

СОДЕРЖАНИЕ

Д. Соловьева, А. Булыгина, Д. Шатохина Формирование личных брендов специалистов на интеллектоёмких рынках	3
А. Денисов Маркетинговая деятельность компании в сфере туризма	10
С. Гатауллина, А. Соколова, С. Могучая Маркетинговая стратегия развития туристско-экскурсионной деятельности в ДВФУ	14
А. Троценко Методика определения перспективных направлений развития социальной инфраструктуры университета как фактора конкурентоспособности	22
С. Бантюков, О. Исабекова Программа маркетинг-микс для нового продукта на примере авиационной корпорации «Рубин»	28
С. Алмршед Технологии управления человеческими ресурсами, основанные на знаниях, — ключ к успеху в инновациях	32
Д. Шремед Негативное влияние финансовых компаний «Бизнес под ключ» на бизнес в индустрии красоты	37

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Баширов Ислам Халидович, профессор, к. э. н., декан факультета маркетинга, торговли и таможенного дела Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, академик Академии Экономических наук Украины, г. Донецк, Украина;

Галицкий Ефим Борисович, к. э. н., начальник Лаборатории анализа данных Института Фонда «Общественное Мнение» (инФОМ), доцент кафедры маркетинга фирмы факультета Менеджмента НИУ Высшая школа экономики, г. Москва;

Гвозденко Александра Николаевна, к. э. н., генеральный директор АО «НПФ «Социальное развитие» г. Липецк;

Калужский Михаил Леонидович, к. ф. н., член Гильдии маркетологов, директор РОФ «Фонд региональной стратегии развития», г. Омск;

Красюк Ирина Анатольевна, д. э. н., профессор, зам. директора «Высшей школы внутренней и внешней торговли» по НИР, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, почетный работник высшего образования, Санкт-Петербург;

Макаров Александр Михайлович, профессор, д. э. н., заслуженный экономист Удмуртской Республики, профессор кафедры управления социально-экономическими системами Удмуртского государственного университета, зам.директора Института экономики и управления УдГУ по международным связям, г. Ижевск;

Нишкин Валерий Викторович, профессор, д. э. н., член Гильдии маркетологов, директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей школы (РЭУ им. Г.В. Плеханова), г. Москва;

Нявро Джуоро, д. н., декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента (ЗШЭМ), г. Загреб, Хорватия;

Парамонова Татьяна Николаевна, профессор, д. э. н., профессор кафедры маркетинга и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва;

Платонова Наталья Алексеевна, профессор, д. э. н., проректор по научно-исследовательской работе РГУТиС, г. Москва;

Хёршген Ханс, профессор, д. н., ФОРАМ - Институт прикладного маркетинга, Университет Хоенхайм, г. Штуттгарт, Германия;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, профессор, д. э. н., Московский политехнический университет, почетный член Гильдии маркетологов (ГМ), эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР), г. Москва.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство БиСиАй
Маркетинг»

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

КОНТАКТЫ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел.: 8 (903) 1189759
e-mail: suren@bci-marketing.ru
<https://www.bci-marketing.ru>

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете 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.
Роспечать –
индекс по каталогу: 48668.
Урал-Пресс –
индекс по каталогу: 48668.
АП «Деловая пресса» –
[https://delpress.ru/журнал/
Практический маркетинг](https://delpress.ru/журнал/Практический_маркетинг)

Подписка через редакцию:
выслать заявку произвольной
формы с указанием требуемых
номеров или периода подписки.

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка (в том числе
публикация в Интернете)
материалов только
с разрешения редакции.

PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), No. 4, 2018

CONTENTS

D. Solovieva, A. Bulygina, D. Shatokhina Formation of Personal Brands of Specialists in Intellectually Intensive Markets ...	9
A. Denisov Marketing Activity of a Tourism Company	13
S. Gataullina, A. Sokolova, S. Moguchai Marketing Strategy of Tourist and Excursion Activity Development in Far Eastern Federal University	21
A. Trotsenko Methodology for Determining Perspective Directions of University's Social Infrastructure Development as Competitiveness Factor	27
S. Bantyukov, O. Isabekova Marketing Mix Program for a New Product on the Example of Aviation Corporation "Rubin"	31
S. Al-Mrshed Knowledge-based Human Resource Management Practices as a Success Key for Innovation	36
D. Shremed Negative Influence of "Turnkey Business" Financial Companies on Business in the Beauty Industry	40

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

Suren Grigoryan (chief editor)
Tatyana Chudina (dep. chief ed.)
Valeria Mikhailuk
Michael Kraevskiy

Budennogo prospekt,
building 39, housing 3
Moscow, Russia
105275

Tel.: +7 (903) 118 9759
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<http://www.bci-marketing.ru>

EDITORIAL BOARD

Bashirov Islam Halidovich, Candidate of Economics, professor, dean of faculty of marketing, trade and customs affairs of Donetsk national university of economics and trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Academician of Academy of Economic sciences of Ukraine; Donetsk, Ukraine;

Galitsky Efim Borisovich, Candidate of Economics, chief of Laboratory of the analysis of data of Public Opinion Fund, associate professor in Marketing Department Faculty of Management of Higher School of Economics, National Research University; Moscow, Russia;

Gvozdenko Alexandra Nikolaevna, Candidate of Economics, Director of Non-State Retirement Fund «Social Development»; Lipetsk, Russia;

Kaluzhskiy Mikhail Leonidovich, Candidate of Philosophy, Director of Russian Regional Fund «Fund of Regional Strategy of Development»; Omsk, Russia;

Krasyuk Irina Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of «Higher School of domestic and foreign trade», the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, Saint Petersburg State Polytechnic University, honored worker of higher education, Saint-Petersburg, Russia;

Makarov Alexander Mikhaylovich, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Professor of the Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University, Deputy Director for the International Relations, Institute of Economics and Management, Izhevsk, Russia;

Nikishkin Valery Viktorovich, Doctor of Economics, Director of Educational and scientific center on retraining and professional development of high school professors (Plekhanov Russian University of Economics); Moscow, Russia;

Njavro Djuro, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

Paramonova Tatyana Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor at the Department of Marketing and Advertising, Russian State University for the Humanities; Moscow, Russia;

Platonova Natalya Alexeevna, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Researches of Russian State University of Tourism and Services; Moscow, Russia;

Hoerschgen Hans, Doctor of Science, FORAM – Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany;

Shevchenko Dmitriy Anatolyevich, Professor, Doctor of Economics, Moscow Polytechnic University, Honorary member of Guild of marketers (GM), expert on advertising in Association of Communication Agencies of Russia (ACAR); Moscow, Russia.

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНЫХ БРЕНДОВ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ИНТЕЛЛЕКТООЕМКИХ РЫНКАХ



Соловьева Дина Витальевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и коммуникаций, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики; 191187, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 11/2
dinasolovieva@yandex.ru



Булыгина Анастасия Николаевна,

магистрант, старший лаборант кафедры маркетинга и коммуникаций, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики; 191187, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 11/2
stacy.bu@mail.ru



Шатохина Дарья Дмитриевна,

магистрант, старший лаборант кафедры маркетинга и коммуникаций, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики; 191187, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 11/2
shatada@mail.ru

Развитие инноваций и интеллектоемких рынков в России в настоящее время, с учетом исторически сложившейся важной роли личности на данных рынках, все острее ставит вопрос о необходимости применения технологий личного брендинга в подобных отраслях. Так как среди работ российских авторов тема персонального брендинга исследована с упором на тактические мероприятия и в них практически отсутствуют методы для разработки стратегических решений, необходимо развитие данной области. Разработанный метод формирования персональных брендов на интеллектоемких рынках и модель идентичности «Концепции личных брендов» позволяют сформировать личный бренд с учетом, как особенностей самой личности, так и требований рынка, а также предложить стратегические альтернативы личного брендинга. Модель включает в себя набор концептуальных решений для формирования образа бренда, которые в зависимости от исходных данных, полученных в ходе исследования, могут компоноваться различным образом. Подробно применение метода и модели рассмотрено на формировании личного бренда специалиста по венчурному инвестированию в России и разработке стратегии продвижения компании CLAIMS с использованием технологий личного брендинга.

Ключевые слова: личный/персональный бренд; личный/персональный брендинг; метод формирования личных/персональных брендов; стратегия формирования нового личного/персонального бренда, стратегия продвижения с использованием технологий личного/персонального брендинга; модель бренда; идентичность бренда; личный/персональный брендинг на интеллектоемких рынках.

С развитием экономики в сторону персонализации и маркетинга взаимоотношений, где основное внимание уделяется развитию отношений с клиентами и специалистами, работающими внутри компании, каждый из нас, так или иначе, оказывается в роли особого рода товара — при приеме на работу, построении собственной карьеры, продаже своих услуг или товаров. Подобная ситуация скрывает в себе конфликт человека как уникальной личности и человека как объекта рыночных отношений.

При этом полностью отказаться от конкуренции в профессиональной жизни, и, следовательно, роли особого рода товара, бренда, который оценивается окружающими специалистами при взаимодействии, с учетом реалий современного мира мы не можем. Решением данной проблемы может стать грамотная интеграция уникальных особенностей личности и требований рынка при помощи персонального брендинга [1].

Использование личного брендинга является актуальным при

создании бренда сотрудника организации, а также в том случае, когда компанией становится сама личность (представители малого бизнеса и индивидуального предпринимательства, развивающегося под влиянием политики импортозамещения) или при продвижении отдельных компаний. Необходимо отметить, что в настоящее время общий уровень развития личного брендинга в России ниже, чем за рубежом, где работы, изучающие персональные бренды и их формирование, появились

уже в начале 2000-х годов (Т. Гэд, А. Розенкрейц [2], Ф. Котлер, И. Рейн, М. Хэмлин, М. Столлер [3]). Книжки же российских авторов (например, А. Рябых, Н. Зебра [4], В. Макович, Л. Петров [5], М. Васильева, А. Надеин [6]) направлены больше на тактические, практические мероприятия по формированию личного бренда, не структурированные в единую систему. Интерес же в обществе к персональному брендингу все больше растет, что подтверждает анализ запросов в *Google Trends* и издание переводной литературы, посвященной данной теме (к примеру, буквально в марте 2018 года вышла книга «Создайте личный бренд. Как находить возможности, развиваться и выделяться» Юргена Саленбахера [7]). Однако в данных работах также не рассматривается специфика интеллектуальных рынков, что, с учетом поддержки со стороны государства развития инноваций и повышения интереса к интеллектуальным отраслям в обществе в целом, является актуальным и необходимым*.

Для решения вышеуказанной проблемы была проведена разработка метода формирования персонального бренда на интеллектуальных рынках, включающего алгоритм работы и авторские модели для разработки идентичности бренда.

Предлагаемый метод формирования личных брендов на интеллектуальных рынках основан на соединении подробного изучения личности и технологий брендинга. Концептуальной базой метода являются теория личности А.Н. Леонтьева и теория личностных конструктов Дж. Келли, полагающие,

что личность формируется деятельностью и действия человека определяются его предыдущим уникальным опытом и выстроенной на его основе картой реальности. Метод включает в себя систему моделей для анализа личности и моделирования персонального бренда (модели бренда, скорректированные с учетом особенностей личности как объекта брендинга, и авторские модели), систему моделей для формирования стратегии брендинга (в зависимости от жизненного цикла бренда и особенностей рынка) и алгоритм, определяющий логическую последовательность использования моделей для

решения задач формирования персонального бренда (рис. 1).

Одной из ключевых на первом этапе данного алгоритма является предлагаемая авторами модель «Концепции личных брендов на интеллектуальных рынках». Она предоставляет широкие возможности для формирования идентичности персонального бренда специалиста с учетом его целей, особенностей и предпочтений личности, внешних и внутренних данных специалиста, а также удобна в использовании в совокупности с классическими моделями идентичности бренда, такими, как модель Д. Аакера, бренд-платформа,

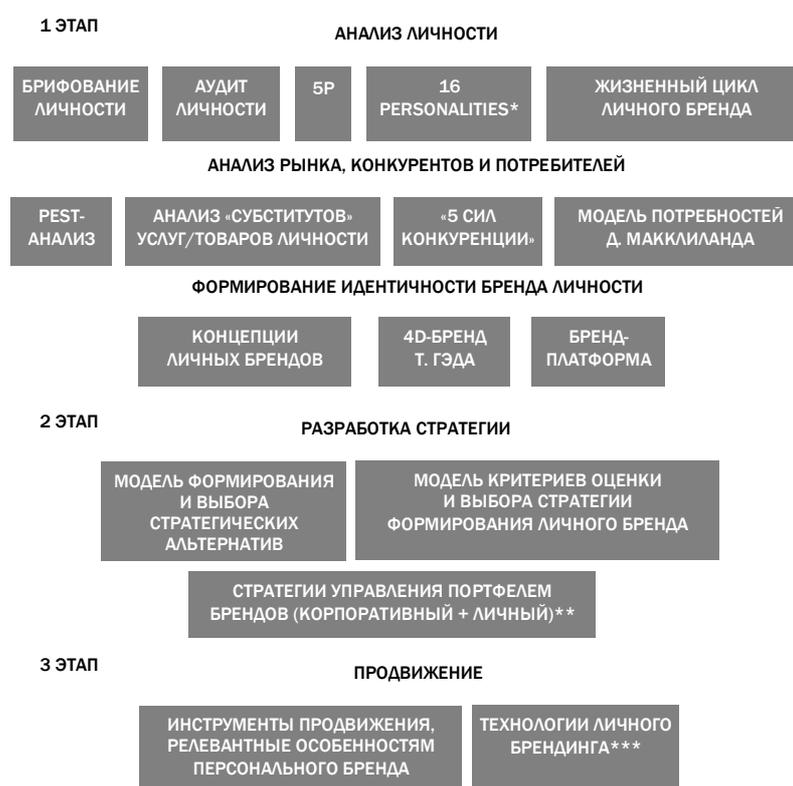


Рис. 1. Алгоритм формирования личного бренда на интеллектуальном рынке

* основана на соединении диспозициональной модели «Большая пятерка черт личности», типологии Майерс-Бриггс и 16-факторном анализе личности Р.Б. Кеттелла, авторство NERIS Type Explorer®;

** для использования технологий личного брендинга в продвижении компании;

*** в случае использования стратегии продвижения компании с помощью технологий личного брендинга.

* Национальный доклад об инновациях в России. Министерство экономического развития РФ, Открытое правительство, Российская венчурная компания. – 2016. – 105 с.

brand key и т. д. Общий вид модели представлен на *рисунке 2* и включает в себя две оси (характеризующие внешние и поведенческие стороны формируемого бренда, основывающиеся на самой личности) и 4 поля для формирования идентичности бренда, а также два подвижных круга — в сочетании они составляют основу для наполнения идентичности.

