», %

СЕБ	Номер СЕБ	2006	2007	2008	2009
Галантерея	I	41,1	41,6	33,2	22,3
Швейные товары	II	19	13,6	17,8	30,7
Обувь	III	7,9	12,5	15	15
Культтовары	IV	12,6	13	11,5	8,3
Общественное питание	V	18,4	19,3	9,96	7,8
Продукты	VI	—	—	12,5	15,9

в будущем. Необходимо разработать комплекс маркетинговых коммуникаций для формирования и укрепления приверженности покупателей к предлагаемым маркам. Для группы «Культтовары» необходимо увеличить эффективность продаж товаров. Для этого целесообразно провести анализ ассортимента с целью его последующей оптимизации, а также заменить оборудование отделов на более современное.

Модель *BCG* имеет достаточно много недостатков, одним из которых является то, что модель строится на нечетком определении доли рынка СЕБ и информацию, необходимую для определения доли каждой СЕБ, довольно трудно получить. Для того чтобы смягчить влияние этого недостатка, при анализе портфеля ЦУМа для расположения каждой СЕБ на матрице использовался график ее жизненного цикла.

Также недостатком матрицы *BCG* является использование

ограниченных и однобоких характеристик, которые не могут дать полной картины состояния портфеля предприятия.

Поэтому, кроме модели *BCG*, в портфельном анализе ЦУМа целесообразно использовать две многофакторные модели *GE/McKinsey* и *Shell/DPM*, характеристиками которых являются привлекательность рынка и конкурентная позиция (для модели *McKinsey*) и перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность бизнеса (для модели *Shell/DPM*), оцениваемые на базе большого числа показателей.

Из ряда показателей, характеризующих привлекательность рынка (Ось *Y*), экспертным методом были выбраны наиболее значимые показатели:

- ♦ темп роста рынка;
- ♦ покупательская способность населения;
- ♦ лояльность потребителя к торговым маркам.

Аналогично были определены следующие показатели для

оценки стратегического положения фирмы (Ось *X*):

- ♦ относительная доля рынка;
- ♦ квалификация персонала;
- ♦ имидж товарной группы (образ на рынке);
- ♦ относительное качество товаров;
- ♦ отношения с поставщиками.

Каждый показатель для каждой группы товаров был оценен несколькими экспертами по шкале от 1 до 5. В таблице 3 представлены среднеарифметические оценки экспертов и взвешенные оценки каждой СЕБ, которые являются суммой произведений веса показателя и среднеарифметической оценки экспертов.

По представленным данным можно построить матрицу *GE/McKinsey*, где каждая группа товаров представлена в виде окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, а сектор внутри окружности отражает долю рынка данной группы. Данная матрица представлена на рисунке 8.

Таблица 3

Экспертные оценки

Показатель	Вес	Группа товаров					
		Галантерея	Швейные товары	Обувь	Культтовары	Общ. питание	Продукты
<i>Привлекательность рынка (ось Y)</i>							
Темп роста рынка	0,15	3,7	3,8	3,2	3,5	3,8	3,8
Покупательская способность населения	0,5	3,8	3,6	3,8	3,8	3,8	4,2
Лояльность потребителя к торговым маркам данной группы товаров	0,35	3,3	3,4	2,9	2,9	2,9	2,6
Взвешенная оценка		3,6	3,6	3,4	3,4	3,5	3,6
<i>Конкурентные позиции (ось X)</i>							
Относительная доля рынка	0,1	3,3	3,2	2,8	2,8	3	2,8
Квалификация персонала	0,4	4	3,9	3,9	4	3,9	3,7
Имидж товарной группы	0,1	4	3,9	3,6	3,3	3,4	3,7
Относительное качество товара	0,3	4	3,7	3,9	3,6	3,1	3,4
Отношения с поставщиками	0,1	4	3,8	3,7	4,7	4,2	4,5
Взвешенная оценка		3,9	3,8	3,7	3,8	3,6	3,6

Матрица *McKinsey* дополняет матрицу *BCG*, позволяя оценить положение каждой СЕБ в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции, и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

По результатам анализа матрицы *GE/McKinsey* все СЕБ портфеля ОАО «Кемеровский ЦУМ» можно разделить на 2 группы.

1 группа. СЕБ, которые попали в сектор «Победитель 3», — «Галантерея» (I), «Швейные товары» (II), «Обувь» (III), «Культуртовары» (IV).

2 группа. СЕБ, которые попали в сектор «Средний бизнес», — «Общественное питание» (V) и «Продукты» (VI).

1 группа является наиболее привлекательной для инвестирования. У данных СЕБ рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества ЦУМа на таком рынке очевидны и сильны. Поэтому для каждой СЕБ необходимо прежде всего определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них.

Для группы «Галантерея» в настоящее время наблюдается рост премиального сегмента. Клиенты данных отделов готовы платить деньги не только за марку, но и в большей степени за качество, безопасность и индивидуальность товаров.

Необходимо продолжать инвестировать в данный рыночный сегмент — предлагать имиджевые, престижные товары, увеличивать их объемы продаж и че-



Рис. 8. Положение групп товаров ОАО «Кемеровский ЦУМ» на матрице *GE/McKinsey*

рез это добиваться увеличения прибыльности своих СЕБ.

На рынке швейных товаров ЦУМу необходимо укреплять и наращивать преимущества для достижения лидерских позиций. Решением этого вопроса может стать открытие новых отделов фирменной одежды под марками известных производителей (по системе франчайзинга). Угрожать ЦУМу может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия должна быть нацелена на защиту своего положения с помощью сильных брендов — *MoDaMo, Camel Active, Savage, Gaudi, Take two, Zara, Morgan* и др.

Для СЕБ «Обувь» и «Культуртовары» также следует направить инвестиции в премиальный рыночный сегмент и способствовать увеличению продаж таких престижных марок, как *Parker, Waterman, Victorinox* (канцтовары), *Clarks, Corvin, Abis, Krisbut, CAT, Columbia* (обувь). В отделах СЕБ «Культуртовары» необходимо как можно быстрее прове-

сти реорганизацию и обновление оборудования.

СЕБ второй группы имеют средний приоритет инвестиций. Бизнес, относящийся к средним позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения — инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Как уже говорилось, для данных СЕБ необходимо разработать комплекс маркетинговых коммуникаций. При формировании ассортимента этих групп товаров работниками ЦУМа проводится достаточно много мероприятий для обеспечения высокого уровня качества, экологичности и безопасности предлагаемых товаров (собственная экспертиза товаров, строгий контроль соблюдения сроков годности продуктов

и др.). Однако большинство покупателей мало осведомлены или не знают об этом.

Спорткафе «Русский хоккей» предлагает большой выбор дополнительных услуг, которые выгодно отличают его от конкурентов. Но многим посетителям также о данных услугах неизвестно. Поэтому разработка комплекса маркетинговых коммуникаций является приоритетным направлением инвестиций для дальнейшего развития данных СЕБ.

Из анализа модели *GE/McKinsey* следует, что ЦУМу необходимо наращивать конкурентные преимущества, как за счет сильных товарных марок, так и за счет дополнительного обслуживания, формирования благоприятного имиджа предприятия.

Одним из недостатков матрицы *GE/McKinsey* является то, что конкурентная позиция предприятия (ось *X*) определяется на

основании сравнения уровня доходности СЕБ с конкурентами. Однако считается, что конкурентная позиция будет ухудшаться с течением времени, если только не будут найдены новые источники конкурентного преимущества. Поэтому разумнее было бы позиционировать бизнес-единицу также в соответствии с ее перспективами.

Вследствие этого, целесообразно провести анализ портфеля ОАО «Кемеровский ЦУМ» с помощью матрицы *Shell/DPM*. В отличие от матрицы *BCG* и *GE/McKinsey* модель *Shell/DPM* меньше всего полагается на оценку достижений предприятия в прошлом и сосредоточивается на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

Алгоритм построения матрицы *Shell/DPM* аналогичен алгоритму модели *GE/McKinsey*. Экспертным путем были выбраны наиболее значимые для ЦУМа показатели, характеризующие

перспективы отрасли (ось *Y*) и конкурентоспособность СЕБ (ось *X*). Каждый показатель был оценен несколькими экспертами по шкале от 1 до 5.

В таблице 4 представлены среднеарифметические оценки экспертов и взвешенные оценки каждой СЕБ, которые являются суммой произведений веса показателя и среднеарифметической оценки экспертов.

По представленным данным можно построить матрицу *Shell/DPM*, где каждая группа товаров представлена в виде окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, а сектор внутри окружности отражает долю рынка данной группы. Данная матрица представлена на рисунке 9.

Матрица *Shell/DPM* является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели *BCG*, а также

Таблица 4

Экспертные оценки

Показатель	Вес	Группа товаров					
		Галантерея	Швейные товары	Обувь	Культ-товары	Общ. питание	Продукты
<i>Перспективы отрасли (ось Y)</i>							
Темп роста рынка	0,15	3,5	4	3,3	3,3	4	3,8
Лояльность потребителя к торговым маркам данной группы товаров	0,65	3,5	3,3	2,7	2,8	3	2,7
Имидж отрасли в обществе	0,20	3,9	4	3,7	3,9	3,9	3,4
Взвешенная оценка		3,6	3,5	3	3,1	3,3	3
<i>Конкурентоспособность СЕБ (ось X)</i>							
Относительная доля рынка	0,05	3	3,1	2,1	2,4	2	1,7
Относительное качество товара	0,2	3,4	3,6	3,3	3,6	3,2	3,2
Состояние оборудования	0,1	4,1	4,1	4,3	4	4,3	4,4
Квалификация персонала	0,2	3,9	3,7	3,7	3,9	3,7	3,7
Удобство месторасположения	0,1	4,9	4,7	4,2	4,3	4,3	4,9
Имидж товарной группы	0,1	4,1	3,9	3,7	3,1	3,4	3,6
Уровень сервиса	0,25	4,3	4,1	3,7	3,7	4	3,3
Взвешенная оценка		4	3,9	3,7	3,7	3,6	3,6

позволяет ранжировать СЕБ, по критерию получения инвестиций, как и модель *GE/McKinsey*.

Из рисунка 9 видно, что большинство СЕБ ЦУМа, а именно «Галантерея» (I), «Швейные товары» (II), «Обувь» (III) и «Культурные товары» (IV), заняли позицию под названием «Стратегия роста». Данная позиция схожа со стратегической позицией «Победитель 3» в модели *GE/McKinsey* и позицией «Дойные коровы» в матрице *BCG*. Это подтверждает сделанные ранее выводы о том, что данные СЕБ занимают устойчивое положение на рынке средней привлекательности; жизненный цикл этих видов бизнеса находится на стадии зрелости, и они обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции и финансировать другие СЕБ.

Возможной стратегией для этих бизнес-единиц с учетом состояния и будущих перспектив отрасли является сохранение существующих позиций или увеличение своей доли на рынке. Для соответствия данной стратегии, как было сказано ранее, необходимо разработать комплекс маркетинговых коммуникаций с целью формирования и укрепления приверженности покупателей к предлагаемым маркам данных СЕБ. Для группы «Швейные товары» решением этого вопроса может стать открытие новых отделов фирменной одежды под марками известных производителей (по системе



Рис. 9. Положение СЕБ ОАО «Кемеровский ЦУМ» на матрице Shell/DPM

франчайзинга). Необходимо пересмотреть структуру ассортимента галантерейных товаров и сосредоточить стратегические усилия на продвижении товаров премиального сегмента.