Таким образом, благодаря подвижным кругам и их комбинациям каждое поле модели получает 16 вариантов наполнения, являющихся основой для формирования идентичности бренда и заключающихся в себе готовые образы бренда. Кратко все варианты наполнения данной модели представлены в *таблице 1*.

Данная модель в составе представленного алгоритма была апробирована на двух кейсах, раскрывающих различные варианты стратегий личного брендинга и охватывающих разные примеры интеллектоемких рынков: были рассмотрены стратегия формирования нового личного бренда специалиста на рынке венчурного инвестирования в России и стратегия продвижения компании с использованием технологий личного брендинга на рынке защиты интеллектуальной собственности и стратегического консалтинга. Данные рынки были выбраны в качестве апробационных, так как на них, по оценкам экспертов, высокая роль личности [8].

В первом случае целью работы было формирование стратегии персонального брендинга с учетом специфики интеллектоемкого рынка применительно к личному бренду специалиста, ведущего свою профессиональную деятель-

ность на данном рынке. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: маркетинговый анализ рынка, на котором выбранный специалист ведет профессиональную деятельность; маркетинговый анализ выбранного бизнес-субъекта; формирование стратегии личного брендинга. Методология исследования в рамках данного проекта включала кабинетные и полевые методы исследования, в том числе традиционный анализ документов, контент-анализ и экспертные

интервью (квотированная выборка, 6 человек). География исследования — г. Санкт-Петербург.

В качестве специалиста, для которого была сформирована стратегия личного брендинга на рынке венчурного инвестирования в России, была выбрана Мария Николаевна Тришкина, магистрант направления «Организация и управление инновационной деятельностью», кафедра ИСиУИ, ИМБИП, Университет ИТМО. При выборе учитывались следующие критерии: необходимость в личном



Рис. 2. Модель «Концепции личных брендов на интеллектоемких рынках»

Таблица 1
Модель «Концепции личных брендов на интеллектоемких рынках». Наполнение

Первый уровень	Второй уровень	Итоговый образ
Семейный	Отечский (материнский)	«Отец/мать семейства»
	Ученый	«Мудрец»
	Юный	«Хороший мальчик/девочка»
	Независимый	«Старший сын/дочь»
Новаторский	Отечский (материнский)	«Реформатор»
	Ученый	«Передовой исследователь»
	Юный	«Генератор идей»
	Независимый	«Поиск альтернативы»
Амбициозный	Отечский (материнский)	«Король-завоеватель»
	Ученый	«Нобелевский лауреат»
	Юный	«Покоритель вершин»
	Независимый	«Свой путь к успеху»
Принципиальный	Отечский (материнский)	«Строгость принципов»
	Ученый	«Беспристрастный критик»
	Юный	«Юношеский максимализм»
	Независимый	«Свои правила»

бренде для достижения целей специалиста, интеллектоемкость рынка, на котором ведется профессиональная деятельность, инновационность предлагаемого товара/услуги. Для достижения цели работы был проведен маркетинговый анализ рынка венчурного инвестирования в России, позволивший выявить следующие особенности, влияющие на формирование стратегии персонального брендинга:

- ◆ рынок венчурного инвестирования в России сейчас имеет тенденцию к расширению и активизации после кризиса 2014–2015 гг.**;
- ◆ на данном рынке повышается интерес к технологиям и инновациям, что подтверждают данные отчетов и исследований Российской венчурной компании (РВК) и Российской ассоциации венчурного инвестирования (РАВИ)^{3*};
- ◆ рынок венчурного инвестирования является достаточно «закрытым», и инвестиции, а также найм сотрудников происходят в нем по личным рекомендациям и связям, что отмечают многие эксперты [9].

Далее был проведен маркетинговый анализ брендируемого специалиста, позволивший определить основные особенности личности Марии Тришкиной, а также формирование персонального бренда Марии Тришкиной по модели «Концепции личных брендов на интеллектоемких рынках». С учетом данных, полученных при аудите, брифовании и анализе личности, идентичность бренда по данной модели была сформирована следующим образом (табл. 2).

Также после формирования идентичности были разработаны стратегические альтернативы ключевых стратегических решений, учитывающие, с одной стороны, цели и специфику самой личности, и требования рынка с другой, а также раскрывающие в последовательных решениях два предложенных варианта идентичности бренда. После экспертных оценок был выбран и внедрен один из вышеуказанных вариантов стратегических альтернатив, основанный на поле «Новаторский, юный». В настоящий момент реализация продолжается и после первого этапа внедрения образ Марии Тришкиной воспринимается контактирующими с ней специалистами более цельным, а повторный онлайн-аудит показывает более соответствующие сути бренда результаты.

В случае же с разработкой стратегии продвижения компании с использованием технологий личного брендинга на рынке защиты интеллектуальной собственности

и стратегического консалтинга необходимо было решить проблему управления портфелем брендов компании CLAIMS, которая создалась в результате отделения от крупной международной организации. Руководитель CLAIMS, Игорь Невзоров, на момент создания фирмы уже обладал определенным персональным брендом (сформированным естественным путем, без осознанного маркетингового развития), его услуги рекомендовали, и большинство клиентов, по результатам анализа компании, приходили именно благодаря личным контактам, в то же время имя бренда CLAIMS было на рынке практически неизвестно. Таким образом, целью работы стал выбор стратегии управления портфелем брендов компании и формирование стратегии продвижения компании с учетом специфики интеллектоемких рынков и применением технологий личного брендинга. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: маркетинговый анализ рынка, на котором

Таблица 2
Идентичность личного бренда Марии Тришкиной по модели «Концепции личных брендов на интеллектоемких рынках»

ГРАНИЦЫ ПОЛЯ	Женственный образ бренда	
	Мягкие границы бренда	
ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ	ВТОРОЙ УРОВЕНЬ	ИТОГОВЫЙ ОБРАЗ
Новаторский	Ученый	«Передовой исследователь» Строгий образ, достаточно классический, но с определенными яркими акцентами, сдержанный, спокойный, экспертный, основательный. Аргументированность, стремление к развитию новейших технологий и методик, постоянное самосовершенствование. Ценности: карьера, профессионализм, инновации, знания.
	Юный	«Генератор идей» Активный, смелый образ, постоянная генерация идей и предложений, характер свободный, легкий, с юмором, современный в выражениях. Ценности: независимость, профессионализм, саморазвитие, открытость, инновации.

** Оттепель российского рынка VC. RB Partners, RMG Partners. – 2017. – 49 с.

^{3*} Официальный сайт Российской венчурной компании // URL: <http://www.rvc.ru/about/> (дата обращения 10.03.2018); Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций за 9 месяцев 2016 года. Российская ассоциация венчурного инвестирования. – 2016. – 97 с.

выбранная компания ведет свою деятельность; маркетинговый анализ выбранного бизнес-субъекта; выбор стратегии управления портфелем брендов; формирование стратегии продвижения компании. Компания CLAIMS для апробации предлагаемого алгоритма и модели была выбрана по следующим критериям: необходимость в личном бренде для достижения целей компании; интеллектоемкость рынка, на котором компания осуществляет свою деятельность; инновационность услуг, предоставляемых компанией. Методология исследования в рамках данного проекта включала кабинетные и полевые методы исследования, в том числе традиционный анализ документов, экспертные (квотированная выборка, 7 человек) и глубинные интервью (квотированная выборка, 28 человек). География исследования — Россия.

Для достижения целей проекта был проведен маркетинговый анализ рынков консалтинговых услуг и защиты интеллектуальной собственности в России, позволивший выявить следующие особенности, влияющие на разработку и выбор стратегии управления портфелем брендов и стратегии продвижения компании с использованием технологий личного брендинга:

- ◆ рынок защиты интеллектуальной собственности в мире активно растет благодаря увеличению спроса на регистрацию объектов интеллектуальной собственности^{4*};
- ◆ в России защита интеллектуальной собственности становится

все более важной благодаря утверждению стратегии инновационного развития Российской Федерации^{5*}, чья основная цель — до 2020 года перевести экономику на инновационный путь развития;

- ◆ российский бизнес «взрослеет» и компании все больше уделяют внимания внутренним бизнес-процессам, связанными с защитой интеллектуальной собственности компании^{6*};
- ◆ растет количество компаний на рынке, в том числе рост недобросовестных конкурентов, которые стремятся за счет сильного бренда выйти на рынок;
- ◆ клиенты желают получить максимально качественный результат.

Далее был проведен маркетинговый анализ бренда компании CLAIMS и существующего на данный момент бренда Игоря Невзорова, позволивший определить основные особенности, как компании, так и личности руководителя, а также доработка и формирование личного бренда Игоря Невзорова по модели «Концепции личных брендов на интеллектоемких рынках». В результате анализа за компании и ситуации на рынке была выбрана следующая стратегия управления портфелем брендов: использование персонального бренда Игоря Невзорова в качестве бренда-«серебряной пули» для продвижения мастер-бренда компании CLAIMS. Для успешной реализации данной стратегии необходимо было определить, какие именно свойства бренда CLAIMS усиливает бренд Игоря Невзоро-

ва и сформировать определенную платформу и образ бренда руководителя организации.

С учетом данных, полученных при аудите, брифвании и анализе личности, а также идентичности и основных ценностей бренда CLAIMS, идентичность персонального бренда Игоря Невзорова по данной модели была сформирована следующим образом (табл. 3).

Таким образом, после выбора стратегии управления портфелем брендов и доработки и формирования идентичности персонального бренда Игоря Невзорова была разработана стратегия продвижения компании, использующая технологии личного брендинга. Это позволяет передать важные черты бренда-«серебряной пули», то есть Игоря Невзорова, мастер-бренду CLAIMS и привлечь к нему внимание. Необходимо также отметить, что в случае выбора подобной стратегии на специалиста, чей личный бренд выступает в роли «серебряной пули», накладывается достаточно большая ответственность — он представляет основной бренд, «активирует» внимание потребителей к нему, и репутационные риски здесь при неправильном поведении могут быть весьма велики. Однако при верно сформированной идентичности бренда с учетом, как особенностей самой личности, так и специфики рынка, требуемое поведение и действия органично продолжают цели и мотивы специалиста. Именно на достижение подобной согласованности и ответственности при построении личных

^{4*} Основные тенденции развития права интеллектуальной собственности в современном мире, в том числе новые объекты интеллектуальных прав и глобальная защита. Российская венчурная компания. — 2017. — 213 с.

^{5*} Официальный сайт Правительства Российской Федерации. О ходе реализации стратегии инновационного развития России на период до 2020 года // URL: <http://government.ru/news/16196/> (дата обращения 10.01.2018).

^{6*} Российская газета. В стране советов // URL: <https://rg.ru/2017/05/23/rossijskij-rynok-konsaltinga-pereshel-ot-spada-k-stagnacii.html> (дата обращения 02.03.2018).

Таблица 3

Идентичность личного бренда Игоря Невзорова по модели «Концепции личных брендов на интеллектоемких рынках»

брендов на интеллектоемких рынках и направлена описанная выше модель «Концепции личных брендов». После экспертной оценки для дальнейшего внедрения был выбран вариант, основанный на поле «Новаторский, независимый» и на сегодняшний день поэтапно проходит реализация данного проекта.

Как видим, применение рассматриваемого в статье метода формирования персонального бренда, а также более подробно описанной модели «Концепции личных брендов на интеллектоемких рынках» позволяет совместить особенности личности специалиста и требования интеллектоемкого рынка, на котором он осуществляет свою профессиональную деятельность, что дает возможность разрабатывать органичные, цельные личные бренды. Учитывая растущий интерес к персональному брендингу, развитию интеллектоемких рынков, где роль личности, по мнению экспер-

ГРАНИЦЫ ПОЛЯ	Мужественный образ бренда	
	Жесткие границы бренда	
ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ	ВТОРОЙ УРОВЕНЬ	ИТОГОВЫЙ ОБРАЗ
Семейный	Отеческий	«Отец семейства» Образ человека, способного объединить всех и каждому уделить внимание, поддержать, сказать что-то ободряющее. Для клиентов он – надежное плечо, профессионал, решающий любые проблемы уверенно и твердо. Ценности: сплоченность, преданность, ответственность, участие, решение проблем, объединение.
		«Поиск альтернативы» Специалист, который даже в самых сложных ситуациях умеет предложить независимое, точное решение с различными альтернативами, который может решить даже невозможные задачи, когда все уже опустили руки. Для него важнее всего поиск нового, новых решений, методик, способов действия, он активен и постоянно находится в движении. Ценности: творчество, новаторство, свобода, уникальность, профессионализм, саморазвитие, открытость, инновации.
Новаторский	Независимый	

тов^{7*}, высока, данный метод и модель имеют перспективы применения в работе различных маркетинговых, брендинговых, консалтинговых агентств и в деятельности отделов маркетинга компаний,

действующих на интеллектоемких рынках. Дальнейшее развитие метода и исследований в данной области позволит улучшить ситуацию с применением технологий брендинга на интеллектоемких рынках.

ИСТОЧНИКИ

1. Шатохина Д.Д., Булыгина А.Н., Соловьева Д.В. Специфика персонального и событийного брендинга на интеллектоемких рынках // Сборник тезисов докладов конгресса молодых ученых (VI Всероссийский конгресс молодых ученых, 18-21 апреля 2017 г.). Электронное издание – 2017. URL: <http://openbooks.ifmo.ru/ru/file/4852/4852.pdf> (дата обращения: 18.03.2018).
2. Гэд Т., Розенкрейц А. Создай свой бренд / Пер. с англ. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 224 с.
3. Котлер Ф., Рейн И., Хэмлин М., Столлер М. Персональный брендинг: технология достижения личной популярности / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. – 324 с.
4. Рябых А., Зебра Н. Персональный бренд. Создание и продвижение. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 158 с.
5. Макович В., Петров Л. Сделай себе имя! Построение личного бренда. – СПб.: Питер, 2013. – 176 с.
6. Васильева М., Надеин А. Бренд: сила личности. – СПб.: Питер, 2003. – 208 с.
7. Саленбахер Ю. Создайте личный бренд. Как находить возможности, развиваться и выделяться / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240 с.
8. Негодяев С. Тренды IT-стартапов в 2017 году // Портал VC.ru. URL: <https://vc.ru/p/startup-trends-2017> (дата обращения: 15.03.2018).
9. Хохлова Д., Храбров Г., Левитас А., Кононова Е. Личный бренд – кому он нужен и как его построить // Портал VC.ru. URL: <https://vc.ru/p/personal-brand> (дата обращения: 18.03.2018).

^{7*} Коммерсантъ. Рынок жесткий, ошибок не прощает // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3306816> (дата обращения 12.01.2018).

Formation of Personal Brands of Specialists in Intellectually Intensive Markets

Solovieva Dina Vitalievna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Communications, St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics; Chaykovskiy 11/2, St. Petersburg, 191187, Russian Federation (dinasolovieva@yandex.ru)

Bulygina Anastasiya Nikolaevna,

Master student, senior assistant of the Department of Marketing and Communications, St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics; Chaykovskiy 11/2, St. Petersburg, 191187, Russian Federation (stacy.bu@mail.ru)

Shatokhina Daria Dmitrievna,

Master student, senior assistant of the Department of Marketing and Communications, St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics; Chaykovskiy 11/2, St. Petersburg, 191187, Russian Federation (shatada@mail.ru)

The development of innovations and intellectually intensive markets in Russia at the moment, considering the historically established important role of individuals in these markets, increasingly raises the question of the necessity of personal branding technologies in similar industries. Since among the works of Russian authors the topic of personal branding has been studied with an emphasis on tactical measures and there are almost no methods for developing strategic solutions, it is necessary to develop this area. The developed method for the formation of personal brands in intellectually intensive markets and the identity model of the "Conception of personal brands" allow to develop a personal brand, considering characteristics of the individual and requirements of the market, as well as to offer strategic alternatives to the personal branding. The model includes a set of conceptual solutions for the formation of the brand image, which, depending on the initial data obtained during the study, can be arranged in various ways. The application of the method and model is considered in detail on the formation of a personal brand of a specialist in venture capital investment in Russia and the development of a company promotion strategy using personal branding technologies.

Keywords: personal brand; personal branding; method of forming personal brands; strategy for the formation of a new personal brand, promotion strategy using personal branding technologies; brand model; brand identity; personal branding in the intellectually intensive markets.

REFERENCES

1. Shatokhina, D.D.; Bulygina, A.N.; Solovieva, D.V. (2017) Specificity of personal and event branding in intellectually intensive markets. *Collected theses of reports of the congress of young scientists* (VI All-Russian Congress of Young Scientists, April 18–21, 2017). Electronic edition – 2017. URL: <http://openbooks.ifmo.ru/ru/file/4852/4852.pdf> (date of the application: 18.03.2018).
2. Gad, T.; Rosencreutz, A. (2007) *Managing Brand Me. How to Build Your Personal Brand*. Trans. from English. Moscow, Grebennikov Publishing House, 2007, 224 p.
3. Kotler, Ph.; Rein, I.; Hamlyn, M.; Stoller, M. (2008) *High Visibility: Transforming Your Personal and Professional Brand*. Trans. from English. Moscow, Eksmo Publ., 2008, 324 p.
4. Ryabykh, A.; Zebra, N. (2015) *Personal brand. Creation and promotion*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2015, 158 p.
5. Makovich, V.; Petrov, L. (2013) *Make a name for yourself! Building a personal brand*. (In Russian) Saint Petersburg, Piter Publ., 2013, 176 p.
6. Vasilieva, M.; Nadein, A. (2003) *Brand: the power of personality*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2003, 208 p.
7. Salenbacher, J. (2018) *Creative Personal Branding. The Strategy to Answer: What's Next*. Trans. from English. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2018, 240 p.
8. Negodyaev, S. Trends of IT startups in 2017. *Portal VC.ru*. URL: <https://vc.ru/p/startup-trends-2017> (date of the application: 15.03.2018).
9. Khokhlova, D.; Khrabrov, G.; Levitas, A.; Kononova, E. Personal brand – who needs it and how to build it. *Portal VC.ru*. URL: <https://vc.ru/p/personal-brand> (date of the application: 18.03.2018).

МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА



Денисов Анатолий Евгеньевич,

студент 1 курса магистратуры, Институт экономики, управления и права, Российский государственный гуманитарный университет; 125993, Москва, Миусская площадь, д. 6
mp377@yandex.ru

В статье проанализировано состояние туристической отрасли на сегодняшний день, рассмотрены причины ее дестабилизации. Сокращение числа участников рынка, обострение конкурентной борьбы привели к значительным изменениям в маркетинговой деятельности туристических компаний, вынужденных принимать во внимание как все возрастающие ожидания качества сервиса со стороны своих клиентов, так и постоянный рост стандартов качества туристического продукта, предлагаемого конкурентами. Наиболее актуальными аспектами маркетинговой деятельности туристических компаний на сегодняшний день являются организация продаж туристического продукта и PR-деятельность. Все более неотъемлемой частью маркетинговой деятельности туристических компаний становится тенденция внедрения технологических инноваций, таких как, например, интернет-продажи. От того, насколько гибко компания сможет использовать возможности совершенствования маркетинговых методов и способов достижения поставленных целей, зависит ее успешность. В статье особо отмечается важность адаптации традиционных подходов и инструментов маркетинга в сфере туризма к текущим реалиям.

Ключевые слова: туристический продукт; маркетинговая деятельность туристических компаний; маркетинговые методы; персонализация и кастомизация; рецессия; исследование и прогнозирование клиентского опыта; организация продаж.

Начиная с 2015 года, туристическая отрасль в России претерпевает значительные изменения: банкротство «Трансаэро», отказ от авиасообщения с Египтом и Турцией, на которые приходилось, по разным оценкам, около 70% турпотока, нестабильная геополитическая обстановка, череда терактов, проявление активности государственного регулятора (31 декабря 2015 года Ростуризм РФ сделал заявление о том, что все российские туроператоры, продолжающие оказывать услуги по продаже туров в Турцию, будут исключены из реестра, а также проводил ряд проверок рекламных материалов на предмет их связи с турецким направлением), и, как следствие, активизация внутреннего туризма привели к значительным изменениям в маркетинговой деятельности туристических компаний.

Перед тем как осветить текущие тренды, отражающие специфику маркетинговой деятельности туристических компаний в России, необходимо сделать ряд замечаний.

Во-первых, необходимо отметить, что туристический продукт представляет собой комплекс разнородных элементов, влияние на которые оказывают порой диаметрально противоположные экономические и социальные явления. Вместе с тем, как отмечает ряд исследователей, если подходить к определению туристического продукта с точки зрения не нормативной, а маркетинговой, то среди базовых элементов можно назвать следующие [1, 2, 3, 4]:

- ◆ неосязаемость продукта (невозможность апробации до потребления);
- ◆ несохранный характер (продукт не может быть накоплен или сохранен, что влияет на параметры спроса, формируя его «сиюминутный характер», требующий значительной гибкости при формировании маркетинговой стратегии в зависимости от параметров сезонности и колебания цен на внутреннем и мировом рынках);
- ◆ одновременность процессов производства и потребления продукта;

- ◆ соучастие производителя и потребителя в создании продукта (высокий уровень вариабельности параметров конечного продукта);
- ◆ мотивационный характер продукта (ключевой параметр, влияющий на поведение потребителя в процессе выбора и формирования туристического продукта);
- ◆ адресность туристического продукта.

Во-вторых, отмеченные выше параметры дестабилизации отрасли заставляют туристические компании задумываться о внедрении новых технологий, как при корректировке маркетинговых стратегий в целом, так и по каналам продаж в частности. Рецессия напомнила рынку о возможности резкого изменения поведения потребителей в условиях возможной финансовой угрозы. Рынок отреагировал незамедлительно, показав резкий рост конкуренции и сокращение количества игроков. Так, за год — с июля 2014 по июль 2015 — количество турагентств

в 15 городах России с населением более 1 млн человек, включая Москву и Санкт-Петербург, сократилось на 13,9% — с 14,41 до 12,39 тысяч*.

В 2016 году, по данным компании «2ГИС», количество субъектов на рынке сократилось еще на 30%. Например, из пяти крупнейших городов России в процентном отношении больше всего потерял агентский сектор Новосибирска: в 2016 году сокращение составило 12,6% по сравнению с 2015 годом. В Москве в июле 2016 года работало на 272 агентства меньше, чем в июле 2014-го. В Санкт-Петербурге за два года стало на 137 агентств меньше, в Ростове-на-Дону — на 42, в Екатеринбурге — на 36**, что показано на рисунке 1.

Возврат турецкого направления на рынок в середине 2017 года, безусловно, привел к некоторому оживлению на рынке, однако говорить о росте пока рано и формат довольно жесткой конкуренции по-прежнему сохраняется. По данным ТурСтат, в 2017 году Турция лидирует по зарубежным поездкам российских туристов. За 9 месяцев 2017 года число поездок россиян в Турцию составило более 3,9 миллионов, что в 8 раз больше, чем за 9 месяцев 2016 года***.

В-третьих, выше в качестве элемента туристического продукта был отмечен потребительский спрос, имеющий специфический (то есть не универсальный) и не постоянный характер. В современных условиях не только в России, но и во всем мире наблюдается тенденции персонализации и кастомизации при формировании туристического продукта.

Туристические компании вынуждены принимать во внимание как все возрастающие ожидания качества сервиса со стороны клиентов, так и постоянный рост стандартов качества конкурентов. По данным исследования Делойт (Deloitte)***, потребители ожидают получить персонализированный подход «по запросу», отсутствие каких-либо функциональных и организационных проблем даже в условиях эконом-варианта продукта. Компании, в свою очередь, в ответ на запрос вынуждены проводить активную модификацию продукта, адаптируя его под постоянно изменяющиеся запросы.

И наконец, в-четвертых, тенденция внедрения технологических инноваций в работе туристических компаний становится все более неотъемлемой частью маркетинговой деятельности. В данном случае речь идет уже не об абстрактных разработках технологических решений, а о конкретных практических инструментах, которые на основании уже появившегося потребительского опыта смогут увеличить реальный доход. Одной из маркетинговых задач в данном случае становится исследование и прогнозирование необходимого

клиентского опыта [5, 6]. Здесь же возникает вопрос о необходимости полипрофилирования и использования собственного бренда как площадки для осуществления множества направлений деятельности.

Таким образом, с учетом указанных замечаний о специфике текущего состояния туристической отрасли в России, можно сказать, что успешность деятельности туристической фирмы сейчас как никогда зависит от того, насколько гибко в своей практике она сможет использовать возможности совершенствования маркетинговых методов и способов достижения поставленных целей. Остановимся на некоторых аспектах маркетинговой деятельности современных туристических компаний.

Одним из основных компонентов, безусловно, является организация продаж туристического продукта. Организация процесса строится на необходимости максимально возможного извлечения прибыли в условиях хотя и сокращающегося, но все еще значительного количества нерегулируемых агентов рынка. К традиционным формам организации продаж

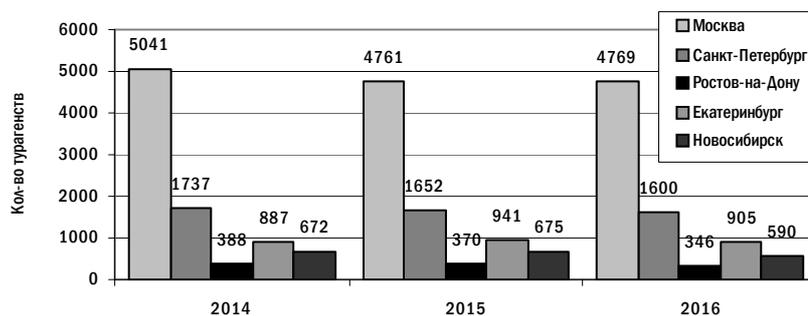


Рис. 1. Сокращение количества туристических агентств в крупнейших городах России в период 2014–2016 гг.

* Информационное агентство РБК-бизнес. Выпуск 15.07.2015 URL: <https://www.rbc.ru/business/15/07/2015/55a52a929a794762a8a0f01c> (дата обращения: 19.12.2017).

** Турбизнес. Электронный журнал. Выпуск 22.03.2016. URL: <http://www.tourbus.ru/news/10237.html> (дата обращения: 19.12.2017).