Стратегическая позиция бизнес-единиц «Общественное питание» (V) и «Продукты» (VI) на матрице *Shell/DPM* также по своим характеристикам похожа на те позиции, которые они занимают в матрице *GE/McKinsey* и *BCG*. Жизненный цикл этих групп товаров находится на первоначальной стадии роста, поэтому данные СЕБ являются очень рискованными для предприятия и их финансирование должно быть выборочным и всегда экономически обоснованным.

Основным критическим замечанием, предъявляемым к модели *Shell/DPM*, является сложность выбора переменных, определения их количества и присва-

ивания им удельных весов. Для того чтобы устранить данный недостаток при анализе портфеля ОАО «Кемеровский ЦУМ», выбор переменных и определение их значимости для предприятия осуществлялся генеральным и исполнительным директорами. Из ряда показателей, характеризующих перспективы отрасли и конкурентоспособность бизнеса, директора выбрали параметры, имеющие наибольшее значение для ОАО «Кемеровский ЦУМ», которые в дальнейшем были оценены независимыми экспертами.

Из анализа матрицы видно, что большинство СЕБ достигли зрелости, а другие находятся на начальном этапе развития. Поэтому ЦУМу для достижения лидирующих позиций следует сконцентрировать свои стратегические усилия для того, чтобы продлить этап зрелости одних СЕБ и увеличить рост других.

МАРКЕТИНГОВЫЕ КЛАССИФИКАЦИИ РОЛЕЙ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ



Балакирев Сергей Владимирович,
начальник отдела рекламы ТС «Монетка» –
ООО «Элемент-Трейд», член Гильдии
маркетологов, соискатель, Институт
Экономики УрО РАН
sv-balakirev@mail.ru

В настоящее время прослеживается тенденция к укрупнению форматов торговых подразделений, занимающихся реализацией товаров в розничной торговле. Для западных производителей и ретейлеров развитие крупноформатных сетей предпочтительно, поскольку они дают больший оборот, удобней с точки зрения взаимодействия в цепочке производитель – розничный продавец, а также позволяют реализовывать массу маркетинговых и направленных на продвижение продукции программ¹.

В связи с этим особую актуальность представляет собой исследование процессов, связанных с эффективным управлением товарным ассортиментом (УТА), насчитывающим десятки

тысяч артикулов в рамках одной управляющей компании или цепочке производитель – поставщик. С большой долей вероятности можно говорить о том, что отечественные компании на текущий момент не наработали в достаточной мере технологий, позволяющих эффективно управлять большим ассортиментом. А это, в свою очередь, является существенным препятствием в конкурентной борьбе за рынок с западными розничными сетями.

В России первые существенные попытки обобщить накопленный опыт УТА с большой номенклатурой в рамках цепочки «производитель – розничный продавец» были предприняты отечественными учеными С. Сысоевой, Е. Бузуковой, В. Сниги-

ревой. Большой вклад в развитие теории управления товарными категориями внесли сотрудники иностранных научных учреждений компаний *Nielsen Marketing Research* и *The American Marketing Association*². Среди иностранных практиков следует отметить А. Веллхоффа, Ж.-Э. Масона³, Р. Варли, М. Рафика⁴.

Изучая публикации данных авторов, можно говорить о появлении первых, по-настоящему востребованных, как промышленным, так и розничным бизнесом, трудов.

Одной из оригинальных идей, призванных повысить эффективность управления ассортиментом, является категорийный менеджмент (КМ). КМ – *это система управления ассортиментом, в основе которой лежит выделение в структуре ассортимента товарных категорий с последующим управлением ими как самостоятельными бизнес-единицами*. Главная цель категорийного менеджмента заключается в повышении эффективности взаимо-

¹ Розничные торговые сети DIY, 2009. Отчет. Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949960114500.shtml>.

² Nielsen Marketing Research and The American Marketing Association. Category Management. Positioning your organization to win // Contemporary Publishing Group, Inc. Chicago. – 1992.

³ Веллхофф А., Масон Ж.-Э. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями. – М.: ИД Гребенникова, 2004. – 280 с.

⁴ Варли Р., Рафик М. Основы управления розничной торговлей. – М.: ИД Гребенникова, 2004. – 867 с.

действия между производителем (начальным звеном товарной цепочки) и последующими звеньями (ритейлерами), для полного удовлетворения запросов потребителей⁵. Процесс управления товарным ассортиментом в рамках концепции категорийного менеджмента предполагает последовательную реализацию следующих девяти стадий (рис. 1)⁶.

Целью данной работы является исследование второй стадии процесса внедрения КМ — задания ролей товарным категориям, выявление зон развития, позволяющих повысить эффективность взаимодействия всех звеньев в цепочке: производитель — конечный потребитель, и повысить степень соответствия ассортимента спросу.

Определение понятия «роль», сформулированное автором статьи звучит следующим образом: **«роль»** — определенное состояние товара относительно других позиций ассортимента, характеризующееся уровнем и характером спроса на него, ценою, известностью, функциями, возложенными на него продавцом». «Роль», отводимая товару/категории, отражает различия в приоритетах и задает логику распределения ресурсов при управлении ассортиментом⁷.

Присвоение товарам и категориям различных ролей есть не что иное, как создание инструмента для формирования (на оперативном уровне) политики продвижения ассортимента и ценообразования в соответствии с ожиданиями клиентов.

Роль товарной категории (ТК) определяется ее важностью для покупателя и продавца. В соответствии с ролью товарной группы магазины отводят ей погонные и квадратные метры на полках, складах, привлекают средства на рекламу, задействуют обслуживающий персонал.

Процесс формирования системы ролей товарных категорий разделен на следующие этапы:

1. Определение перечня ролей, которые будут использоваться в рамках принятой в компании ассортиментной матрицы;

2. Назначение ролей для каждой категории;

3. Распределение ресурсов среди категорий, основанное на этих ролях.

В данной работе автор подробно рассматривает первый этап и незначительно затрагивает второй и третий.

Определение перечня ролей, которые будут использоваться в рамках принятой в компании ассортиментной матрицы

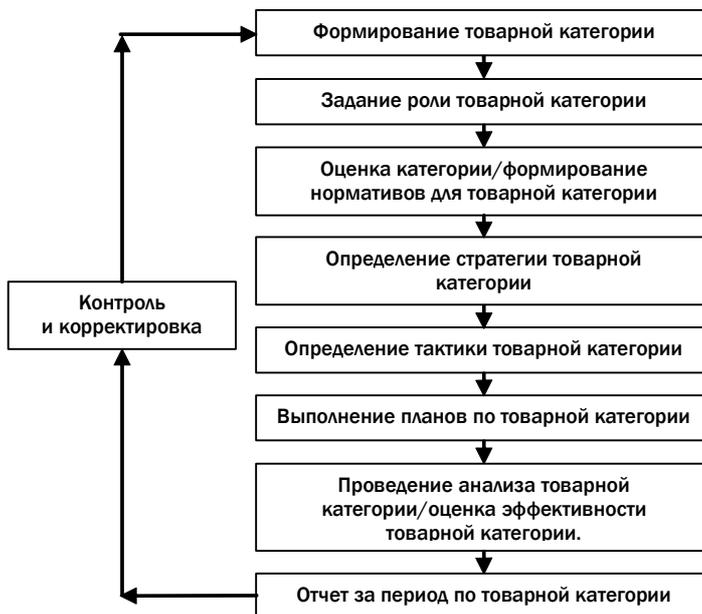


Рис. 1. Стадии управления товарным ассортиментом в рамках концепции категорийного менеджмента

⁵ Балакирев С.В. Категорийный менеджмент в качестве современного подхода к управлению товарным ассортиментом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 5.

⁶ Балакирев С.В. Управление товарным ассортиментом на основе концепции категорийного менеджмента // Маркетинг PRO. – 2010. – № 4 (62).

⁷ Балакирев С.В., Попов Е.В. Маркетинговое управление продукцией на основе ассортиментной матрицы // Препринт. – 2010.

Чем крупнее формат торгового подразделения, тем больше товарных категорий он насчитывает. Также количество ТК зависит от специфики бизнеса. Формат супермаркета может насчитывать целых 400 категорий/подкатегорий. И каждая играет важную, но переменную роль в достижении целей. Менеджмент компании (ритейлера, производителя), задействованный в управлении товарным ассортиментом, должен сформировать полный перечень (классификатор) ролей категорий, которые будут использоваться всей компанией и, возможно, ее партнерами.

При формировании перечня, компания независимо от нахождения в цепочке «производитель — розничный продавец» должна руководствоваться следующими базовыми принципами:

- ◆ Роли категорий должны быть ориентированы на клиента, должны определять выгоды/решения, которые категория предлагает покупателю. И в результате должны помогать и продавцу, и поставщикам лучше фокусироваться на удовлетворении потребностей конечного потребителя.
- ◆ Ритейлер и его поставщики должны стараться прийти к общей, единой классификации ролей. Всем участникам процесса необходимо понимать и уметь связать нужную категорию и тактические решения с принятой классификацией.

- ◆ Роль, присвоенная категории, по сути определяет набор целей и задач, возложенных компанией на данную категорию, а также задает менеджеру категории логику управления товарным ассортиментом, входящим в эту категорию.

- ◆ Роли должны быть скоординированы. Типичный супермаркет представлен более чем двумя сотнями категорий, разнообразие которых может варьироваться от продуктов питания до автомобильных покрышек и канцелярских товаров. Совокупность ролей, назначенных компанией (например, розничным продавцом) для имеющихся товарных категорий, должна предоставить ей конкурентное преимущество. Роли должны позволить лучше использовать для своей выгоды поведение потребителя, делающего покупки в различных категориях.

Согласно J. Singh и R. Blattberg имеются четыре вида ролей (при переводе сохранены оригинальные названия)⁸.

- ◆ Роль предназначения.
- ◆ Роль привилегированная.
- ◆ Роль случайная/сезонная.
- ◆ Роль удобная.

Категории с ролью **предназначения** выполняют следующие функции:

- ◆ формируют добавленную потребительскую ценность магазина в глазах целевой аудитории;

- ◆ составляют изюминку ассортимента, помогая выделиться, отстроиться от конкурентов;

- ◆ усиливают эмоциональную составляющую решения о выборе места совершения покупки.

Данные категории дают невысокий товарооборот и их доходность может быть различной. Роль присваивается 3–7% категорий.

Категории с **привилегированной** ролью:

- ◆ составляют основу ассортимента ритейлера;
- ◆ являются наиболее конкурентными категориями;
- ◆ формируют потребительское восприятие розничного продавца;
- ◆ определяют ценовое восприятие магазина.

Данные категории демонстрируют наибольшие показатели товарооборота, но не высокую доходность, из-за необходимости поддерживать на них цены на уровне средних по рынку или ниже. Как правило, 55–60% категорий присвоена данная роль.

Категории со **случайной/сезонной** ролью:

- ◆ имеют ярко выраженный сезонный характер;
- ◆ помогают дополнить и укрепить потребительское восприятие розничного продавца;
- ◆ формируют дополнительный «сезонный» поток покупателей;
- ◆ играют вторичную роль при формировании прибыли и денежного потока.

⁸ Singh J., Blattberg R. Next generation category management. The power of information technology to focus on the consumer – Category Management Inc. and Kellogg School of Management Northwestern University.

Обороты данных категорий целиком зависят от сезона: в сезон — рост оборота и доходности, вне сезона — показатели находятся на минимальном уровне. Большинство розничных продавцов присваивают данную роль 15–20% категорий.

Категории с **удобной** ролью:

- ◆ являются вспомогательными, сопутствующими;
- ◆ помогают дополнить и укрепить потребительское восприятие магазина, как универсального (*one-stop*) места для совершения покупок;
- ◆ играют важную роль в увеличении прибыли и повышении маржи;
- ◆ помогают поддерживать посещаемость магазина.

Большого оборота от таких категорий ожидать не стоит. Удобная роль присваивается 15–20% товарных категорий ретейлера.

По словам авторов данной классификации, ключевым результатом ее внедрения является получение уравновешенного набора ролей в рамках каждой товарной категории.

Второй вариант классификации ролей был предложен специалистами компании *Nielsen Marketing Research* в 1994 году. Классификация, по их мнению, помогает определить характеристики продуктов на рынках. Упомянулись следующие роли:

- ◆ отражающие специализацию (безалкогольные напитки, вино, фреш);

- ◆ создатель трафика (пиво, молочные продукты, консервы);
- ◆ обслуживание/сервисные (бумага, кофе/чай);
- ◆ высокомаржинальные (закуски, моющие средства, табак, соусы).

Эти четыре класса продуктов и/или товарных категорий требуют различных подходов. Продукты, отражающие специализацию, требуют широкого ассортимента, инновационной позиции и постоянного анализа. Сервисные продукты требуют ограниченного ассортимента и конкурентного ценообразования. Высокомаржинальные товары требуют коммуникативной поддержки и хорошего представления. Наконец, генераторы трафика требуют значительной деятельности по продвижению с сильным вниманием на конкурентное ценообразование. Товары, обладающие разными ролями, требуют специальных маркетинговых методов и про-

грамм, а поэтому их и относят к разным категориям.

Одно из инновационных предложений компании *Nielsen* — сгруппировать продукты с одинаковыми ролями в одной категории, так как, по их мнению, у них одни и те же маркетинговые проблемы и подходы. Поэтому, например, пиво, молочные продукты, консервы, выполняющие роль создателей трафика, могли быть сгруппированы в одной категории, где перед категорийным менеджером стояла бы задача решать общие для указанных товаров маркетинговые проблемы⁹.

Брайан Харрис приводит классификацию ролей категорий, основываясь на известной матрице *BCG*: сомнительные, спящие, победители, перспективные (рис. 2). Рассматриваются две оси — рыночный рост категории и доля рынка категории. В качестве примера он приводит следующее решение: для торго-

Доля рынка категории	<p>Спящие</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определить ключевые продукты в категории • Убрать с низким оборотом маржой • Дать больше пространства для товаров с высоким оборотом • Оптимизировать состав прибыли и DPP 	<p>Победители</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продолжить текущую политику • Готовится к принятию новых продуктов • Минимизировать текущие проблемы, например нехватка товарного запаса • Оптимизировать состав прибыли и DPP (дисконтированный срок окупаемости инвестиций)
	<p>Сомнительные</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ограничить состав ключевыми товарами и удалить граничные • Наблюдать за ростом цен • Минимизировать пространство на уровне категории • Передать логистические и операционные работы третьим лицам 	<p>Перспективные</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гармонизировать состав с рыночными тенденциями • Улучшить восприятие цены через низкий уровень цен на ключевые товары • Максимизировать полочное пространство на уровне категории • Обеспечить хорошее продвижение товаров
Рыночный рост категории		

Рис. 2. Набор ролей Брайана Харриса

⁹ Verra G.J. Category Management: a Matter of Joint Optimisation, Nyenrode Research Papers Series. – Universiteit Nyenrode Research Centers of Universiteit Nyenrode, The Netherlands Business School, 1997.

вой сети будет обоснованным снизить цены до уровня ниже среднего на товары быстрорастущей категории, имеющей достаточную долю рынка.

В теории категорийного менеджмента автор статьи выделяет восемь видов ролей, отводимых товарным категориям. Подробное описание ролей и реко-

мендации по управлению ими представлены в *таблице 1*.

В зависимости от целей, преследуемых ретейлером, опреде-

Таблица 1

Роли товарных категорий

Роли товарных категорий	Описание	Принципы мерчандайзинга	Принципы ценообразования	Принципы продвижения
1	2	3	4	5
Генератор потока (Traffic Builder)	Известные товары со стабильным спросом, представляющие большую долю целевого рынка. Решение о покупке принимается быстро. Особенности этих товаров в том, что они обеспечивают массовый поток покупателей (которые попутно приобретают товары и других категорий). Это товар или группа товаров, за которой клиент способен перемещаться на большие расстояния, – 30–45 мин. Представленный ассортимент этих товаров фактически определяет стратегию формата. Могут пересекаться с Защитниками и генераторами наличности	Популярные, известные бренды на уровне глаз. Двойной фейсинг. Рекламные и информационные материалы, образцы. Лучшие места, торцы, паллеты	Цены – индикаторы на уровне или ниже рынка. Специальные цены	Проведение акций для известного или красивого товара + дополнительное предложение, стимулирующее интерес
Генератор наличности (Cash Generator)	Товары с этой ролью известны большинству потребителей и продаются у большинства игроков рынка со средней или небольшой наценкой. Товары импульсного спроса или товары дополняющие основную покупку также играют роль генераторов наличности. Обладают высокой оборачиваемостью и обеспечивают большой объем продаж в натуральном выражении. Их задача – не допустить кассовых разрывов и потерь прибыли вследствие спада закупок Могут пересекаться с Создателями потока	Достаточное место под выкладку. Подчеркивать новинки. Ротация товара с высокой наценкой. Прикассовая зона. Выкладка стимулирует импульсные покупки в наиболее проходимых или уместных местах.	Цены в рынке. При необходимости немного ниже среднерыночных	Интенсивное продвижение – подчеркнуть конкурентоспособность. Акции на местах продаж
Генератор прибыли (Profit Generator)	Высокомаржинальные товары, имеющие также лояльных потребителей. Ими могут быть сезонные товары, товары, имеющие высокую степень новизны или поддерживаемые рекламой. Товары имеют высокие темпы роста продаж и обеспечивают высокую прибыль	Расширение ассортимента дорогих/высокоприбыльных товаров. Размещение высокоприбыльных вперемежку с менее дорогими	Цена – получение максимальной прибыли на рынке. Снятие сливок на эксклюзивные товары	Поддерживаются только очень высокоприбыльные товары и без снижения цен (+ подарок, + услуга)
Создатель имиджа (Image Creator)	Роль отводится дорогим престижным товарам. Задача товаров не столько в том, чтобы увеличивать продажи, сколько в привлечении внимания и «облагораживании» атмосферы покупок. Дополняют положительное потребительское восприятие магазина. Решение о покупке может быть принято после неоднократного посещения магазина	Лучшее качество продуктов, сервиса и обслуживания. Фирменное оборудование, стенды, боксы для повышения привлекательности	Максимально обоснованная наценка, при которой товар может быть реализован	Акции, СМИ, PR, мастер-классы, презентации
Защитник (Turf Defending)	В эту категорию попадают товары по ценовому признаку. Цель – завлечь и удержать чувствительных к цене покупателей, не давая им уйти к конкурентам. Решение о покупке принимается быстро. Товар, через который клиент составляет ценовое позиционирование магазина. Могут пересекаться с Создателями потока	Размещение вперемежку с более высокоприбыльными, более дорогими. Фирменное оборудование, стенды, боксы для повышения привлекательности.	Цены ниже среднерыночных. При необходимости самые низкие на рынке, возможна торговля в убыток по ряду товаров.	Интенсивное продвижение, целью которого является подчеркнуть конкурентоспособность. Акции на местах, СМИ
Создатель желания (Excitement Creating)	Новые товары – сезонные, в т. ч. к праздникам, быстроразвивающиеся, формирующие новую потребность. Также товары в новой, привлекательной упаковке.	Места для новинок. Лучшие места, спецоборудование, инсталляции	Периодическое снижение цен приводящее к немедленной покупке (спецпредложения)	Обязательная поддержка от поставщика. Презентации, PR
Стимулятор объема покупки (Transaction Building)	Товары, необходимые как для увеличения среднего чека, так и для общего объема продаж магазина в натуральном выражении. Товары могут быть привлекательны для больших семей или выгодны с ценовой точки зрения, например 3 по цене 4-х.	Паллетная выкладка, торцы, прикассовая зона, места с повышенной проходимостью	Выгодная цена (ощутимая экономия) при покупке большого количества товара	Проведение акций, подчеркивающих дополнительную выгоду от большой покупки. Акции на местах, СМИ

Таблица 1 (Окончание)

1	2	3	4	5
Тестовый товар или подкатегория. Неосновная роль (Test SKU's)	Товары с минимальной долей в совокупных продажах. Наличие этих товаров должно быть продиктовано необходимостью. Необходимость это: 1 – экспериментальная позиция; 2 – для создания впечатления полноты ассортимента; 3 – для спецклиента с целью «сарафанного» радио	Полки ниже или выше уровня глаз	Индивидуальный подход	Второстепенные места в каталогах. Однако м. б. улучшены, если на товар возложены большие ожидания

ляется набор ролей, с которыми ему необходимо работать. В таблице 2 представлен пример соответствия ролей заданным целям.

В системе координат «Доля в объеме продаж – Рентабельность» каждая роль занимает свое специфическое положение (рис. 3).

На данном рисунке не отражены такие роли, как «стимулятор объема покупки», по причине использования данной роли применительно к сегментам (более глубокое деление категорий) или к отдельным артикулам, а также «тестовый товар» и «без явной роли» – по причине их крайне незначительного вклада в объем продаж.

Если в торговых подразделениях присутствуют все основные виды ролей, то возникает эффект синергии, что сказывается на росте продаж.

Уточненные численные значения рентабельности и доли в объеме продаж, а также ряд других характеристик ролей подкатегорий представлены в таблице 3.

Данные на рисунке 3 и в таблице 3 составлены на основе анализа продаж четырех продуктовых гипермаркетов с совокупным оборотом более

Таблица 2
Выбор ролей в соответствии с заданными целями

Поставленная Цель	Набор ролей товарных категорий
Рост рыночной доли	Защитник, генератор потока
Повышение товарооборота	Генератор потока, генератор наличности, защитник
Рост валовой прибыли	Стимулятор объема покупки, генератор прибыли
Рост ROA	Генератор наличности
Повышение удовлетворенности потребителя	Создатель имиджа, создатель желания, возможно тестовый товар

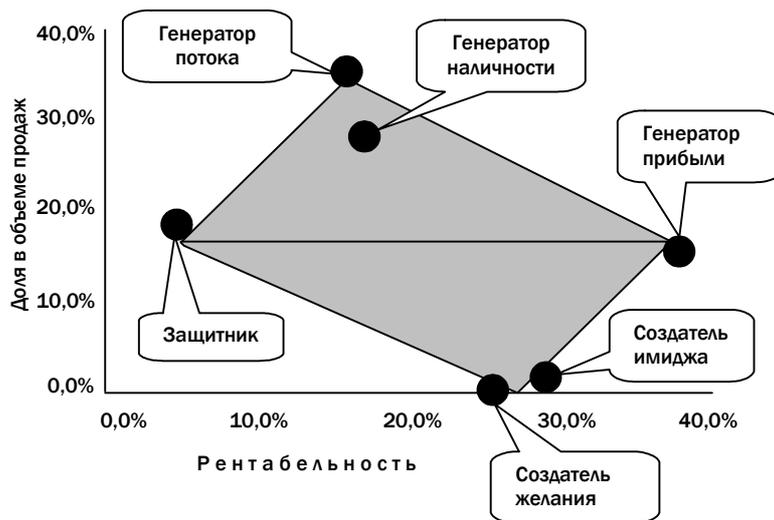


Рис. 3 Положение ролей подкатегорий продуктового гипермаркета в системе координат «Доля в объеме продаж – Рентабельность»

100 млн рублей в месяц, насчитывающих 73 товарные подкатегории, состоящие из более чем 11 000 наименований товаров, в том числе подлежащих исключению из ассортимента, но еще присутствующих на полках. Наличие таковых товаров – естественный и обязательный процесс ротации ассортимента, их доля составляет порядка 15–

20% от общего числа товаров находящихся в структуре ассортимента.