*** Аналитическое агентство ТурСтат. Выпуск 11.12.2017. URL: <http://turstat.com/outboundtravelrussia9months2017> (дата обращения: 20.12.2017).

**** Deloitte Center for industry insights. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-2017-travel-hospitality-industry-outlook.pdf> (дата обращения: 20.12.2017).

относятся: прямые продажи и продажи через контрагентскую сеть. Если в первом случае туристическая компания осуществляет продажи через собственные подразделения (отделы продаж), то во втором случае используется схема субагентов, которые могут быть представлены как отдельными агентами по продажам (действуют от имени компании), агентами-посредниками (действуют от своего имени), фирмами-турорганизаторами (отдельное юридическое лицо), франчайзинговыми компаниями (отдельные юридические лица, имеющие право продавать услуги от лица компании по предоставленной лицензии).

Традиционные схемы уже претерпевают изменения, в частности, крупнейший туроператор России «Библио-Глобус» в конце декабря 2016 года объявил о том, что снижает комиссии на продажу туров с 10 до 6% для компаний-партнеров. Данное обстоятельство обусловлено изменением потребительского поведения, в частности: было отмечено, что при значительном росте туристических агрегаторов и интернет-платформ, позволяющих сравнивать пакетные туры, потребители все меньше обращаются к турагентам, ограничиваясь иногда лишь оплатой тура. Второй причиной, возможно, стало законодательное изменение Федерального Закона № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ» об увеличении финансовой нагрузки на туроператоров с 1 января 2017 года.

Безусловным фактом остается активное развитие онлайн-продажи туров, которые в ближайшее время могут сместить традиционные каналы, отмеченные выше.

В 2016 году, по оценке *Data Insight*, онлайн-продажи туристических услуг российским покупателям составили 740 миллиардов рублей, предпочтения по странам^{5*} отражены на *рисунке 2*. У крупных туроператоров доля онлайн-продаж туров также растет. Так, в январе – июне 2017 года у НТК «Интурист» этот показатель составляет 5–6% всех продаж, у *TUI* – 7–8%, у *TezTour* на российском направлении – 5–10%, у «Алеана» – около 30%^{6*}.

Таким образом, одной из первоочередных задач маркетинговой деятельности туристической компании становится необходимость освоения и формирования нового канала продаж – интернет-продажи.

Второй несомненно важной составляющей маркетинговой деятельности туристической компании является ее *PR*-деятельность. Стандартными направлениями работы в данном сегменте являются: взаимодействие со СМИ, организация и проведение тематических мероприятий, участие в мероприятиях в качестве партнера, спонсорство, благотворительность, презентации, туристические выставки и прочее [7].

В России сейчас набирает обороты событийный туризм, связанный как с проведением отдельных специальных мероприятий, так и с возникновением и развитием частного сектора музейных и выставочных комплексов [8].

Возрастающая необходимость персонализации туристического продукта изменяет подходы к брендингу. В России широкое распространение сейчас получает территориальный брендинг. Введенное в 2002 году С. Анхольтом понятие «бренда места» активно развивается в отдельных субъектах России. С. Анхольт выделил шесть присущих территории элементов: политику, бизнес и инвестиции, экспортные бренды, туризм, культуру и население [9]5. Как же деятельность туристической компании связана с брендингом территории, за который чаще всего в России отвечают органы государственной власти?

Ряд туристических компаний, формируя принцип полипрофилирования своей деятельности, уже сейчас осознают, что на волне роста внутреннего туризма помощь при формировании имиджа территории способна стать значительным дополнительным источником притока туристов на территорию.



Рис. 2. Доли онлайн-продаж туров по странам, %

^{5*} Ведомости. Электронная газета. Выпуск 27.07.2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/07/27/726268-online-prodazhi-turov> (дата обращения: 21.12.2017).

^{6*} Информационно-аналитическое агентство Data Insight. Выпуск 23.11.2016. URL: <http://www.datainsight.ru/onlinetravel2016> (дата обращения: 21.12.2017).

Отмеченные выше компоненты PR-деятельности компании фокусируются непосредственно на данной сфере работы, формируя в глазах своих и потенциальных клиентов положительный и (или) уникальный имидж региона, города или даже отдельно взятого места. Успешными примерами такой коллаборации уже сейчас можно

назвать Пермь, Сочи, Якутск, Переславль-Залесский, Суздаль.

Итак, маркетинговая деятельность туристических компаний в России претерпевает значительные изменения. Изменчивая под воздействием внутренних и внешних факторов конкурентная среда заставляет компании искать но-

вые решения и пути развития. По итогам исследования текущих трендов отрасли можно отметить, что в ближайшем будущем профилирование маркетинговой деятельности компании и необходимость использования новых цифровых технологий применительно к клиентскому опыту станут залогом успешной деятельности.

ИСТОЧНИКИ

1. Михайлова М.Н. О продажах туристического продукта // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и политические науки. 2014. № 4. С. 122–135.
2. Квартальнов В.А. Туризм. — М: Финансы и статистика, 2003.
3. Гончарова И.В., Розанова Т.П., Морозов М.А., Морозова Н.С. Маркетинг туризма. Уч. пособие. — М.: Федеральное агентство по туризму, 2014.
4. Александрова А.Ю. Международный туризм. Учебник. — М.: Аспект Пресс, 2002.
5. Восколович Н.А. Маркетинг туристских услуг: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экономической специальности. 2-е изд. — М., 2009.
6. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // Journal of Retailing. 2008. Vol. 64, No.1. Pp. 12–40.
7. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. — М: Академия Народного Хозяйства при Правительстве Российской Федерации. М.: Дело, 2013 г.
8. Грушин М.Ю. Анализ развития событийного туризма в России, его функции, пути повышения эффективности событийных мероприятий // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 2. С. 139–145.
9. Anholt S. Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan, 2007. P. 26.

Marketing Activity of a Tourism Company

Denisov Anatoly Yevgenyevich,

Master's student, Institute of Economics Management and Law, Russian State University for the Humanities; Miuskaya sq., 6, Moscow, 125993, Russian Federation (mp377@yandex.ru)

The article analyzes the current state of the tourism industry, the causes of its instability. The reduction of market participants and intense competition have led to significant changes in marketing activities of tourism companies which are forced to consider increasing expectations of service quality from their customers and continuous growth of quality standards of the tourism product offered by competitors. The most relevant aspects of the marketing activities of tourism companies nowadays are sales organization and PR activities. Increasingly an integral part of the marketing activities of tourism companies is the trend towards technological innovations, such as Internet sales. The success of company depends on how flexible it will be able to use the possibilities of improving marketing methods and ways to achieve its goals. The article emphasizes the importance of adapting traditional methods and marketing tools in the tourism sector to current realities.

Keywords: tourism product; marketing activities of tourism companies; marketing methods; trend of personalization and customization; recession; study and forecasting of customer experience; sales organization.

REFERENCES

1. Mikhailova, M.N. (2014) Tourist product sales. *Bulletin of the Pskov state University. Series: Economic and political science*, 2014, No. 4, pp. 122–135.
2. Kwartalnov, V.A. (2003) *Tourism*. Moscow, Finance and statistics Publ., 2003.
3. Goncharova, I.V.; Rozanova, T.P.; Morozov, M.A.; Morozova, N.S. (2014) *Tourism marketing*. Moscow, Federal Agency for tourism Publ., 2014.
4. Aleksandrova, A.Y. (2002) *International tourism. Textbook*. Moscow, Aspect Press Publ., 2002.
5. Voskolovych, N.A. (2009) *Tourism services marketing: textbook for students enrolled on economic specialties*. 2-nd edition. Moscow, 2009.
6. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (2008) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 2008, Vol. 64, No.1, pp. 12–40.
7. Chumikov, A.N. (2013) *Public relations*. Moscow, Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation; Moscow, Thing is Publ., 2013.
8. Grushin, M.Y. (2016) Analysis of the development of event tourism in Russia, its functions, ways to improve the efficiency of event management. *MIR (Modernization. Innovations. Development)*, 2016, Vol. 7, No. 2, pp. 139–145.
9. Anholt, S. (2007) *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, 2007, p. 26.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКО-ЭКСКУРСИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДВФУ



Гатауллина Светлана Юрьевна,

доцент кафедры сервиса и туризма, Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет, 690950, Приморский край, г. Владивосток, Русский остров, пос. Аякс, 10, корпус G (22), ауд. 325
06surga@mail.ru



Соколова Анжела Витальевна,

старший преподаватель кафедры сервиса и туризма, Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет, 690950, Приморский край, г. Владивосток, Русский остров, пос. Аякс, 10, корпус G (22), ауд. 325
sokolova71@mail.ru



Могучая Светлана Сергеевна,

магистрант, магистерская программа «Гостиничный бизнес», Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет, 690950, Приморский край, г. Владивосток, Русский остров, пос. Аякс, 10, корпус G (22), ауд. 325
moguchaia_ss@inbox.ru

В Приморском крае туризм относится к приоритетным направлениям социально-экономической политики, однако проведенные авторами исследования позволяют сделать вывод о недостаточно эффективном развитии данного сектора экономики региона. Во многом это является следствием отсутствия в крае туроператора, обладающего значительным инфраструктурным, финансовым, интеллектуальным, кадровым потенциалом для формирования инновационного конкурентоспособного туристско-экскурсионного продукта региона. Таким потенциалом обладает ДВФУ. Организация туристско-экскурсионной деятельности будет способствовать реализации миссии ДВФУ по развитию инновационных практикоориентированных форм образовательного процесса, привлечению абитуриентов, повышению позитивного имиджа университета, развитию в ДВФУ образовательного, научного и МИСЕ-туризма; привлечению внебюджетных финансовых средств в университет, усилению роли ДВФУ как коммуникативной площадки в выстраивании сотрудничества субъектов ДФО со странами Тихоокеанской Азии.

Основным исследовательским вопросом статьи является анализ возможности создания в ДВФУ структурного подразделения по осуществлению туристско-экскурсионной деятельности. Проведенные исследования подтверждают возможность организации в вузе туристско-экскурсионной деятельности, высокую заинтересованность в ней руководящих органов университета, его структурных подразделений, студентов, старшеклассников, делегаций, посещающих университет, участников конгрессно-выставочных мероприятий. В статье описаны стратегия проведения авторами маркетинговых исследований по развитию в ДВФУ туристско-экскурсионной деятельности и результаты 1-го этапа исследований, позволившие выделить приоритетные типы потребителей экскурсионных услуг, сформировать основные опции экскурсионного продукта и разработать организационно-функциональную модель подразделения университета по осуществлению экскурсионной деятельности. Вторым этапом исследований станет проведение сегментации потребителей туристических услуг и формирование опций туристического продукта ДВФУ.

Ключевые слова: ДВФУ; образовательное пространство вуза; потенциал конкурентоспособности; Приморский край; регион; стратегия маркетинга; туризм; экскурсионная деятельность.

Университеты во всем мире являются системообразующим фактором не только для сферы образования региона, но и для регионального сообщества в целом, оказывая влияние на реализацию стратегии социально-экономического развития территории. Образованный в 2010 году Дальневос-

точный федеральный университет (ДВФУ) в числе прочих призван содействовать решению такой стратегической задачи для субъектов Дальневосточного федерального округа (ДФО), как формирование и расширение «евразийского коридора» выхода России на рынки товаров, услуг,

технологий, ресурсов Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Это отражено в миссии ДВФУ по обеспечению взаимодействия России со странами АТР, направленного на интеграцию страны в научное, экономическое, технологическое и культурное пространство Тихоокеанской Азии*.

* Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет» на 2010–2019 годы. URL: <https://www.dvfu.ru> (дата обращения 10.02.2018).

Приморский край, к конкурентным преимуществам которого относятся благоприятное геополитическое положение, наличие транспортных коридоров с выходом к Транссибирской железнодорожной магистрали, протяженная граница с КНР и обширная сеть пограничных пунктов пропуска, наличие богатого культурно-исторического и природно-рекреационного потенциала, высокий уровень развития деловой активности, — вызывает устойчивый интерес у жителей стран АТР к посещению Приморья [1, 2].

Туристическая деятельность — это общепризнанный драйвер социально-экономического развития территории [3], позволяющий наилучшим образом реализовать имеющиеся конкурентные преимущества. В Приморском крае туризм рассматривается как сектор возможной специализации экономики, фактор, содействующий выполнению национальной внешнеполитической задачи по расширению «евразийского коридора» России в АТР [4], Туристическая деятельность относится к 18 приоритетам социально-экономического развития края, принята и реализуется Государственная программа «Развитие туризма в Приморском крае» на 2013–2020 годы. По уровню развития туризма край занимает лидирующие позиции в ДФО — каждый второй турист из АТР, посещающий Дальний Восток России, прибывает в Приморский край; более 50% россиян, выезжающих в страны АТР, являются жителями или гостями края [5].

Однако исследования позволяют сделать вывод о недостаточно эффективной маркетинговой стратегии развития туризма в Приморье [6], снижении конкурентоспособности регионального тур-

продукта и туристической привлекательности края. Одной из причин сложившейся ситуации является отсутствие в крае туроператора, обладающего значительным инфраструктурным, финансовым, интеллектуальным, кадровым потенциалом для формирования инновационного конкурентоспособного туристско-экскурсионного продукта [7]. Таким потенциалом обладает ДВФУ. В соответствии с поручением ректора ДВФУ в настоящее время осуществляется проектирование развития в ДВФУ туристско-экскурсионной деятельности (Проект), что обусловило необходимость проведения комплекса маркетинговых исследований. *Гипотеза Проекта*: развитие туристско-экскурсионной деятельности будет способствовать реализации миссии ДВФУ по развитию инновационных практикоориентированных форм образовательного процесса, расширению образовательного пространства, привлечению талантливых абитуриентов, повышению позитивного имиджа университета, развитию образовательного, научного и *MICE*-туризма; привлечению внебюджетных финансовых средств в университет, усилению роли ДВФУ как коммуникативной площадки в выстраивании сотрудничества субъектов ДФО со странами Тихоокеанской Азии и расширению «евразийского коридора» России в АТР. Противоречие Проекта: несмотря на имеющийся значительный ресурсный потенциал и востребованность, туристско-экскурсионная деятельность пока не стала значимым фактором в реализации университетом своей миссии.

Стратегия маркетинга Проекта предусматривает проведение 2-х этапов исследований: идентификацию проблем Проекта

и определение путей реализации Проекта. Первый этап маркетинга обуславливает необходимость проведения:

- ◆ анализа международного и отечественного опыта по организации туристско-экскурсионной деятельности на базе университета;
- ◆ анализ нормативно-правовой базы о возможности организации туристско-экскурсионной деятельности в российском вузе;
- ◆ исследование возможности организации туристско-экскурсионной деятельности в ДВФУ и выявление основных проблем (разрывателей) ее осуществления;
- ◆ выявление основных типов потребителей и анализ востребованности туристско-экскурсионных услуг ДВФУ.

К задачам второго этапа относятся:

- ◆ сегментация основных типов потребителей туристско-экскурсионных услуг ДВФУ и выявление их нужд при помощи проведения кластерного и факторного анализов;
 - ◆ разработка и частичная апробация рекомендованного пакета туристско-экскурсионных услуг;
 - ◆ разработка маркетинговой стратегии ценообразования и продвижения туристско-экскурсионного продукта ДВФУ на рынок;
 - ◆ проведение анализа конкурентоспособности туристско-экскурсионного продукта ДВФУ на внутреннем и международном туристических рынках.
- Алгоритм проведения маркетинговых исследований в Проекте приведен на *рисунке 1*.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о заинтересованности руководящих органов

университетов в развитии туристско-экскурсионной деятельности. Так, в Российском университете дружбы народов (г. Москва) активно развивается деятельность по предоставлению туристско-экскурсионных услуг, организации отдыха студентов и работников университета; организации ярмарок, аукционов, выставок, выставок-продаж, симпозиумов, конференций, лекториев, благотворительных и иных аналогичных мероприятий, в том числе с участием иностранных юридических и физических лиц. Российский государственный университет туризма и сервиса (г. Москва) и Сочинский государственный университет (г. Сочи) активно развивают *MICE*-туризм, организуют молодежные туристические лагеря, реализуют путевки на туристические базы, занимаются реализацией туристских товаров, услуг и собственной продукции университета как деятельности, приносящей доход и направляемый на обеспечение уставных задач университета, в том числе на обеспечение образовательного процесса и научных исследований. Московский государственный институт индустрии туризма имени Ю.А. Сенкевича (МГИИТ) основным направлением развития туристической деятельности считает информационно-рекламное обеспечение повышения туристической привлекательности Москвы за счет подготовки волонтеров, осуществляющих информирование гостей столицы об ее туристических достопримечательностях. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) активно организует турагентскую деятельность по реализации внутренних и международных туров; проводит экскурсионные программы; оказывает визовую под-

держку и услуги по бронированию отелей. В крупнейших зарубежных вузах (Гарвардский, Стэндфордский, Торонтский, Кембриджский университеты) наиболее развита деятельность по проведению обзорных и тематических экскурсионных программ по кампусу университета.

В целях проведения исследования возможности организации туристско-экскурсионной деятельности в ДВФУ были проведены интервью с руководителями турфирм г. Владивостока, руководящим составом и представителями структурных подразделений университета, студентами, жителями и гостями Владивостока, посещающими кампус университета. Было выявлено, что туристско-экскурсионная деятельность в ДВФУ в настоящее время осуществляется в форме предоставления отдельных услуг в сфере конгрессно-выставочной деятельности, обслуживания делегаций,

проведения профориентационных экскурсий для школьников.

Матрица основных стейкхолдеров Проекта приведена в *таблице 1*.

Оценка степени влияния стейкхолдеров на Проект осуществлялась экспертами на основе балльной системы: 0 баллов – «не влияет»; 1 балл – «почти не влияет»; 2 балла – «слабо влияет»; 3 балла – «средняя степень влияния»; 4 балла – «сильное влияние»; 5 баллов – «очень сильное влияние».

Администрация Приморского края заинтересована в ускорении социально-экономического развития региона на основе наиболее эффективной реализации его конкурентных преимуществ, к которым относятся наличие федерального университета и возможности развития туризма. Однако существующая организация государственного регулирования туризма

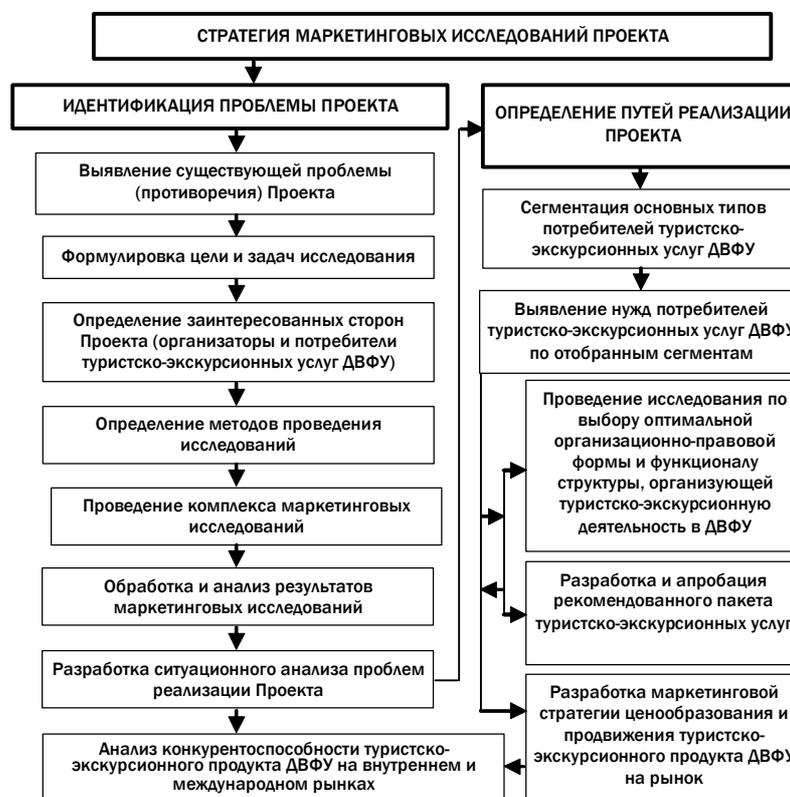


Рис. 1. Алгоритм проведения маркетинговых исследований в Проекте

Таблица 1

Матрица стейкхолдеров Проекта

Стейкхолдеры	Оценка в баллах степени влияния				
	Заинтересованность в Проекте	Влияние На проектную деятельность	Значимость для реализации Проекта	Значимость взаимодействия в ходе проектной деятельности	Степень вовлечения в Проект
Администрация Приморского края	4,5	3,0	4,0	4,0	3,5
Руководящие органы ДВФУ	5,0	4,8	5,0	4,6	4,8
Приемная комиссия ДВФУ	4,9	4,9	4,9	4,8	4,8
Конгрессно-выставочный центр ДВФУ	4,5	4,6	4,5	4,5	4,1
Турбизнес Приморского края	3,5	2,3	3,4	3,1	2,9
Международный департамент ДВФУ	3,8	3,8	3,6	3,3	3,3
Руководители образовательных программ ДВФУ	3,1	3,4	3,5	3,1	3,0
Дирекция Школы экономики и менеджмента ДВФУ (ШЭМ ДВФУ)	4,6	4,1	4,1	4,0	5,0
Кафедра сервиса и туризма ШЭМ ДВФУ	5,0	4,9	5,0	5,0	5,0
Студенты / волонтеры ДВФУ	3,9	4,1	3,8	3,5	4,1
Жители и гости Приморского края	4,6	3,0	4,7	3,8	4,7

в регионе недостаточно эффективна, методическое обеспечение проводимой работы несовершенно. Анализ публикаций отечественных и зарубежных авторов позволяет сделать вывод о том, что развитие теории о видовых особенностях и классификации туристско-экскурсионной деятельности значительно отстает от практики. Это приводит к недооценке роли туристической и экскурсионной деятельности как факторов регионального развития. Недостаточно исследован вопрос о роли образовательных учреждений в увеличении масштабов, диверсификации форм и повышении инновационной составляющей этой деятельности.

Функции экскурсионной деятельности как фактора регионального развития приведены на рисунке 2 [8].

Заинтересованность руководящих органов и структурных подразделений ДВФУ в развитии в университете туристско-экскурсионной деятельности обуславливается возможностью привлечения внебюджетных средств, укреп-

ления позитивного имиджа университета, развития связей с потенциальными партнерами и участниками конгрессно-выставочной и научно-исследовательской деятельности университета, необходимостью усиления профориентационной работы по привлечению абитуриентов, развития системы практикоориентированного образования в форме участия студентов кафедры сервиса и туризма ШЭМ ДВФУ в туристско-экскурсионном проектировании и приобретении навыков проведения экскурсий. Для студентов ДВФУ участие в экскурсионной деятельности является формой адаптации в учебном процессе; возможностью получения общекультурных и профессиональных компетенций во время участия в производственных экскурсиях на брендовых предприятиях Приморского края. Участие абитуриентов в экскурсиях по кампусу ДВФУ с посещением учебных и гостиничных корпусов, исследовательских лабораторий, проведением мастер-классов является важной частью «погружения» в будущую студенческую жизнь и выбранное на-

правление профессиональной подготовки. Разработка в ДВФУ пакетов новых инновационных туристско-экскурсионных услуг, диверсификация регионального турпродукта будет способствовать повышению туристической attractiveness и конкурентоспособности Приморского края, расширению возможностей для жителей и гостей Приморья по организации здорового и познавательного досуга.

В результате осуществления проектной деятельности и проведения 1-го этапа маркетинговых исследований были получены следующие результаты:

1. Определены основные типы потребителей туристско-экскурсионных услуг ДВФУ и составлены их «портреты». Это абитуриенты (школьники, участники смены ВДЦ «Океан»), студенты, участники конгрессно-выставочной деятельности в ДВФУ, жители и гости Владивостока, турорганизации Приморского края, делегации и VIP-персоны, посещающие ДВФУ. Доказано, что все типы потребителей туристско-экскурсионных услуг

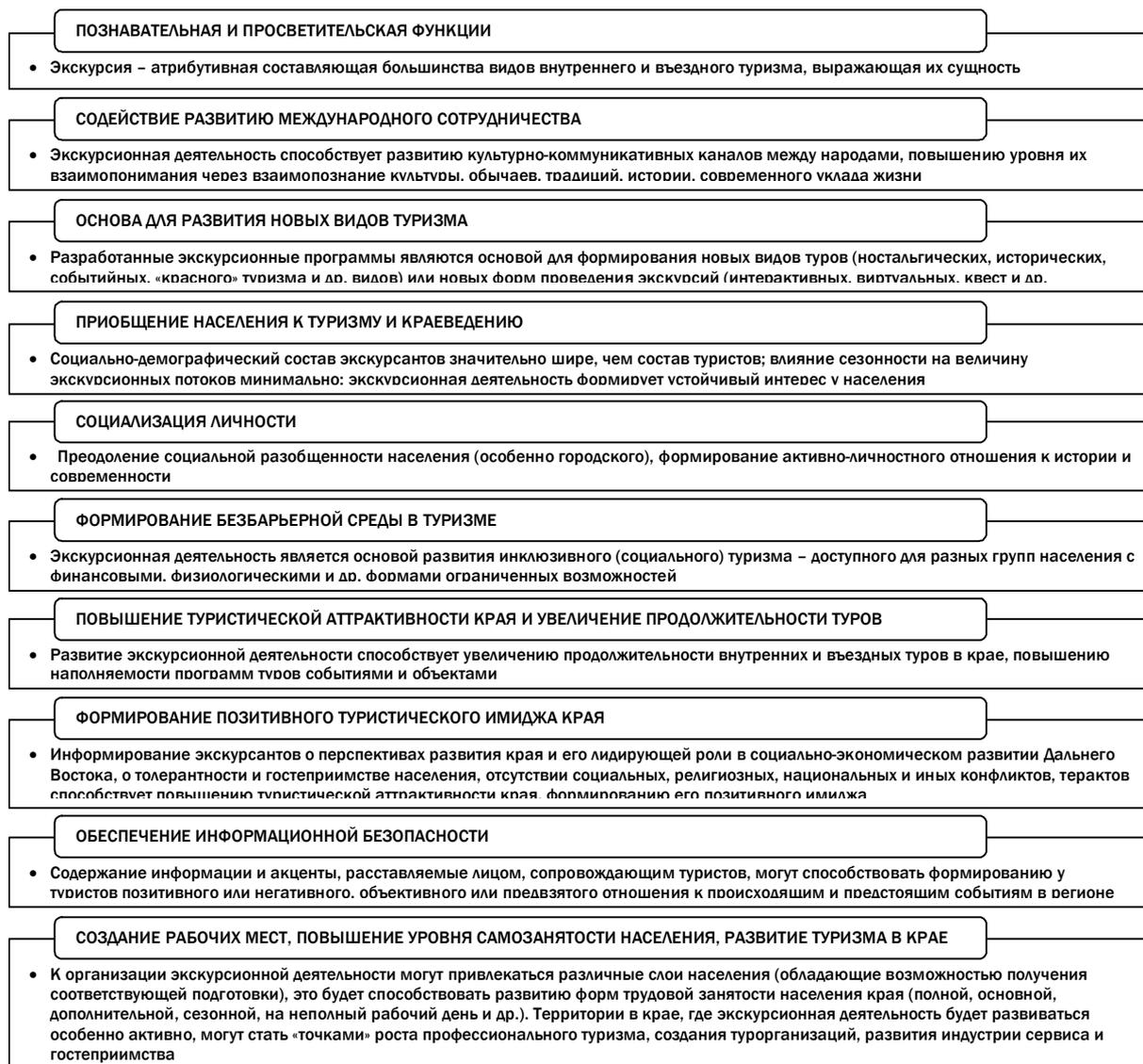


Рис.2. Влияние экскурсионной деятельности на региональную среду

ДВФУ высоко оценивают потенциал университета в развитии в регионе туристско-экскурсионной деятельности и проявляют интерес к потреблению этих услуг.