ВЫВОДЫ

КМ с равным успехом может внедряться как на предприятиях розничной торговли, так и на предприятиях, занимающихся выпуском продукции. Управление категорией должно рассмат-

Таблица 3

Равновесные характеристики ролей подкатегорий продуктового гипермаркета

Роль подкатегории	Количество подкатегорий	Рентабельность подкатегорий	Доля подкатегорий в ассортименте	Доля в объеме продаж	Результат ABC-анализа по выручке по подкатегориям	Оборачиваемость подкатегорий в днях	Затраты на продвижение
Генератор потока	9	10–20%	34,09%	36,52%	Только А	2–23	Самые Высокие
Генератор Наличности	24	4–28%	33,81%	26,56%	Все	2–33. Но есть и более 50	Низкие
Генератор прибыли	10. Преимущественно не продуктовые	27–45%	16,65%	15,30%	Преимущественно В и С	0-69	Средние
Создатель имиджа	15	10–48%. Но есть и 96%	4,23%	1,80%	Только С	16–75. Но есть и более 100	Низкие
Защитник	7. Только продуктовые	От отрицательной до 19%	8,22%	18,30%	Преимущественно А и В	1–19	Высокие
Создатель желания	3	19–32%	1,09%	0,92%	В и С	От 0 и до св.1 000 (например, залежалый не списанный новогодний ассортимент)	В сезон – высокие
Тестовые подкатегории и товар	2. А также множество артикулов в составе различных подкатегорий	19–24%. А также зависит от того, в какой категории находится товар	1,08%	0,22%	С	70–150	Низкие. Однако м. б. увеличены, если на товар возложены большие ожидания
Стимулятор объема покупки	0	Роль применима к сегментам (более глубокое деление категорий) или к отдельным артикулам					
Подкатегории без явной роли	3	18–29%	0,84%	0,39%	С	4–50	нет

риваться как усилия по оптимизации товарных потоков между производителем и конечным потребителем. В этом случае категорийный менеджер выступает в роли и закупщика, и логиста, и специалиста по продвижению, и продавца.

Предложенная система классификации ролей, по мнению автора, является готовым алгоритмом для управления товарным ассортиментом на предпри-

ятии. Однако конечный алгоритм (количество ролей, варианты их сочетания) зависит от широты и глубины ассортимента компании, от располагаемых технологий, и, главное, от того, какое место в цепочке производитель – конечный потребитель компания занимает.

Необходимость проведения дальнейших исследований автор видит по следующим направлениям:

- ◆ формирование классификации ролей применительно к предприятиям, занимающимся производством продукции;
- ◆ разработка систем показателей, по которым будет оцениваться эффективность внедряемой классификации ролей для товарных категорий;
- ◆ определение равновесных характеристик ролей.

ОСОБЕННОСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ТОРГОВЫХ ФОРМАТОВ В РОССИИ



Попова Ирина Николаевна,
ст. преподаватель кафедры маркетинга
и рекламы Российского государственного
торгово-экономического университета (РГТЭУ)
popovairen@mail.ru

Основная проблема российского ретейла — отсутствие стратегического видения и планирования. Главной задачей розничных торговых сетей в настоящее время является разработка адекватных рынку стратегий развития.

Возрастающая конкуренция на рынке ретейла диктует необходимость четкого стратегического позиционирования, выражающегося, в частности, в понимании особенностей, конкурентных преимуществ различных типов торговых предприятий и их рациональном использовании. Торговые предприятия также как и предприятия любого другого типа, выживают только при наличии какого-либо долгосрочного конкурентного преимущества. Поэтому в системе торговых форматов не должно быть хаоса: каждый из форматов должен занимать свое конкурентное место в сознании потребителя.

Согласно стандарту ГОСТ Р 51773-2001 в розничной торгов-

ле для характеристики торговых предприятий введены понятия типов и видов, однако на практике практически повсеместно используется термин формат торговли. Согласно словарю В.И. Даля (издание 1909 г.) слово «формат» происходит от латинского *formatum* и означает «размер, величина, образ», что делает возможным использование его в ретейле для идентификации типов магазинов.

Цель формата в розничной торговле — установить нормы и характеристики в целях добровольного и многократного применения, отражающие апробированные и успешные технологии.

Как правило, каждый из форматов имеет устоявшееся наименование. На практике для определения формата достаточно оценить предприятие по небольшому количеству основных параметров, опустив второстепенные и формирующие под воздействием местных условий.

Основными параметрами отнесения предприятия к какому-либо из форматов являются:

- ◆ площадь торгового зала;
- ◆ присутствующие в ассортименте категории товара, широта ассортимента;
- ◆ количество позиций в категориях, глубина ассортимента;
- ◆ площадь складских, вспомогательных, офисных помещений;
- ◆ наличие собственного производства продукции (для продовольственного сектора);
- ◆ доля товара производимого специально для данного предприятия («марка продавца»);
- ◆ форма обслуживания (для предприятий самообслуживания отдельно оценивается и доля традиционной торговли «через прилавок»);
- ◆ предоставляемый сервис;
- ◆ уровень цен на базовые позиции ассортимента.

Вместе с тем успешное существование некоторых форматов возможно только в сетевом варианте — при достижении «критической массы» торговых площадей.

Понятие формата, на наш взгляд, сочетает тип и функциональное назначение магазина. Формат — шире понятия собственно торгового предприятия, потому что учитывает дополнительные признаки и интегриру-

ет в себе формы торгового обслуживания, ориентированные на определенный контингент покупателей, ценовую, ассортиментную политику, типоразмерные характеристики, использование современных инструментов торговли (новых техник и технологий), широкое применение средств автоматизации в технологических процессах и управление ими.

Существует и другое мнение: формат розничной торговли — это совокупность параметров, по которым определяется принадлежность торгового предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из пространственных в мировой практике видов.

В мире существует классификация торговых предприятий с определенными параметрами каждого формата. Удобнее всего ее представить следующими характеристиками: торговая площадь, ассортимент, цена, дополнительные услуги, местоположение, целевая аудитория.

Обобщающей характеристикой может служить название формата магазина: «магазины у дома»; супермаркеты; дискаунтеры; магазины *Cash&Carry*; гипермаркеты; торговые центры (табл. 1)¹. Однако главным в определении формата, по нашему мнению, остается совокупность характеристик, определя-

ющих роль и место торгового предприятия (независимого или сетевого) в сознании потребителя.

Приведенные в таблице 1 торговые форматы в настоящее время нашли широкое применение в практике российского ретейла. Однако, помимо того, что форматы скопированы с соответствующих торговых предприятий Европы и США, формат позволяет стандартизировать процесс создания и управления конкретным магазином или сетью. Удачный формат интересен и потребителю, который выбирает место покупки, в том числе и по принципу формата. Вряд ли домохозяйка отправится за покупкой закончившегося майонеза в гипермаркет, скорее для этого подойдет магазин у дома или супермаркет. Равно как и продукты впрок, как правило, покупают в гипермаркетах.

Форматы могут быть классифицированы по площади, ассорти-

менту, принципу работы, ценовой политике. Но такая классификация производится лишь постфактум и не позволяет понять ни логику развития имеющегося формата, ни принцип создания нового. Формат рассматривается как нечто самоочевидное, без каких-либо попыток анализа. Есть супермаркет, есть гипермаркет, есть минимаркет или бутик. Но откуда они появились на свет? Неясна логика: как формат возник вообще, почему он «прижился» в сознании потребителя? Считается хорошим тоном говорить о все большем соответствии запросам потребителя. Но каковы эти запросы, если определить их концептуально?²

По данным исследований³, нечеткое «форматирование» торговых объектов отражается на потребителях, которые зачастую не видят существенных различий между магазинами разных форматов, и поэтому не формируют субъективных предпочтений и лояльности по отно-

Таблица 1

Западная классификация форматов торговли

Продовольственный ассортимент	Непродовольственный ассортимент	Синтетические форматы
Гипермаркет. Классический супермаркет. Экономичный супермаркет. Дискаунтер. Мега-дискаунтер. «Удобный» магазин. Киоск.	Универмаг. Мастера категорий (техника, одежда, обувь, книги). Дрогери. Строительные и мебельные рынки. Марочный магазин. Киоск.	Торговый центр. Торговая галерея. Молл (сочетание продовольственных и непродовольственных товаров в ассортименте).

¹ Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. — СПб.: Питер, 2007. — 272 с. — С. 26.

² Тамберг В.В. Брендинг в розничной торговле. Алгоритм построения «с нуля»/ В.В. Тамберг, А.В. Бадьин. — М.: Эксмо, 2008. — 224 с. — С. 52.

³ См. «Исследование покупательских привычек в Москве: продукты питания и товары повседневного спроса», проведенное компанией «Gfk-Rus» (<http://www.gfk.ru>).

шению к их определенным видам.

На практике существуют два подхода к организации розничной торговли: концептуальный (связан с удовлетворением потребностей покупателя) и форматный (ориентирован в первую очередь на организацию торгового объекта). При этом они не противостоят друг другу, более того, с точки зрения маркетинга концептуальный подход дополняет форматный, то есть магазин рассматривается не только как место совершения покупок, но и как объект, обладающий для покупателя дополнительной ценностью: комфортом, удобством, престижем, экономией денег и времени и так далее.

В связи с этим, на наш взгляд, качественная торговая сеть, во-первых, имеет четкие признаки формата и при этом формат этой сети четко описан. Во-вторых, для такой сети должен быть разработан индивидуальный концепт (единая концепция оформления магазина, он узнаваем потребителем и положительно им оценивается как с точки зрения оформления торгового пространства, так и с точки зрения предоставления сопутствующих услуг).

На рынке услуг розничной торговли предприятий конкуренция с каждым годом только усиливается. Для выживания в конкурентной борьбе предприятиям необходимо постоянно заботиться о формировании и поддержании конкурентных преимуществ. Большинство предприятий предлагает схожий ас-

сортимент товаров в определенном сегменте рынка, поэтому конкурентные преимущества может получить тот, кто первым выделится из массы себе подобных и/или выйдет с уникальным торговым предложением.

Для завоевания устойчивых конкурентных преимуществ прежде всего необходимо сформировать покупательскую лояльность. Одним из элементов достижения лояльности является правильное позиционирование магазина на своем рыночном сегменте для того, чтобы потребители знали, какие преимущества содержат предложения розничного торгового предприятия.