2. Выявлены основные проблемы (разрыватели), снижающие эффективность организации туристско-экскурсионной деятельности в ДВФУ: отсутствие структурного подразделения с функционалом осуществления туристско-экскурсионной деятельности и предоставления *MICE*-услуг; не достаточно четкая система подготовки волонтеров для проведения экскурсий, кадровый дефицит экс-

курсоров; недостаточно эффективная политика ценообразования на экскурсионный продукт; несовершенство алгоритма организации приема и обработки поступающих заявок на экскурсионные и конгрессно-выставочного услуги в университете.

Проведенные маркетинговые исследования легли в основу разработки СИТАНа (ситуационный анализ) – формы обобщения результатов исследования, позволяющей выявлять факторы, оказывающие существенное влияние на развитие ситуации, выявить наиболее значимые разрыватели

Проекта, разработать мероприятия по их преодолению.

К уже завершенной части 2-го этапа маркетинговых исследований относится проведение сегментации основных потребителей экскурсионных услуг ДВФУ с применением кластерного и факторного анализов в программе *SPSS* (263 респондента). В результате проведенного исследования были выделены три приоритетных кластера потребителей экскурсионных услуг в ДВФУ: школьники, студенты и участники конгрессно-выставочных мероприятий. Респонденты

оценили по 5-балльной шкале основные параметры экскурсионного продукта (рисунки 3–6).

Более 76% респондентов проявили интерес к развитию экскурсионной деятельности в ДВФУ, однако 70% из них оценили привлекательность предлагаемых в настоящее время ДВФУ экскурсий не выше 3-х баллов (по 5-балльной шкале) и периодичность участия в них раз в месяц – 7,2%; раз в полгода – 30,4%; раз в год – 29,7%; реже, чем раз в год – 32,7%. Вместе с тем, при условии диверсификации экскурсионного предложения, внедрения инновационных игровых программ, элементов анимации, обеспечения экскурсантов аудиогuidaми, распределение респондентов по периодичности участия в экскурсиях составит соответственно: 32,3%; 41,8; 11,4; 14,4%. К числу наиболее востребованных видов экскурсий относятся обзорные, культурно-исторические, производственные, гастрономические, развлекательные и спортивные. Экскурсии по кампусу ДВФУ высоко востребованы только у абитуриентов, остальные сегменты потребителей считают, что привлекательность этих экскурсий может быть повышена включением в программу элементов анимации, интерактивности или интересных объектов, расположенных вблизи кампуса ДВФУ (культурно-исторические, развлекательные или природные комплексы). По уровню attractiveness экскурсионные объекты, находящиеся в непосредственной близости от ДВФУ, расположились следующим образом: Океанариум; объекты Владивостокской крепости; бухты, пляжные зоны на о. Русский; Медицинский центр. По продолжительности наиболее привлекательны экскурсии от 3 до



Рис.3. Предпочтения респондентов по виду экскурсий

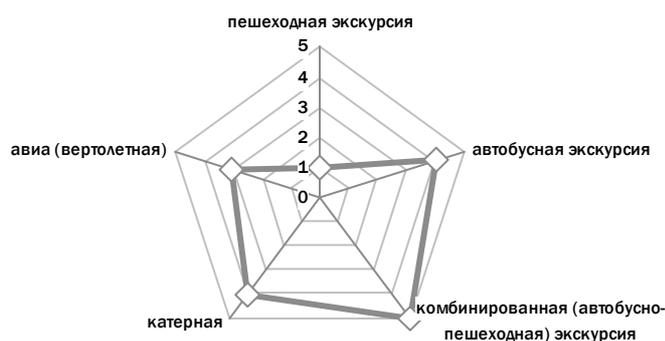


Рис.4. Предпочтения респондентов по форме проведения экскурсий

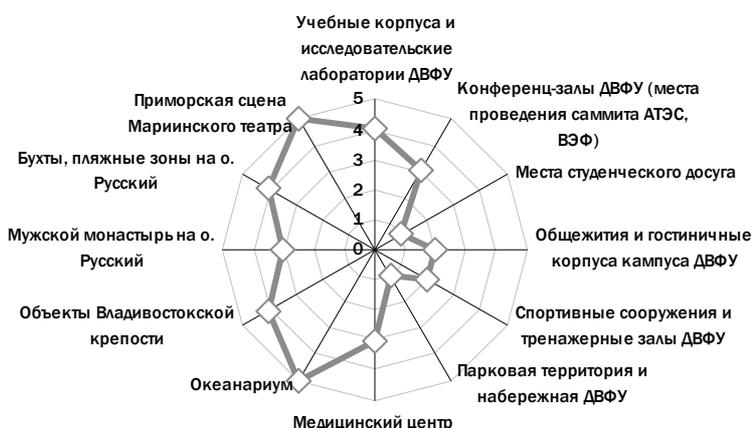


Рис.5. Предпочтения респондентов по объектам экскурсионного показа

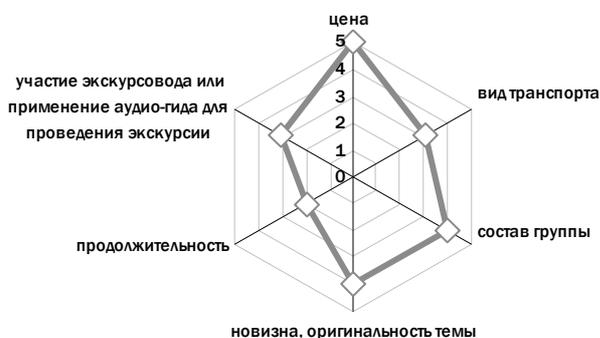


Рис.6. Факторы, определяющие выбор респондентами экскурсионного продукта

5 часов (43% респондентов). Цена экскурсии не должна превышать 500 р. (автобусно-пешеходная) и 1 000 р. (катерная). Наиболее привлекательной формой проведения основные сегменты потребителей считают традиционную экскурсию с экскурсоводом в сочетании с интерактивными программами (32,3%), экскурсию-квест (52,5%) и экскурсию с проведением мастер-класса (63,5%). Более 60% респондентов наиболее значимым результатом участия в экскурсии назвали возможность получения новых знаний (познавательная составляющая экскурсионной программы).

В рамках реализации маркетинговой стратегии развития в ДВФУ экскурсионной деятельности был разработан и предложен руководящим органам ДВФУ план мероприятий по организации экскурсионной деятельности в университете; разработана организационно-функциональная модель подразделения по осуществлению этой деятельности — Учебно-производственный центр (УПЦ) Экскурсионная лаборатория ШЭМ ДВФУ; проведена паспортизация

наиболее востребованных объектов экскурсионного показа; разработан рекомендованный пакет экскурсионных услуг; предложено решение вопроса дефицита кадров по проведению экскурсионной работы в форме организации распределенной учебной практики студентов 2-го курса бакалавриата в УПЦ Экскурсионная лаборатория ШЭМ ДВФУ. Проведенные исследования позволяют сформировать востребованные потребителями экскурсионные услуги и экскурсионные программы, активизировать участие ДВФУ в развитии экскурсионной деятельности в Приморском крае, использовать экскурсионную деятельность как фактор повышения имиджа университета, расширения его образовательного пространства и увеличения притока внебюджетных средств.

В стадии разработки находится часть Проекта по проведению сегментации потребителей туристических услуг и формированию опций туристического продукта ДВФУ. Динамичное развитие рынка туристско-экскурсионных

услуг, возрастание роли туристско-экскурсионной деятельности как фактора регионального развития обуславливает необходимость проведения регулярных маркетинговых исследований в этой сфере с целью выявления, удовлетворения и формирования потребительского спроса. Несовершенство организуемых в РФ статистических исследований в сфере туристско-экскурсионной деятельности, неразвитость маркетинга регионального рынка туристско-экскурсионных услуг значительно ограничивают возможность повышения конкурентоспособности регионального туристско-экскурсионного продукта и распространения лучшего опыта работы, что обуславливает необходимость более эффективного использования в этой сфере потенциала федеральных университетов.

Статья подготовлена по материалам исследования, проведенного в рамках проекта ШЭМ ДВФУ № 0013-17С015 «Разработка пакета услуг по туристской деятельности ДВФУ»

ИСТОЧНИКИ

1. *Gataullina S. Yu., Kosolapov A. B., Shishkareva N. V.* Development of marketing tools in tourism as a factor for cooperation enhancing between the Primorye territory and the Republic of Korea // *International Review of Management and Marketing*. 2017. Т. 7. № 1. С. 103–107. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27665450>.
2. *Гатауллина С.Ю.* Вьездной туризм как фактор социально-экономического развития Приморского края // В сборнике: Демографическое развитие российского Дальнего Востока. Сер. «Демография. Социология. Экономика». — Москва: Институт социально-политических исследований РАН. 2016. — С. 160–168.
3. *Ермишин С.П., Якунин В.Н.* Проблема повышения роли туризма в развитии Самарской области и г. Тольятти // *Вестник Национальной академии туризма*. 2008. № 2 (6). С. 47–51.
4. *Гатауллина С.Ю.* Роль туризма в формировании «евразийского коридора» России в АТР // В книге: Современные тенденции, перспективы развития экономики и управления в странах АТР Материалы III евразийской научно-практической конференции с международным участием. — Приморский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2016. — С. 154–159. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27610638>.
5. *Косолапов А.Б., Урусов В.М.* Тенденции развития туристского бизнеса в Приморском крае // *Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета*. 2011. № 3 (59). С. 21–31.
6. *Гатауллина С.Ю., Моханнад М.А.* Маркетинг туристской привлекательности региона: теория и практика организации // *Практический маркетинг*. 2017. № 1 (239). С. 35–44.
7. *Косолапов А.Б., Гуремина Н.В., Липкан И.В., Гуменчук О.В., Гарянина Е.В.* Анализ кризисных тенденций в развитии туристского бизнеса Приморского края // *В мире научных открытий*. 2015. № 12 (72). С. 178–186.
8. *Гатауллина С.Ю., Фролова С.Н., Кушнарёва И.Ю.* Роль экскурсионной деятельности в развитии туристского потенциала региона (на примере Приморского края) // *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 2 (ч.1). С. 375–379.

Marketing Strategy of Tourist and Excursion Activity Development in Far Eastern Federal University

Gataullina Svetlana Yuryevna,

Associate professor of the service and tourism Department, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University; of. 325, Building 22 (G), Russkii Island, v. Ayaks, Primorsky Krai, Vladivostok, 690950, Russian Federation (06surga@mail.ru)

Sokolova Anzhela Vitalievna,

Senior lecturer of the service and tourism Department, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University; of. 325, Building 22 (G), Russkii Island, v. Ayaks, Primorsky Krai, Vladivostok, 690950, Russian Federation (sokolova71@mail.ru)

Moguchaia Svetlana Sergeevna,

Undergraduate student, master's program "Hotel business", School of Economics and Management, Far Eastern Federal University; of. 325, Building 22 (G), Russkii Island, v. Ayaks, Primorsky Krai, Vladivostok, 690950, Russian Federation (moguchaia_ss@inbox.ru)

Tourism is referred to priority directions of socio-economic policy in Primorsky Krai, however the study done by the authors let make the conclusion about insufficiently effective development of this sector in regional economics. In many ways, this is a consequence of tour operator absence in the region, the tour operator with significant infrastructural, financial, intellectual, human resources potential to form innovative, competitive tourist-excursion product of the region. Far Eastern Federal University (FEFU) has such a potential. Organization of tourist-excursion activities will make its contribution to the implementation of the FEFU mission in the development of innovative, practice-oriented forms of educational process, attracting future students, enhancing positive image of the university, development of educational, scientific and MICE-tourism in FEFU; attraction of extra-budgetary funds to the university; strengthening the role of FEFU as communication site in building cooperation of Far Eastern Federal district subjects with the countries of the Asia-Pacific region. The main research problem of the article is the analysis of the possibility to create structural subdivision for the implementation of the tourist-excursion activity in FEFU. The conducted researches confirm the possibility of creation tourist-excursion activity at university, high interest of university authorities, structural subdivisions, students, senior pupils, delegations visiting university, participants of forums and exhibitions. The article describes the strategy of marketing research in development of tourist-excursion activity at FEFU and the first stage study results, which let identify the priority types of excursion consumers, form main options of excursion product and develop organizational and functional model of university subdivision which could carry out excursion activities. The second stage of the study will include segmentation of tourist services consumers and formation of FEFU tourist product options.

Keywords: FEFU; educational environment of the University; competitiveness potential; Primorsky Krai; region; marketing strategy; tourism; excursion activity.