Разработка стратегии позиционирования для розничного торгового предприятия достаточно трудна, что обусловлено особенностями современного потребителя. Он имеет множество предложений для совершения покупки: в магазинах, по каталогу, по телефону, заказ в магазинах электронной торговли и т. д.

На предпочтения покупателей в отношении розничного торгового предприятия могут оказывать влияние самые различные факторы: низкие цены; безопасность продаваемой продукции; качество упаковки; санитарное состояние магазина; удобные часы работы; дополнительные услуги розничного торгового предприятия. Это влияет на степень приверженности к нему покупателей. Лояльность же зависит от субъективной оценки магазина, которая формируется в сознании потребителя.

Наличие привлекательного имиджа магазина помогает покупателю воспринимать его как нечто отличное от других, увидеть в нем преимущества, отсутствующие у конкурентов, выбрать его в качестве постоянного места для совершения покупок.

Одна из составляющих исследования торговых точек состоит в изучении индекса капитала марки. Этот показатель численно выражает силу бренда розничной сети, и складывается из нескольких составляющих, основные — знание марки (сколько людей знают о ее существовании и называют в числе первых) и отношение к этой марке (готовы ли тратить в ней больше денег, готовы ли ехать специально в этот магазин, готовы ли они рекомендовать эту сеть знакомым).

«Ашан» остается лидером по Индексу капитала марки в Москве, а ретейлер «О'кей» — в Санкт-Петербурге. Показатели «Ленты» в Санкт-Петербурге снизились больше других ретейл-брендов за последние несколько лет. Самый заметный рост продемонстрировала сеть «Пятерочка»: как в Москве, так и в Петербурге она существенно укрепила силу своего бренда и улучшила имидж в восприятии потребителей.

Укрепление позиций «Пятерочки», по мнению экспертов связано с использованием компанией комплекса мер: коммуникационных решений (промоакций, рекламы) и бизнес-решений (изменения цены на полке, открытия новых магазинов и т. д.). Для ретейлера рост ключевых

показателей Индекса капитала марки означает, что потребитель готов больше тратить в их магазинах, дальше ехать, чтобы в них попасть и, что немаловажно, рекомендовать друзьям и знакомым.

В то же время для формирования сильного бренда большое значение имеет такой показатель силы марки розничной сети, как число приверженных покупателей.

Четкости в формулировке потребительской лояльности нет. Одни подразумевают под лояльностью факт совершения повторной покупки одного и того же товара или бренда, другие считают, что лояльность — это, скорее, эмоциональное отношение к бренду, а некоторые полагают, что сам факт покупки не важен, главное — отношение.

С одной стороны, потребительская лояльность — это, прежде всего, исключительно поведенческая характеристика. Это выбор того же бренда при повторной покупке в товарной группе и предпочтение того же места обслуживания — магазина, салона, торгового центра, кинотеатра и т. д. — при повторном походе за покупками.

С другой стороны — это эмоциональное понятие. Лояльность — это склонность клиента воспользоваться услугами компании вне зависимости от предложений конкурентов, даже в том случае, если с финансовой точки зрения они для него более

выгодны. Когда клиент эмоционально привязан к компании, он воспринимает ее как часть своей жизни и, соответственно, для того чтобы склонить его воспользоваться услугами другой компании, требуются определенное время и довольно большие финансовые вливания.

Существует также мнение, что лояльный покупатель — это тот, кто, во-первых, приобретает товар компании больше и чаще, нежели другие клиенты, во-вторых, покупает по полной или более высокой цене, а не только во время скидок и распродаж (в цену товара для клиента может входить не только денежная стоимость, но и необходимость проехать большее расстояние, потратить больше времени, чтобы получить именно этот товар), в-третьих, прощает компании временные трудности и случайные ошибки, остается с компанией в трудные для нее времена (в пределах разумного), и в-четвертых, рекомендует компанию и/или продукт друзьям и знакомым. Причем, чтобы называться лояльным, покупатель должен обладать всеми этими характеристиками сразу.

Как показало исследование *Shopper Trends*, в Москве самая лучшая база приверженцев — у сети «Ашан»: 50% из тех, кто был там хотя бы один раз за последний месяц, называют этот магазин любимым. Обратная ситуация у «Пятерочки», когда число регулярных пользовате-

лей очень большое — 82%, но среди этих регулярных, только 25% приверженных. Это означает, что 75% при изменении экономической ситуации или под воздействием иных факторов, когда рядом появится другой магазин с похожим ассортиментом и похожей ценовой политикой, могут отказаться от покупки в этой торговой точке.

Инструментом, формирующим постоянный состав покупателей и обеспечивающим их лояльность, является бренд торговой сети. Бренд — достаточно широкое понятие. Он представляет собой своеобразную ментальную конструкцию, формируемую в сознании потребителя. Бренд формируется мнениями, чувствами, эмоциями и воображением людей⁴.

Грамотно управляемые бренды обеспечивают компаниям неоспоримые конкурентные преимущества на рынке:

- ◆ идентифицируют компанию и ее товары на рынке;
- ◆ унифицируют коммуникации и создают единый целостный образ товара;
- ◆ позволяют создавать ценовую премию и обеспечивают дополнительную прибыль;
- ◆ обеспечивают хороший сбыт и стимулируют повторные покупки;
- ◆ формируют потребительскую лояльность;
- ◆ быстрее восстанавливают положение компании после кризисов;

⁴Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учеб. пособие / Кол. авторов; под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. — М.: КНОРУС, 2007. — 424 с. — С. 236.

- ◆ сплачивают команду и защищают своего владельца в процессе работы с партнерами;
- ◆ обеспечивают высокие дивиденды и увеличивают рыночную капитализацию компании;
- ◆ облегчают выход на новые товарные и географические рынки;
- ◆ развивают новые категории товаров⁵.

Марка сети только тогда может считаться сильным брендом, когда потребитель четко сопоставляет с ней собственную личностную ценность, определяющую его выгоды от посещения той или иной сети. Например, «в сети марки «А» можно сэкономить, в сети марки «Б» можно купить что-то экзотичное или побаловать себя чем-то особенно вкусным, в сети марки «С» можно купить здоровую пищу, в сети марки «Д» — самый лучший сервис, который соответствует моему высокому статусу». Отсюда, критерии, позволяющие понять, насколько силен бренд розничной сети, достаточно прозрачны: если потребитель четко понимает свои выгоды от посещения, иными словами, если он приходит в магазин потому, что этот магазин есть магазин под маркой X, то это — бренд. Если же он приходит в торговое предприятие лишь потому, что оно удобно расположено, то потребитель выбирает лишь место и пойдет в любое другое предприятие, которое расположено на этом месте. В этом случае,

брендом может считаться конкретная площадь, место, а не марка магазина. Ретейлерам нужно четко понимать эти нюансы и самим отдавать отчет, силен бренд или нет. Им необходимо бороться за лояльность, проявляющуюся в поведении покупателя и выражающуюся в регулярных платежах.

Характеристики, которые потребитель присваивает торговой сети, независимо от того реальны они или воображаемы, являются идентификаторами бренда. Однако далеко не каждая характеристика-идентификатор является конкурентным преимуществом торговой сети.

Любому бренду, в том числе и бренду торговой сети, присущи две группы свойств:

- 1) свойства, идентифицирующие его с товарной категорией в целом (в нашем случае — формат);
- 2) ожидаемые свойства, способные при правильной маркетинговой стратегии стать его конкурентными преимуществами.

Таким образом, в роли преимуществ выступают идентифи-

каторы, отражающие ожидания потребителей и являющиеся уникальными. Эти преимущества составляют основу для создания концепции бренда сети. Концепция бренда — это совокупность особенностей торгового предприятия, которые важны для покупателя, определяют ее уникальные преимущества и позволяют торговой сети занять желаемую позицию на рынке (рис. 1).

Учитывая специфику маркетинга на торговых предприятиях, к традиционным «4P» добавляются еще три:

- ◆ люди (*People*);
- ◆ внешнее оформление/процессы (*Processes*);
- ◆ обслуживание потребителей (*Provision*).

Позиционирование — это не единичное действие, не процесс, не способ, не место и не идея, а результат поиска набора отличительных характеристик конкретного товара в рамках конкретного рынка⁶. В розничной



Рис. 1. Концепция бренда торговой сети

⁵ Рудая Е.А. Основы бренд-менеджмента. М.: Аспект Пресс, 2006. — С. 24—25.

⁶ Громова Е.И., Герасимова М.В. Использование модели пяти уровней позиционирования в брендинге // Бренд-Менеджмент. — 2007. — № 5.

торговле именно торговый формат как специфическая организационная форма, а не совокупность товаров как таковая, является основным продуктом торговых предприятий, предлагаемым ими потребителю.

Все вышеперечисленные форматы можно условно расположить вдоль двух осей, определяющих широту ассортимента и ориентацию на качество обслуживания или на низкие цены (рис. 2).

Таким образом, по нашему мнению, в основе развития различных форматов предприятий розничной торговли лежат две стратегии развития:

- 1) стратегия «экономить деньги»;
- 2) стратегия «статуса» (табл. 2).

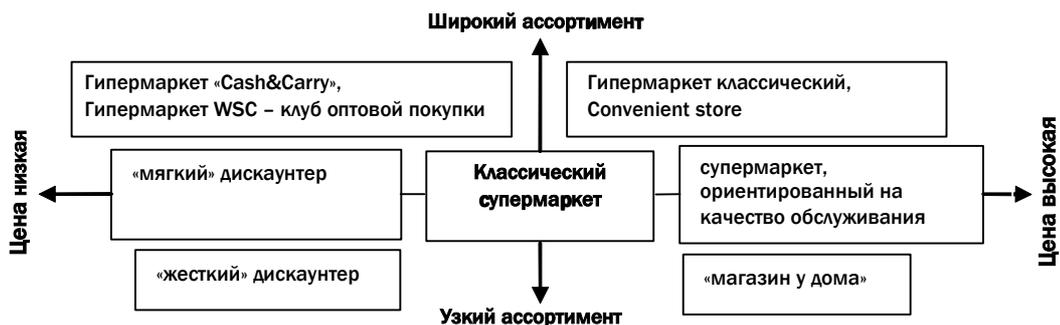


Рис. 2. Позиционирование форматов в розничной торговле продовольственными товарами

Таблица 2

Торговые форматы продовольственного рынка России

Формат	Идея	Уровень цен	Наличие мини-производств	Какими компаниями представлен на рынке
Стратегия «Экономить деньги»				
Жесткий дискаунтер	Минимум ассортимента – минимум издержек – минимум цен	ниже всех	нет	Aldi, Lidl (в российской практике не представлены)
Мягкий дискаунтер	Экономичный магазин у дома	дешево	нет	Пятерочка, Копейка, Магнит, Дикси
Cash & Carry	Мелкооптовая торговля для HoReCa* (покупаю упаковками)	дешевле всех	есть, но ориентированы на потребности HoReCa	METRO
Гипермаркет WSC – клуб оптовой покупки	Закупаю для большой семьи на неделю вперед	основные позиции дешево, остальные средне	полная линейка производств	Лента, Ашан
Стратегия «Статуса»				
Магазин у дома	Купить самое необходимое по пути домой	недешевый	нет	Квартал, 7 шагов, Мини-перекресток
Convenient store	Большой магазин у дома, но еще не супермаркет	недешевый	есть, но неполная линейка	12 месяцев, Остров, Spar
Супермаркет классический	Продуктовое изобилие высокого класса	дорого	полная линейка	Виктория, Перекресток, 7 Континент 7 звезд, Азбука вкуса
Гипермаркет классический	Продуктовое и непродуктовое изобилие	дешево, недорого, дорого	полная линейка, не менее 1 500 м ²	Carrefour

* **HoReCa** — термин, обозначающий сферу индустрии гостеприимства (общественного питания и гостиничного хозяйства). Название «HoReCa» происходит от первых двух букв в словах **H**otel, **R**estaurant, **C**afe (отель — ресторан — кафе).

Таблица 3

Перспективная классификация торговых форматов

Формат	Идея	Ассортимент, шт.	Частота покупок	Средний чек, руб.
Крупная форма (XL)	Большой супермаркет с широким и качественным ассортиментом	30 000	1–2 раза в месяц	1 800–2 100
Средний формат (Superstor)	Более стандартный ассортимент	20 000	1 раз в неделю	800–1 100
Супермаркет (Supermarket)	Магазин рядом с домом	10 000	каждые 3 дня	450–600
Малый формат (To Go)	Комфортный способ дожить до следующего похода в магазин «продукты быстрые + свежие + «с собой».	800	ежедневно	200–300

По итогам 2009 года, самым быстрорастущим каналом розничной торговли товарами повседневного спроса стали гипер- и супермаркеты. По данным регулярной переписи торговых точек (ТТ), проведенной *Nielsen*, прирост их количества составил 12,6% на уровне национальной городской России. Согласно данным ежегодного исследования *Nielsen Shopper Trends 2010*, в Москве и Санкт-Петербурге, покупатели тратят большую часть своих денег на продукты питания и предметы первой необходимости в гипер/супермаркетах и дискаунтерах. При этом, в Москве и Санкт-Петербурге война между форматами продолжается. По данным *Nielsen Shopper Trends* доля тех, кто оставляет большую часть бюджета в гипермаркетах снизилась (с 33% в 2009 году до 26% в 2010), и увеличилась доля тех, кто делает основные покупки в дискаунтерах (с 26 до 34%), причины этого, по мнению экспертов, отчасти кроются в сокращении «покупательской корзины». Потребители сознательно уходят от большого среднего чека, который они во-

лей-неволей делают в гипермаркетах, в пользу дискаунтера, где он ниже.

Несмотря на то, что сегодня в России формат гипермаркета востребован покупателями, на наш взгляд, в перспективе большого успеха у него не будет. Это самый неперсонифицированный формат, покупатель в нем теряется. Можно отметить один глобальный тренд: люди хотят покупать товары в приятном, эмоционально «теплом» магазине. Обычная жизнь и ее аспекты — вот от чего следует отталкиваться при разработке нового формата. Исходя из этого, на наш взгляд, правильным является

следующий подход. Форматы в рознице классифицировать исходя из ситуативной модели, которая реализуется через посещение потребителем данного торгового предприятия (таб. 3).

Покупатели хотят свободы, качества, у них мало времени, они заняты, они хотят покупать легко, быстро. Таким образом, можно привлечь покупателя в магазин в разные моменты его повседневной жизни. В этих форматах есть разница не только в размере, роли и среднем чеке, но и в позиционировании, основанном на нуждах покупателей.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ ЕКАТЕРИНБУРГА



Старовойтова Яна Юрьевна,

аспирант, ст. преподаватель кафедры ресторанного бизнеса факультета сферы услуг и информационных технологий, Уральский государственный экономический университет
lans-yana@yandex.ru

Сегментирование рынка — актуальная задача для бизнеса, работающего в конкурентной среде: ее успешное решение позволяет эффективно сконцентрировать маркетинговые усилия компании на тех группах потребителей, которые дадут наиболее существенный эффект, или возврат на инвестиции в маркетинг.

В литературе предлагаются различные определения этого понятия, однако справедливо, что сегментирование рынка представляет собой последовательность двух процессов: процесса выделения отличительных групп потребителей, товаров, либо рынков меньшего ранга; процесса отбора групп, для которых разработка индивидуальных маркетинговых мероприятий могла бы быть целесообразна — которые соответствуют критериям существенности, стабильности, и заслуживают внимания с точки зрения возможного эффекта от маркетинговых усилий.

Наиболее интересными с точки зрения задачи сегментирования представляются потребительские рынки, и, в частности, рынок ресторанных услуг — из-за множества факторов, влияющих на выбор потребителя, как и из-за множества возможных вариантов выделения сегментов.

Далее представлены результаты исследования рынка ресторанных услуг Екатеринбурга, в рамках которого решалась задача идентификации потребительских сегментов по следующим базам сегментирования:

- ◆ Поведенческая база, к которой относятся такие переменные, как например:
 - частота использования,
 - сумма затрат и другие.
- ◆ Характер приобретаемой выгоды —
 - искомая выгода и цель посещения;
 - ситуация использования, и другие.

Исследование было проведено в трех ресторанах средней ценовой категории г. Екатерин-

бурга, с владельцами которых удалось достичь соглашения о проведении исследования. Во всех ресторанах был согласован единый способ проведения исследования: анкеты и ручки размещались сбоку на столах, решение о принятии участия в исследовании принималось респондентами самостоятельно. Из исследования были исключены ситуации использования ресторанов в таких ситуациях, как бизнес-ланч, нахождение в гостинице (отеле) и т. п. Рабочим определением «ресторана» было выбрано заведение с официантским обслуживанием и с полной кухней (чтобы исключить из исследования «рестораны» фаст-фуда, «пивные» концепции и т. п.).

В качестве метода сбора данных был выбран письменный опрос. Обработка данных исследования проводилась в два этапа:

- ◆ На первом этапе был использован метод кластерного анализа, которым обрабатывались «сырые» данные. Были получены 12 кластеров — «кандидатов в сегменты».
- ◆ На втором этапе были проведены индивидуальные интервью с 7 отраслевыми экспертами, представителями ресторанной отрасли (владельцами или управляющими рестора-

нов), с которыми обсуждались характеристики кластеров-«кандидатов в сегменты», полученных на предыдущем этапе.

Таким образом, результаты количественного исследования получили подтверждение качественными методами.

Для решения подобного рода исследовательских задач применяется шкала, которая классифицируется как одномерная шкала с упорядоченным набором кате-

горий — шкала согласия-несогласия (Лайкерта).

Подобную шкалу удобно кодировать числами от -2 до 2 (включая 0). В рамках исследования был сформирован широкий набор утверждений, соответствующих упомянутым ранее базам сегментирования. Кроме того, для целей профайлинга сегментов собирались основные демографические данные. В *таблице 1* представлены вопросы, которые задавались в хо-

де исследования, их краткие версии (используются в дальнейших таблицах) и правила кодирования ответов.

В результате исследования были получены 234 корректно заполненные анкеты. Интерпретация результатов кластерного анализа совместно с отраслевыми экспертами позволила выделить следующие сегменты и группы сегментов (*рис.*); результаты идентификации сег-

Таблица 1

Вопросы (утверждения) исследования

№	Вопрос	Краткая форма	Кодирование
1	2	3	4
1	Я хожу в рестораны ... *	Частота посещений	-2 ... 2
2	Я неплохо разбираюсь в ресторанах	Неплохо разбираюсь	-2 ... 2
3	Я часто хожу в ресторан, чтобы не готовить дома - просто поесть	Просто поесть	-2 ... 2
4	Я планирую поход в ресторан заранее - почти никогда не хожу спонтанно	Планирую заранее	-2 ... 2
5	В большинстве случаев цель похода в ресторан - встреча с друзьями или подругами	Встреча с друзьями	-2 ... 2
6	Обычно я хожу в ресторан в компании - не менее 3 человек	Хожу в компании	-2 ... 2
7	По крайней мере иногда я хожу в ресторан один	Хожу один	-2 ... 2
8	Я (мы) обычно неплохо выпиваем в ресторане	Выпиваем	-2 ... 2
9	Я люблю пробовать новые блюда в разных ресторанах	Новые блюда	-2 ... 2
10	Я часто заказываю дорогие блюда в ресторане	Дорогие блюда	-2 ... 2
11	Я систематически посещаю рестораны в связи с работой (напр., деловые встречи)	По работе	-2 ... 2
12	Отдых с семьей (супругом/другом/подругой) - типичный повод сходить в ресторан для меня	С семьей	-2 ... 2
14	Я в большинстве случаев ухожу из ресторана достаточно трезвым	Ухожу трезвым	-2 ... 2
13	Я часто еду в ресторан специально, чтобы попробовать что-нибудь новое	Специально еду попробовать новое	-2 ... 2
14	Я хожу по разным ресторанам	По разным ресторанам	-2 ... 2
15	У меня есть "любимый" ресторан (или пара любимых ресторанов) - куда я хожу не менее, чем в 50% случаев	Есть любимый ресторан	-2 ... 2
16	У меня есть любимое блюдо, и обычно я хожу в ресторан именно за ним	Любимое блюдо	-2 ... 2
17	Ходить в ресторан для меня все-таки дорогое удовольствие	Для меня дорого	-2 ... 2
18	Я хожу в рестораны исключительно в пятницу, субботу или воскресенье	Пт Сб Вс	-2 ... 2
19	Я обычно НЕ заказываю блюда, которые относятся к дорогим	Не покупаю дорогие	-2 ... 2
20	Если меня заинтересует новое блюдо, я его скорее всего НЕ закажу, если оно будет стоить 1 000 руб.	Не куплю за 1 000	-2 ... 2
21	Я обычно беру лишь что-то перекусить или выпить, но не полный обед	Не полный обед	-2 ... 2
22	Я обычно пользуюсь Интернет при выборе ресторанов	Интернет	-2 ... 2
23	Студент (основное занятие - учеба)	Студент	0 ... 1 **

Таблица 1 (Окончание)

1	2	3	4
24	Возраст	Возраст	-2 ... 2***
25	Мужчина	Мужчина	0 ... 1
26	Много зарабатываю/обеспечен	Много зарабатываю/обеспечен	-2 ... 2
27	Руководитель/предприниматель	Руководитель/ предприниматель	0 ... 1
28	Служащий/специалист	Служащий/специалист	0 ... 1
29	Не работаю и не учусь на дневном	Не работаю и не учусь на дневном	0 ... 1
30	Женат/замужем	Женат/замужем	0 ... 1

* Категории ответов для первого вопроса: -2 = Раз в год и реже; -1 = Несколько раз в год; 0 = 1–2 раза в месяц; 1 = Стабильно чаще 2 раз в месяц; 2 = Чаше, чем раз в неделю.

** 0 = нет; 1 = да.

*** Кодирование для вопроса «возраст»: -2 = До 20; -1 = До 25; 0 = До 35; 1 = До 50; 2 = Старше 50.

ментов экспертным путем, в дополнение к полученным путем кластеризации, будут представлены далее в тексте.

Прежде всего на верхнем уровне «дерева» иерархии можно выделить два наиболее крупных сегмента — «**активных**» и «**неактивных**» пользователей, основным классифицирующим

признаком которых является частота посещения ресторана («активные», судя по их ответам, ходят в ресторан как минимум 1–2 раза в месяц). Они также считают, что «неплохо разбираются в ресторанах» и в целом готовы больше тратить, чем неактивные. Для них также в целом характерны более четко сложившиеся закономерности покупа-

тельского поведения, что проявляется, например, в более четких ответах относительно обычных целей похода в ресторан и ситуаций потребления ресторанной услуги.