REFERENCES

1. Gataullina, S.Yu.; Kosolapov, A.B.; Shishkareva, N.V. (2017) Development of marketing tools in tourism as a factor for cooperation enhancing between the Primorye territory and the Republic of Korea. *International Review of Management and Marketing*, 2017, V. 7, No 1, pp. 103–107. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27665450>.
2. Gataullina, S.Y. (2016) Inbound tourism as a factor of socio-economic development of Primorsky Krai. In the book: *Demographic development of the Russian Far East. Ser. "Demography. Sociology. Economy"*. Moscow, Institute of socio-political studies RAS Publ., 2016, pp. 160–168.
3. Ermishin, S.P.; Yakunin, V.N. (2008) The problem of increasing the role of tourism in the development of the Samara region and Tolyatti. *Vestnik natsionalnoy Akademii turizma* [Bulletin Of the national Academy of tourism], 2008, No. 2, pp. 47–51.
4. Gataullina, S.Yu. (2016) The role of tourism in the formation of the "Eurasian corridor" of Russia in the Asian-Pacific region. In the book: *Current trends, prospects for economic development and governance in the Asian-Pacific region. Materials of the III Eurasian scientific and practical conference with international participation*. Primorsky branch of the Russian presidential Academy of national economy and public administration, 2016, pp. 154–159. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27610638>.
5. Kosolapov, A.B.; Urusov, V.M. (2011) Tendencies of tourist business development in Primorskiy region. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Pacific National University of Economics], 2011, No. 3, pp. 21–31.
6. Gataullina, S.Yu.; Mohammad, M.A. (2017) Marketing of regional tourist attractiveness: theory and practice of its organization. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2017, No. 1, pp. 35–44.
7. Kosolapov, A.B.; Guremina, N.V.; Lipkan, I.V.; Gumenchuk, O.V.; Garuanina, E.V. (2015) The analysis of crisis tendencies in tourist business development of Primorye territory. *V mire nauchnikh otkrytiy* [In the world of scientific discoveries], 2015, No. 12, pp. 178–186.
8. Gataullina, S.Yu.; Frolova, S.N.; Kushnariova, I.Y. (2016) Role of excursion activity in the development of region tourist capacity (by the model of Primorsky Krai). *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economy and entrepreneurship], 2016, No. 2 (Vol. 1), pp. 375–379.

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА КАК ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ



Троценко Анастасия Николаевна,

старший преподаватель кафедры маркетинга, коммерции и логистики, Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ), 690922, г. Владивосток, остров Русский, бухта Аякс, корпус G(22)
trotsenko.an@dvfu.ru

В статье предложена методика оценки значимости элементов социальной инфраструктуры университета для повышения его конкурентоспособности (в т.ч., международной) с учетом интересов стейкхолдеров университета на основе использования метода анализа иерархии Т. Саати. В методике предлагаются и характеризуются следующие этапы: 1) структурирование проблемы выбора в виде иерархии; 2) разработка инструментария проведения исследования и определение выборки экспертов; 3) определение весовых коэффициентов значимости социальной инфраструктуры университета для различных категорий стейкхолдеров; 4) определение весовых коэффициентов значимости различных элементов социальной инфраструктуры университета для каждой категории стейкхолдеров; 5) расчет итоговых коэффициентов значимости различных элементов социальной инфраструктуры университета с учетом интересов всех категорий стейкхолдеров.

Были рассмотрены следующие элементы социальной инфраструктуры: жилищно-коммунальная, общественного питания и торговли, бытового обслуживания, культурно-досуговая, спортивная и оздоровительная, информационно-коммуникационная, транспортная. Решение о развитии того или иного элемента инфраструктуры зависит от мнения стейкхолдеров (местные обучающиеся; иногородние российские обучающиеся; иностранные обучающиеся; «молодые ученые», проживающие и не проживающие на кампусе университета; НПР старше 40 лет, проживающие и не проживающие на кампусе университета). С помощью предложенной методики было выявлено, что повышение конкурентоспособности университета с учетом интересов стейкхолдеров обеспечивается за счет: 1) развития жилищно-коммунальной инфраструктуры; 2) развития информационно-коммуникационной инфраструктуры, культурно-досуговой и спортивно-оздоровительной инфраструктуры; 3) развития инфраструктуры общественного питания и торговли. Разработанная методика представляет интерес для менеджмента университетов при разработке программ развития и повышения конкурентоспособности университетов.

Ключевые слова: социальная инфраструктура университета; конкурентоспособность университета; методика оценки значимости элементов социальной инфраструктуры; стейкхолдеры университета.

Результаты исследования факторов конкурентоспособности университетов показали, что социальная инфраструктура является одним из важных факторов международной конкурентоспособности университетов по мнению различных категорий стейкхолдеров, что необходимо учитывать при определении перспективных направлений развития социальной инфраструктуры [1, 2, 3, 4]. Для решения этой задачи предлагается использовать метод анализа иерархии (МАИ) Томаса Саати [5, 6].

Для применения МАИ в разрабатываемой автором методике оценки значимости элементов социальной инфраструктуры университета предлагаются следующие этапы:

1. Построение иерархии проблемы исследования.

2. Разработка инструментария проведения исследования и определение выборки экспертов.

3. Определение весовых коэффициентов значимости уровня развития социальной инфраструктуры университета для различных категорий стейкхолдеров.

4. Определение весовых коэффициентов значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета для каждой категории стейкхолдеров.

5. Расчет итоговых коэффициентов значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета с учетом интересов всех категорий стейкхолдеров.

1. Развитие социальной инфраструктуры университета как фактора его международной конкурентоспособности является первым уровнем иерархии согласно МАИ. Второй иерархический уровень представлен различными группами стейкхолдеров, третий — элементами социальной инфраструктуры университета (рис. 1). Конкурентные преимущества университета, по мнению автора, заключаются в лучшем, чем у конкурентов, удовлетворении потребностей стейкхолдеров по ряду определяющих факторов [7]. Предпочтения стейкхолдеров являются значимыми при определении уровня развития социальной инфраструктуры как фактора международной конкурентоспособности университета [1].

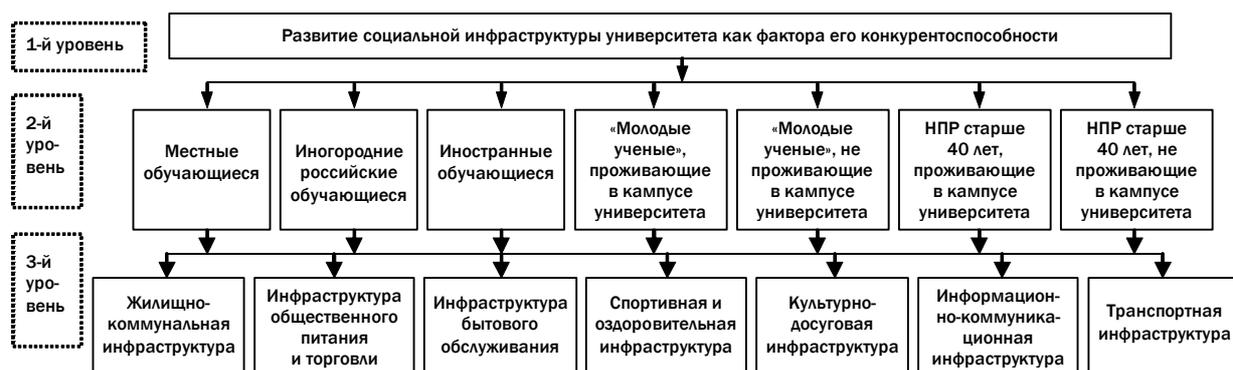


Рис. 1. Иерархическое структурирование проблемы

2. На втором этапе разработана форма опроса экспертов. Для ответов предложена 9-балльная шкала относительной важности [5, стр. 53; 6, стр. 37]. Согласно разработанной иерархии, первый уровень состоит из 1 элемента, второй уровень — из 7 элементов, третий уровень — из 7 элементов. Была разработана обобщенная матрица парных сравнений размерностью 7 x 7 для определения важности социальной инфраструктуры университета с точки зрения различных категорий стейкхолдеров.

Экспертами выступили семь групп стейкхолдеров: местные обучающиеся; иногородние российские обучающиеся; иностранные обучающиеся; «Молодые ученые», проживающие в кампусе университета; «Молодые ученые», не проживающие в кампусе университета; НПР старше 40 лет, проживающие в кампусе университета; НПР старше 40 лет, не проживающие в кампусе университета.

Экспертам задавался вопрос следующего типа: «Для какой из двух предлагаемых категорий стейкхолдеров, по Вашему мнению, наиболее важна социальная инфраструктура университета? Насколько сильно это преобладание, если оценивать по 9-балльной шкале?». Интервьюеру необходимо было самому вносить ответы экспертов, чтобы выполнить сле-

дующие условия заполнения матрицы парных сравнений: 1) на главной диагонали всегда должна стоять оценка, равная 1; 2) если при сравнении одного i -го критерия с j -м критерием получено a_{ij} , то при сравнении j -го критерия с i -м, оценка должна быть обратной a_{ji} , т. е. $a_{ji} = 1/a_{ij}$ [5, стр. 49].

Также были разработаны матрицы парных сравнений для определения влияния третьего уровня на второй, а именно семь обобщенных матриц парных сравнений размерностью 7 x 7 для определения влияния уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета на выбор университета вышеперечисленными группами стейкхолдеров. Экспертам был задан вопрос следующего типа: «Какой из двух предлагаемых элементов социальной инфраструктуры университета для Вас является наиболее важным при выборе университета? Насколько сильно это преобладание, если оценивать по 9-балльной шкале?». Интервьюеру необходимо было самому вносить ответы экспертов, чтобы соблюсти все необходимые условия заполнения матрицы парных сравнений.

Так как генеральная совокупность обучающихся ДВФУ велика, то для повышения объективности и качества получаемых результатов исследования целесообразно было учитывать групповые мнения

местных, иногородних российских и иностранных обучающихся, что является допустимым для такого экспертного метода, как МАИ. Осреднение суждений экспертов осуществлялось на уровне элементов матриц парных сравнений, было выполнено условие: отношение согласованности (ОС) $\leq 0,10$ [8]. Для проведения опроса обучающихся были сформированы по десять групп для каждой категории обучающихся (местные, иногородние российские и иностранные), причем в каждой группе было до 10 обучающихся.

Проведение группового обсуждения вопросов исследования среди «Молодых ученых» и НПР старше 40 лет проблематично, так как трудно организовать встречу большого числа занятых научно-педагогических работников в одном месте и в одно время, не исключено давление авторитетом на итоговое мнение по проблеме [8, стр. 22–23]. В связи с этим были сформированы по десять маленьких групп НПР, в каждой из которых до пяти экспертов. Допускалось получение индивидуального мнения НПР старше 40 лет.

3. На третьем этапе были определены весовые коэффициенты значимости уровня развития социальной инфраструктуры университета для различных категорий стейкхолдеров. Для этого был

вычислен вектор приоритетов для матриц попарных сравнений критериев (влияние 2 уровня на 1, а именно определение важности элементов социальной инфраструктуры университета для различных категорий стейкхолдеров) и проведена проверка согласованности суждений экспертов. На данном этапе были сформированы локальные приоритеты в каждой матрице, вычислены множества собственных векторов для каждой матрицы по каждой группе экспертов, затем вычислен вектор приоритетов для каждой матрицы по каждой группе экспертов [5, стр. 35]. После этого была проведена оценка качества работы экспертов в каждой группе с помощью отношения согласованности (ОС) для каждой матрицы, которое не превысило допустимую норму в 10%. Затем был рассчитан обобщенный вектор приоритетов (табл. 1) на основе среднего геометрического десяти векторов приоритетов.

Значения обобщенного вектора приоритетов, приведенные в таблице 1, показывают достаточный уровень важности социальной инфраструктуры университета, в первую очередь, для приезжих, нуждающихся в жилье, а именно для иностранных (вес 0,345) и иногородних российских (0,244) обучающихся, затем для проживающих на кампусе университета «молодых ученых» (0,182) и НПР старше 40 лет (0,146), которые не имеют собственного жилья.

4. На четвертом этапе была определена значимость развития различных элементов социальной инфраструктуры университета для различных категорий стейкхолдеров, т. е. определено влияние третьего уровня на второй в предложенной иерархии. Для

этого были вычислены векторы приоритетов для матриц попарных сравнений по семи альтернативам (жилищно-коммунальная инфраструктура; инфраструктура общественного питания и торговли; инфраструктура бытового обслуживания; спортивная и оздоровительная инфраструктура; культурно-досуговая инфраструктура; информационно-коммуникационная инфраструктура; транспортная инфраструктура) по каждой из семи категорий стейкхолдеров.

На данном этапе были сформированы локальные приоритеты в каждой матрице, вычислены множества собственных векторов для каждой матрицы по каждой группе экспертов, затем вычислен вектор приоритетов для каждой матрицы по каждой группе экспертов. После этого была проведена оценка качества работы каждой группы экспертов с помощью отношения согласованности (ОС) для каждой матрицы. В качестве ответа в данном случае принималось

геометрическое среднее векторов приоритетов по десяти группам в рамках каждой категории стейкхолдеров. В таблицах 2–8 представлены обобщенные векторы приоритетов, определяющие весовые коэффициенты значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета, влияющие на выбор университета различными категориями стейкхолдеров.

Полученные весовые коэффициенты, представленные в таблице 2, показывают, что для местных обучающихся, проживающих в том же городе, где расположен университет, наиболее значимыми элементами социальной инфраструктуры университета являются спортивно-оздоровительная инфраструктура с весом 0,241 и культурно-досуговая инфраструктура (0,227).