Сегмент «**активных**», в свою очередь, разделился на два меньших сегмента, очень активных «**любителей ресторанов**» и неоднородную группу потре-

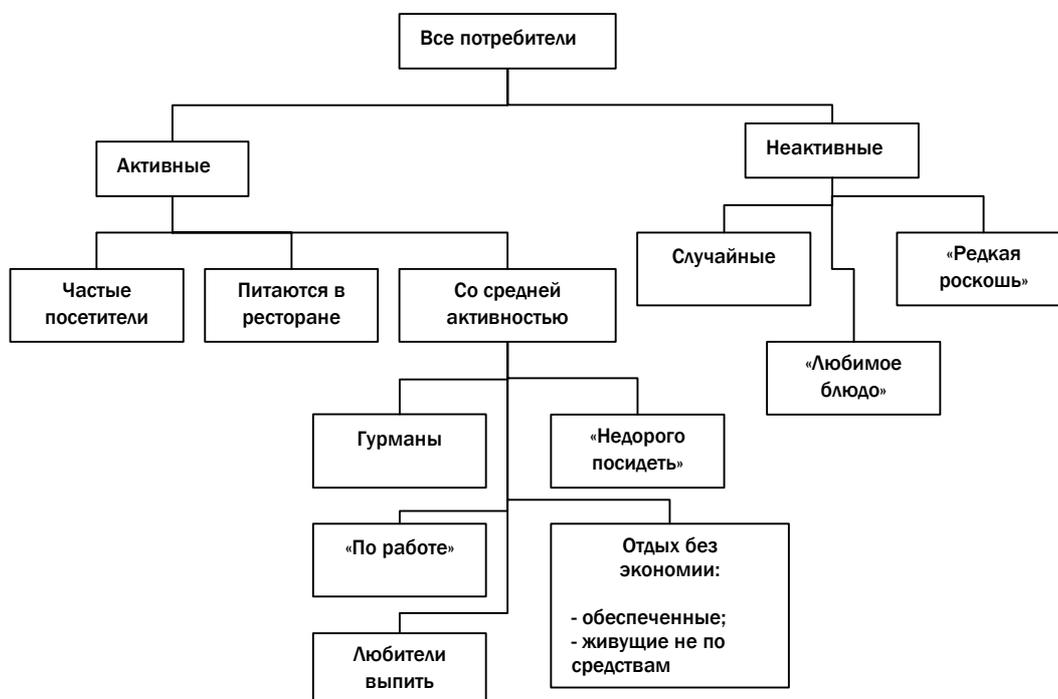


Рис. Сегменты, полученные в результате кластеризации после верификации результатов с отраслевыми экспертами

бителей **«со средней активностью»**.

«Любители ресторанов» представляют собой относительно однородную группу обеспеченных людей, которые пользуются ресторанами часто, в связи с самыми различными ситуациями и мотивами — от деловых встреч до поиска новых гастрономических ощущений. Они могут позволить себе ходить по разным ресторанам и заказывать дорогие блюда.

«Любители ресторанов» разделились на две группы: **«частые посетители»**, характеристики которых в целом соответствуют «любителям ресторанов», и особую группу **«питаются в ресторане»** — в нее входят преимущественно обеспеченные мужчины среднего и старшего возраста, которые не только активно пользуются ресторанами для отдыха — они их используют как замену еде, приготовленной дома. Отметим, что это не значит, что эти лица не питаются дома, но, по крайней мере, иногда для них характерна особая ситуация использования ресторанной услуги — в качестве простой замены домашней еды.

Кластер потребителей «со средней активностью» оказался более разнородным.

В частности, в него вошли следующие сегменты:

◆ **«Гурманы»**. Ходят в ресторан не очень большими группами (часто — вдвоем), чтобы попробовать что-нибудь новое; любители новых гастрономических ощущений. Не так мате-

риально обеспечены, как активные пользователи.

◆ **«Недорого посидеть»**. Один из наиболее крупных сегментов по консенсуальному мнению опрошенных в ходе исследования отраслевых экспертов. Это — лица, которые рассматривают рестораны в первую очередь как возможность общения в приятной атмосфере, а уже потом — как возможность получить удовольствие от гастрономических ощущений. Они часто заказывают не полный обед, а 1–2 блюда, не стремятся сытно поесть. Часто это — друзья и, особенно, подруги, либо — пары, которые пришли в первую очередь поговорить и провести время, но не поесть. Как правило, лица со средним (невысоким) уровнем дохода, различных возрастов.

◆ **«По работе»**. Относительно узкий сегмент потребителей, которые используют рестораны преимущественно в связи с рабочей необходимостью, например, для проведения деловых встреч. Отметим, что «частые посетители» также используют рестораны в том числе и в связи с работой, но для них это не является доминирующей ситуацией использования.

◆ **«Отдых без экономии»**. Люди с разным уровнем дохода, посещающие рестораны не очень часто, но регулярно и не стремящиеся сэкономить. Этот сегмент далее может быть классифицирован еще на

два в зависимости от уровня дохода:

• **«Отдых без экономии — обеспеченные»** — лица со средним и высоким уровнями дохода, которые по тем или иным причинам ходят в ресторан не очень часто; многие из них просто достаточно экономны и могли бы позволить себе более частые визиты.

• **«Отдых без экономии — живущие не по средствам»** — преимущественно молодые мужчины, недостаточно обеспеченные, но стремящиеся произвести впечатление таковых.

◆ **«Любители выпить»**. Также достаточно узкий сегмент лиц, которые любят употреблять алкогольные напитки в ресторанах. Отметим, что опросы проводились в «непитейных» достаточно респектабельных ресторанах, поэтому не следует смешивать выделенный в данном исследовании сегмент «любителей выпить» с всегдашними пивных баров, кабаков и т. п. В данном случае — это преимущественно отдыхающие с друзьями мужчины среднего и старшего возраста, достаточно обеспеченные.

Выше были рассмотрены сегменты, входящие в группу сегментов «активные» (см. рис.). Еще одна выделенная в результате кластеризации группа сегментов получила название «неактивные», которое отражает низкую частоту посещений ресторанов представителями дан-

ной группы. В рамках данной группы удалось выделить следующие сегменты:

- ◆ **«Любимое блюдо».** Небольшой сегмент с интересной моделью потребительского поведения, в основном — женщины с невысокими и средними доходами, которые изредка ходят в один и тот же ресторан, сохраняя лояльность не только ресторану, но и конкретному подающемуся там блюду. Не заказывают полный обед. Ходят в ресторан в компании с кем-то, не в одиночку.
- ◆ **«Редкая роскошь».** Представители данного сегмента — лица со средним и невысоким уровнем доходов, рассматривают рестораны как возможность изредка хорошо провести время; они, однако, в целом более избирательны в своих расходах, чем сегмент «отдых без экономии».
- ◆ **«Случайные».** Строго говоря, не может быть назван сегментом рынка в том смысле, в котором он рассматривался в первой главе. Эта группа характеризуется редким посещением ресторанов и не сформировавшимся, трудно интерпретируемыми предпочтениями, однако их анкеты не были отбракованы в ходе предварительной обработки данных по причине отсутствия явных внутренних противоречий.

Таблица 2

Распределение респондентов по сегментам (округлено до процентов)

№ сегмента	Наименование	Доля в ответах, %
1	Частые посетители	5
2	Питаются в ресторане	9
3	Гурманы	12
4	Недорого посидеть	22
5	По работе	4
6	Отдых без экономии	9
7	Любители выпить	6
8	Любимое блюдо	3
9	Редкая роскошь	9
10	Случайные	9
11	Несистемные ответы	7
12	Несистемные ответы	5

- ◆ **«Несистемные ответы».** Трудно интерпретируемые кластеры, сформированные респондентами, не обязательно редко посещающими рестораны, но предоставившими недостаточно последовательные ответы (например, из-за невнимательности или нежелания сотрудничать).

Распределение респондентов по сегментам представлено в *таблице 2*.

Обращает на себя внимание существенная доля сегмента «недорого посидеть». Следует учесть, что этот сегмент является наименее рентабельным — его представители используют рестораны «не совсем по назначению», занимают посадочные места в периоды высокого чека и не приносят суще-

ственной прибыли. Ресторанам необходимо обращать внимание на численность этого сегмента в своей клиентуре (это легко сделать, например, по кассовой ленте и по статистике продаж). Для этого сегмента могут потребоваться мероприятия «демаркетинга», например, путем исключения возможности приобретения напитков по приемлемой цене для мелких заказов.

Противоположностью им являются такие сегменты, как «частые посетители», и, особенно, «питаются в ресторане». Можно рекомендовать тщательную проработку программ лояльности и маркетинга взаимоотношений для этих сегментов. Однако, как показывает практический опыт автора, эти программы, как правило, в лучшем случае ограничиваются дисконтными картами.

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВУЗА ПСИХОЛОГО- ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ



Куравский Лев Семенович,

д. т. н., декан факультета информационных технологий, зав. кафедрой прикладной информатики МГППУ
kuravsky@yahoo.com



Михалюк Валерия Игоревна,

к. пол. н., методист ф-та информационных технологий МГППУ
octava07@list.ru

Последний, наверное, нераспределенный и бесконтрольный ресурс в нашей стране — это интеллект. Но зачастую реализация интеллектуальных способностей сталкивается с консервативностью образовательных программ и невостребованностью многих специальностей. Опыт реализации инновационных образовательных программ МГППУ раскрывает возможности математического моделирования и информационных технологий в социальной и гуманитарной сферах. Высказывание Игоря Васильевича Курчатова

«Нужно обгонять, не догоняя», вполне подходит для общего описания концепции развития Факультета информационных технологий. Обгонять, решая при этом социально значимые проблемы такого крупного мегаполиса, как Москва.

Специалистов по информационным технологиям готовят многие московские вузы, однако у ИТ МГППУ есть принципиальное отличие. Он успешно осуществляет:

♦ подготовку специалистов, бакалавров и магистров в области информационных техно-

логий, ориентированных на работу в учреждениях системы образования, здравоохранения и социальной сферы;

- ♦ инклюзивное обучение студентов с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)¹;
- ♦ разработку и внедрение в учебный процесс специализированных технических и программных средств обучения студентов и учащихся с ограниченными возможностями здоровья;
- ♦ выявление и профессиональное сопровождение одаренных студентов и учащихся, склонных к научно-техническому и художественному творчеству, включая математическое и программное обеспечение процесса тестирования.

ПРОГРАММИСТЫ ДЛЯ ОБРАЗОВАНИЯ, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Факультет обеспечивает подготовку студентов по направлениям «Прикладная информатика (в психологии)», «Математическое обеспечение и администрирование информационных

¹ Федеральный Закон № 181 от 24.11.1995 «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации». Ст. 19 Образование инвалидов / глава 4. Обеспечение жизнедеятельности инвалидов (ст. 13–32).

систем» и «Режиссура мульти-медиапрограмм», а также подготовку аспирантов по специальности «Системный анализ, управление и обработка информации». Особенностью учебных планов является глубокое изучение методов многомерного статистического анализа, математического моделирования, современных технологий диагностики, идентификации и прогнозирования развития сложных социальных систем.

Особое внимание уделяется технологиям проектирования специализированных информационных систем, которые, как правило, не входят в учебные программы аналогичных направлений подготовки в российских технических вузах и ориентированы на потребности учреждений системы образования, здравоохранения и социальной сферы.

Такой подход позволил добиться реальных успехов в области профессиональной подготовки. Реализован проектно-ориентированный подход к обучению студентов, предполагающий их активное привлечение к научной работе и участие в решении актуальных задач. Студенты и аспиранты активно публикуются в научных (рецензируемых) журналах, входящих в Перечень ВАК РФ, регулярно занимают призовые места на российских олимпиадах по программированию, научно-технических конкурсах, отечественных и зарубежных научных конференциях и других мероприятиях, включая Всероссийскую выставку науч-

но-технического творчества молодежи (2 медали и 2 диплома в 2009–2010 годах).

Ряд программных продуктов, разработанных студентами и аспирантами факультета, был внедрен и реально используется в городских и федеральных учреждениях и организациях различного профиля. Расширяется международная деятельность и сотрудничество с университетами США, Великобритании и Германии. Ряд студентов выполняет дипломные и курсовые работы под совместным руководством отечественных и зарубежных профессоров. Для обсуждения полученных результатов проводятся телемосты и ежегодно организуются поездки на зарубежные студенческие научные конференции.

Студенты и аспиранты являются одними из ключевых участников работ по грантам РФФИ и Москвы, выполняемых на факультете.

ОБУЧЕНИЕ СТУДЕНТОВ С ОВЗ

Во многих развитых странах давно уже поняли, что инвалида более выгодно научить каким-то профессиональным навыкам, дать полноценную профессию, чем просто выделять из государственного бюджета деньги на его содержание. Занимаясь обучением студентов с ограниченными возможностями здоровья, Факультет все время ищет возможности для открытия новых инновационных направлений и проектов, благодаря чему выпускники с ОВЗ способны реализоваться на уровне здоровых

людей — получить профессию, работу, найти свое место в жизни.

В 2009/10 учебном году из 79 студентов с ОВЗ 40 были с нарушениями зрения, что составляет 30% всех студентов и аспирантов с нарушениями зрения, получающих образование в городе Москве.

Обучение студентов с ограниченными возможностями здоровья осуществляют 73 высококвалифицированных преподавателя, из которых 88% имеют ученые степени и звания, причем 27% из них — ученую степень доктора наук. Все преподаватели имеют опыт работы со студентами с ОВЗ.

Помимо этого, для студентов с ОВЗ создана комфортная образовательная среда, которая включает в себя дополнительные индивидуальные занятия, техническое, методическое и психолого-педагогическое сопровождение, безбарьерную архитектурную среду, транспортное сопровождение, организацию учебной практики и трудоустройство.

Убедительным показателем высокого качества инклюзивного обучения студентов с ОВЗ является и то, что их успеваемость, как правило, выше, чем у здоровых студентов. Например, среди девяти выпускников факультета, окончивших его с отличием в 2010 году, шесть человек имеют ограниченные возможности здоровья, все три выпускника — математика, получивших «красный» диплом, являются инвалидами 1 и 2-й групп.

Высокие результаты студентов-инвалидов в значительной степени обусловлены высокой мотивированностью, а также их способностями к абстрактному мышлению, что свидетельствует об особой ценности такого рода специалистов для общества. Обучение студентов с ОВЗ является в данном случае не благотворительной акцией, а средством подготовки специалистов, спрос на которых в нашей стране на сегодняшний день существенно превышает предложение.

Учитывая достигнутые результаты, в Министерстве образования и науки в настоящее время рассматривается вопрос о создании в МГППУ Федеральной инновационной площадки по непрерывному инклюзивному обучению студентов с нарушениями зрения.

Таким образом, реализуя концепцию инклюзивного обучения, факультет решает важнейшую социальную задачу в интересах города. Поскольку 12–15% населения любой страны относится к категории инвалидов (процент людей с ОВЗ еще выше), профессиональная подготовка и обеспечение работой этой категории населения снижает нагрузку на социальные фонды и увеличивает долю экономически активного населения, что особенно важно в условиях демографического спада.

РАЗРАБОТКА ТЕХНИЧЕСКИХ И ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ

Начав практически с нуля, факультет накопил значительный опыт, в том числе и в создании технических разработок в области инклюзивного обучения, получив признание российских университетов, включая МГТУ им. Н.Э. Баумана, где обучают инвалидов с 1934 года, и зарубежных коллег. В частности, немецкий психолог профессор Георг Рюкрим, хорошо знакомый с проблемами инклюзии, заявил, что инвалиды в Германии могут только мечтать об условиях, которые созданы в МГППУ. Что касается наших восточных соседей, то, по рассказам представителей Чаньчуньского университета, в Китае для незрячих людей доступна только профессия массажиста, а для глухих — художника.

На сегодняшний день факультет является единственной в городе структурой, которая, при поддержке Департамента образования города Москвы, целенаправленно и успешно занимается разработкой и внедрением специализированных технических и программных средств, предназначенных для обучения студентов и учащихся с ОВЗ.

Собственными разработками, обеспечивающими учебный процесс, являются:

◆ конвертер ТЕХ-Брайль для мелкотиражного издания

учебных пособий к печати рельефно-точечным шрифтом Брайля,

- ◆ система «Гиперсаунд» для навигации по звуковым файлам для подготовки и воспроизведения звуковых учебников, удобных для незрячих и слабослышащих, а также для лиц с нарушениями опорно-двигательной системы,
- ◆ специализированные программные интерфейсы для студентов с нарушениями зрения,
- ◆ программная система, предназначенная для озвучивания плоскочечатных текстов и текстов на экране компьютерного монитора для незрячих студентов и учащихся²,
- ◆ акустический навигатор для незрячих студентов и учащихся,
- ◆ адаптация программного обеспечения для озвучивания текстов для студентов с нарушениями зрения (обеспечена совместимость с русской версией системы озвучивания текстов JAWS).

Разработки выполняются как силами центра информационных технологий и учебно-производственных лабораторий факультета, так и в рамках курсовых и дипломных работ студентов под руководством преподавателей³. Готовые проекты представлялись на Всероссийских выставках НТТМ-2009 и НТТМ-2010, где получили две

² Куравский Л.С., Марголис А.А., Юрьев Г.А. Технология распознавания и озвучивания текстов для людей с нарушениями зрения // Нейрокомпьютеры: разработка и применение. № 9, 2009.

³ Куравский Л.С., Мармалюк П.А., Абрамочкина В.И., Петрова Е.А. Применение факторного анализа результатов вейвлет-преобразований для исследования динамики психологических характеристик // Экспериментальная психология. 2009. Т. 2. № 1. С. 97–111.

медали и два диплома, на Международной конференции-школе-семинаре «Новые информационные технологии» и Международных научных конференциях *Condition Monitoring* в Великобритании и *Life IT* в Германии, где были отмечены дипломами.

**ВЫЯВЛЕНИЕ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ
ОДАРЕННЫХ СТУДЕНТОВ**

С 2001 года Департаментом образования города Москвы на базе факультета информационных технологий МГППУ проводится Московская городская олимпиада по математике и информатике среди учащихся с ОВЗ. Ее целями являются: повышение интереса учащихся специализированных школ к математике и информатике; создание необходимых условий для выявления одаренных детей среди учащихся с ОВЗ; пропаганда научных знаний и развитие интереса к научной деятельности в области математики и информатики; активизация работы научных обществ и других форм

внеклассной работы среди учащихся специализированных школ. Участники этой олимпиады успешно продолжают обучение в ведущих вузах города Москвы, включая МГППУ. Часть из этих студентов уже получила высшее профессиональное образование и стала высококвалифицированными программистами и математиками, некоторые молодые люди в настоящее время занимаются подготовкой кандидатских диссертаций.

Факультет имеет значительный задел в области разработки технологий адаптивного тестирования интеллектуальных способностей. За последний год разработаны, оформлены программно и запущены в реализацию адаптивный матричный тест интеллекта Бертлинга-Холлинга и новая технология адаптивного тестирования. Принцип построения последних основан на использовании обучаемых структур в форме марковских моделей с дискретным и непрерывным временем⁴.

В 2011 году планируется сборка мобильного робота, предна-

значенного для тестирования когнитивных способностей, а также продолжение работ в области математических оснований адаптивного тестирования. Часть работ по внедрению технологий адаптивного тестирования будет проводиться в кооперации с коллегами из Германии, Великобритании и США.

НЕ ПОДВОДЯ ИТОГИ

В хорошо поставленном учебном процессе итог всегда бывает трудно определить. Успешный процесс обучения и уверенные в своем завтрашнем дне студенты — чем не итог? Наряду с высокой планкой учебного процесса, факультет информационных технологий развивает собственные научные исследования и программные разработки. За сравнительно небольшой промежуток времени ИТ МГППУ, став одним из наиболее динамически развивающихся факультетов соответствующего направления не только в Москве, но и по всей России, успешно представляет нашу страну и на международном уровне⁵.

⁴ Куравский Л.С., Баранов С.Н., Юрьев Г.А. Синтез и идентификация скрытых марковских моделей для диагностики усталостного разрушения. — Нейрокомпьютеры: разработка и применение, № 12, 2010.

⁵ Kuravsky L.S. and Baranov S.N. Development of the wavelet-based confirmatory factor analysis for monitoring of system factors // Proc. 5th International Conference on Condition Monitoring & Machinery Failure Prevention Technologies. Edinburgh, United Kingdom. July 2008. P. 818–834.

Рецензия на монографию В.А. Бондаренко «Маркетинговое сопровождение инфраструктуры внешнеэкономической деятельности: эволюция, современное состояние и трансформационные тенденции»*

В представленной на рецензию монографии автор на основании литературного анализа и собственных исследований с привлечением большого числа статистических материалов выдвигает и доказывает несколько тезисов, представляющих определенный интерес.

Автором вводятся в научный оборот понятия маркетингового сопровождения, рыночно ориентированной и маркетингоориентированной инфраструктуры внешнеэкономической деятельности. Под маркетинговым сопровождением понимается направленный плодотворный результат реализации маркетинговых стратегий на объекты инфраструктурного обеспечения посредством межперсонального контакта.

Кроме того, автором утверждается, что инфраструктурные комплексы могут отличаться при соответствующих количественных параметрах качественными и динамическими характеристиками. Те из них, которые изначально нацелены на достижение максимальной рыночной эффективности их пользователей, именуются рыночно ориентированными, другие, функционирующие в парадигме институциональной иерархии и основным критерием своей эффективности принимающие максимальное институциональное соответствие, а не интересы пользователей, именуются не рыночно ориентированными.

Качественные и динамические характеристики рыночно ориентированных инфраструктур могут совершенствоваться в результате направленного маркетингового сопровождения, трансформируя сопровождаемую инфраструктуру в маркетингоориентированную. Маркетинговая ориентация инфраструктуры на практике означает возможность большей отдачи от ее использования, более высокую эффективность и клиентоориентированность.

Данная монография является одной из немногих по рассматриваемой проблеме, представляется актуальной, рассчитана на научных работников и может быть интересна аспирантам и практикам.

Д.Д. Костоглодов,

д.э.н., профессор,

зав. Кафедрой Маркетинга и рекламы

Ростовского государственного экономического университета (РИНХ),

декан факультета Коммерции и маркетинга

* Бондаренко В.А. Маркетинговое сопровождение инфраструктуры внешнеэкономической деятельности: эволюция, современное состояние и трансформационные тенденции: монография. – Ростов-н/Д: Рост. гос. экон. ун-т (РИНХ), 2010. – 236 с. – ISBN 978-7972-1508-0.