Согласно результатам исследования, представленным в таблице 3, иногородние российские обучающиеся, приехавшие из других городов России и нуждающиеся

Таблица 1
Весовые коэффициенты значимости уровня развития социальной инфраструктуры университета для различных категорий стейкхолдеров

Категории стейкхолдеров	Обобщенный вектор приоритетов
Местные обучающиеся	0,034
Иногородние российские обучающиеся	0,244
Иностранные обучающиеся	0,345
«Молодые ученые», проживающие в кампусе университета	0,182
«Молодые ученые», не проживающие в кампусе университета	0,027
НПР старше 40 лет, проживающие в кампусе университета	0,146
НПР старше 40 лет, не проживающие в кампусе университета	0,021

Таблица 2
Весовые коэффициенты значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета, влияющие на выбор университета местными обучающимися

Элементы социальной инфраструктуры	Обобщенный вектор приоритетов
Жилищно-коммунальная инфраструктура	0,031
Инфраструктура общественного питания и торговли	0,101
Инфраструктура бытового обслуживания	0,036
Спортивная и оздоровительная инфраструктура	0,241
Культурно-досуговая инфраструктура	0,227
Информационно-коммуникационная инфраструктура	0,190
Транспортная инфраструктура	0,143

в жилье, при выборе университета больше обращают внимание на уровень развития жилищно-коммунальной инфраструктуры (значимость составляет 0,273) и спортивно-оздоровительной инфраструктуры (0,185).

Иностранцы обучающиеся, приезжающие из-за рубежа, плохо знающие русский язык, при выборе университета придают высокую значимость уровню развития жилищно-коммунальной инфраструктуры университета (вес 0,281) и информационно-коммуникационной инфраструктуре (0,167), затем спортивно-оздоровительной (0,166) и культурно-досуговой инфраструктуре (0,155) (табл. 4).

Рассчитанные по результатам исследования весовые коэффициенты, приведенные в таблице 5, показывают, что «Молодые ученые», проживающие в кампусе (т. е. остро нуждающиеся в жилье и согласные проживать в кампусе), соответственно, при выборе университета в первую очередь обращают внимание на уровень развития жилищно-коммунальной инфраструктуры (весовой коэффициент 0,282), затем на уровень развития инфраструктуры общественного питания и торговли (0,154).

«Молодые ученые», не проживающие в кампусе, при выборе университета прежде всего смотрят на уровень развития транспортной (значимость 0,249) и информационно-коммуникационной (0,207) инфраструктуры (табл. 6).

Научно-педагогические работники (НПР) старше 40 лет, проживающие в кампусе, в первую очередь, при выборе университета будут обращать внимание на уровень развития жилищно-коммунальной инфраструктуры университета (0,289), во вторую очередь, на инфраструктуру общественного питания и торговли (0,191) и ин-

формационно-коммуникационную инфраструктуру (0,153) (табл. 7).

Научно-педагогические работники (НПР) старше 40 лет, не испытывающие необходимости в жи-

лье, при выборе университета придают значимость уровню развития транспортной инфраструктуры (0,285) и инфраструктуры общественного питания и торговли (0,223) (табл. 8).

Таблица 3

Весовые коэффициенты значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета, влияющие на выбор университета иногородними российскими обучающимися

Элементы социальной инфраструктуры	Обобщенный вектор приоритетов
Жилищно-коммунальная инфраструктура	0,273
Инфраструктура общественного питания и торговли	0,103
Инфраструктура бытового обслуживания	0,056
Спортивная и оздоровительная инфраструктура	0,185
Культурно-досуговая инфраструктура	0,177
Информационно-коммуникационная инфраструктура	0,127
Транспортная инфраструктура	0,050

Таблица 4

Весовые коэффициенты значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета, влияющие на выбор университета иностранными обучающимися

Элементы социальной инфраструктуры	Обобщенный вектор приоритетов
Жилищно-коммунальная инфраструктура	0,281
Инфраструктура общественного питания и торговли	0,102
Инфраструктура бытового обслуживания	0,062
Спортивная и оздоровительная инфраструктура	0,166
Культурно-досуговая инфраструктура	0,155
Информационно-коммуникационная инфраструктура	0,167
Транспортная инфраструктура	0,043

Таблица 5

Весовые коэффициенты значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета, влияющие на выбор университета «Молодыми учеными», проживающими в кампусе университета

Элементы социальной инфраструктуры	Обобщенный вектор приоритетов
Жилищно-коммунальная инфраструктура	0,282
Инфраструктура общественного питания и торговли	0,154
Инфраструктура бытового обслуживания	0,050
Спортивная и оздоровительная инфраструктура	0,120
Культурно-досуговая инфраструктура	0,141
Информационно-коммуникационная инфраструктура	0,140
Транспортная инфраструктура	0,070

Таблица 6

Весовые коэффициенты значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета, влияющие на выбор университета «Молодыми учеными», не проживающими в кампусе университета

Элементы социальной инфраструктуры	Обобщенный вектор приоритетов
Жилищно-коммунальная инфраструктура	0,061
Инфраструктура общественного питания и торговли	0,161
Инфраструктура бытового обслуживания	0,046
Спортивная и оздоровительная инфраструктура	0,108
Культурно-досуговая инфраструктура	0,130
Информационно-коммуникационная инфраструктура	0,207
Транспортная инфраструктура	0,249

5. На пятом этапе необходимо было рассчитать итоговую оценку коэффициентов значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета как фактора его конкурентоспособности с учетом интересов стейкхолдеров. В *таблице 9* представлены сводные значения обобщенных векторов по второму и третьему уровням для проведения иерархического синтезирования и собственно рассчитанный итоговый вектор приоритетов. В последнем столбце *таблицы 9* приведены полученные значения итоговых коэффициентов значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета как фактора его конкурентоспособности с учетом интересов стейкхолдеров.

Таким образом, повышение конкурентоспособности университета с учетом интересов стейкхолдеров обеспечивается: во-первых, за счет уровня развития жилищно-коммунальной инфраструктуры (0,261); во-вторых, за счет уровня развития информационно-коммуникационной инфраструктуры (0,153), культурно-досуговой (0,151) и спортив-

но-оздоровительной (0,151) инфраструктуры; в-третьих, за счет уровня развития инфраструктуры общественного питания и торговли (0,129).

Благодаря предложенной методике были выделены три перспективных направления развития социальной инфраструктуры уни-

верситета, на основании которых будут разработаны стратегии и направления развития показателей соответствующих элементов социальной инфраструктуры университета для повышения конкурентоспособности на международном рынке услуг высшего образования.

Таблица 7

Весовые коэффициенты значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета, влияющие на выбор университета НПР старше 40 лет, проживающими в кампусе университета

Элементы социальной инфраструктуры	Обобщенный вектор приоритетов
Жилищно-коммунальная инфраструктура	0,289
Инфраструктура общественного питания и торговли	0,191
Инфраструктура бытового обслуживания	0,073
Спортивная и оздоровительная инфраструктура	0,091
Культурно-досуговая инфраструктура	0,103
Информационно-коммуникационная инфраструктура	0,153
Транспортная инфраструктура	0,066

Таблица 8

Весовые коэффициенты значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета, влияющие на выбор университета НПР старше 40 лет, не проживающими в кампусе университета

Элементы социальной инфраструктуры	Обобщенный вектор приоритетов
Жилищно-коммунальная инфраструктура	0,033
Инфраструктура общественного питания и торговли	0,223
Инфраструктура бытового обслуживания	0,046
Спортивная и оздоровительная инфраструктура	0,088
Культурно-досуговая инфраструктура	0,109
Информационно-коммуникационная инфраструктура	0,189
Транспортная инфраструктура	0,285

Таблица 9

Итоговая оценка коэффициентов значимости уровня развития различных элементов социальной инфраструктуры университета как фактора его конкурентоспособности с учетом интересов стейкхолдеров

Элементы социальной инфраструктуры	Стейкхолдеры							Итоговые коэффициенты значимости
	Местные обучающиеся	Иногородные российские обучающиеся	Иностранные обучающиеся	«Молодые ученые», проживающие в кампусе университета	«Молодые ученые», не проживающие в кампусе университета	НПР старше 40 лет, проживающие в кампусе университета	НПР старше 40 лет, не проживающие в кампусе университета	
	0,034	0,244	0,345	0,182	0,027	0,146	0,021	
Жилищно-коммунальная инфраструктура	0,031	0,273	0,281	0,282	0,061	0,289	0,033	0,261
Инфраструктура общественного питания и торговли	0,101	0,103	0,102	0,154	0,161	0,191	0,223	0,129
Инфраструктура бытового обслуживания	0,036	0,056	0,062	0,050	0,046	0,073	0,046	0,058
Спортивная и оздоровительная инфраструктура	0,241	0,185	0,166	0,120	0,108	0,091	0,088	0,151
Культурно-досуговая инфраструктура	0,227	0,177	0,155	0,141	0,130	0,103	0,109	0,151
Информационно-коммуникационная инфраструктура	0,190	0,127	0,167	0,140	0,207	0,153	0,189	0,153
Транспортная инфраструктура	0,143	0,050	0,043	0,070	0,249	0,066	0,285	0,067

ИСТОЧНИКИ

1. Троценко А.Н., Романова И.М. Конкурентоспособность университета и факторы ее определяющие // Экономика и предпринимательство. 2015. № 11 (ч. 1). С. 761–765.
2. Romanova I.M., Noskova E.V., Trotsenko A.N. Assessment of the social infrastructure of the university as a factor of its international competitiveness // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2015. № 6 (1). Pp. 186–197.
3. Троценко А.Н. Оценка социальной инфраструктуры университета как фактора его международной конкурентоспособности (на примере Дальневосточного федерального университета) // Сборник трудов II Международной научно-практической конференции «Трансграничные рынки товаров и услуг: проблемы исследования», 1–2 ноября 2017 г. – Владивосток: Дальневост. федерал. ун-т, 2017. – С. 361–368.
4. Романова И.М., Троценко А.Н. Оценка показателей социальной инфраструктуры университета // Практический маркетинг. 2017. № 12. С. 35–48.
5. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1989. – 316 с.
6. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети. – М.: ЛИБРОКОМ, 2008. – 360 с.
7. Троценко, А.Н. Оценка социальной инфраструктуры образовательной организации высшего образования // Экономика и предпринимательство, 2015. №5 (ч. 2). С.564–567.
8. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

Methodology for Determining Perspective Directions of University's Social Infrastructure Development as Competitiveness Factor

Trotsenko Anastasiya Nikolaevna,

Senior Lecturer of Marketing, Commerce and Logistics Department, Far Eastern Federal University; Building G(22), v. Ayaks 10, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russian Federation (trotsenko.an@dvfu.ru)

The article proposes a method of assessing the importance of the social infrastructure of the University to improve its competitiveness (including international), taking into account the university stakeholders interests on the basis of T. Saaty's Analytic Hierarchy Process method. The following steps are proposed and characterized in the methodology: 1) structuring choice problem as hierarchy; 2) research toolkit elaboration and the selection of experts; 3) determination of the weight coefficients of the university social infrastructure significance for different categories of stakeholders; 4) determination of the weighting coefficients of the university social infrastructure various elements significance for each category of stakeholders; 5) calculation of the final coefficients of the university social infrastructure various elements significance, taking into account the interests of all stakeholders categorie. The following components of social infrastructure elements were considered: housing and communal, public catering and trade, consumer services, cultural and recreational, sports and health, information and communication, transport. The decision to develop one or another element of the infrastructure depends on the opinion of the stakeholders (local students; students from other regions of the country; foreign students; "young scientists" who live or aren't living on campus; scientific and pedagogical workers over 40 who live or aren't living on campus). Using the proposed methodology, it was found that increasing university competitiveness, taking into account stakeholders interests, is provided by: 1) housing and communal infrastructure development; 2) development of information and communication infrastructure, cultural and recreational infrastructure and sports and health infrastructure; 3) public catering and trade infrastructure development. The developed methodology is interesting to university management when designing development programs and increasing universities competitiveness.

Keywords: social infrastructure of the university; competitiveness of the university; methods of assessing the importance of social infrastructure elements; stakeholders of the university.

REFERENCES

1. Trotsenko, A.N.; Romanova, I.M. (2015) Competitiveness of the University and its determinants. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2015, No11 (part 1), pp. 761–765.
2. Romanova, I.M., Noskova, E.V., Trotsenko, A.N. (2015) Assessment of the social infrastructure of the university as a factor of its international competitiveness. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2015, No6(1), pp.186–197.
3. Trotsenko, A.N. (2017) University's social infrastructure evaluation as factor of its international competitiveness (on the example of the Far Eastern Federal University). *Collection of materials II International Research and Practical Conference "Cross-border markets of goods and services: issues of research"*, November 1-2, 2017. – Vladivostok: Far Eastern Federal University, 2017, pp. 361–368.
4. Romanova, I.M.; Trotsenko, A.N. (2017) University's Social Infrastructure Indicators Assessment. *Prakticheskij-marketing* [Practical marketing], 2017. No 12, pp.35–48.
5. Saaty, Thomas L. (1989) *Decision Making. The Analytic Hierarchy Process*. Moscow, Radio and communication Publ., 1989, p.316.
6. Saaty, Thomas L. (2008) *Decision-making in dependency and feedback Analytical network*. Moscow, LIBROKOM Publ., 2008, p. 360.
7. Trotsenko, A.N. (2015) The evaluation social infrastructure of educational organization of higher education. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2015, No 5 (part 2), pp.564–567.
8. Andreichikov, A.V.; Andreichikova, O. N. (2002) *Analysis, synthesis, planning decisions in the economy*. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2002, p. 368.

ПРОГРАММА МАРКЕТИНГ-МИКС ДЛЯ НОВОГО ПРОДУКТА НА ПРИМЕРЕ АВИАЦИОННОЙ КОРПОРАЦИИ «РУБИН»



Бантюков Сергей Михайлович,

инженер-конструктор (ОАО АК «Рубин»); студент-магистр кафедры управления инновациями, Московский государственный университет технологии и управления им. К.Г.Разумовского; г. Москва, ул. Земляной Вал, 73
seruk666@yandex.ru



Исабекова Ольга Александровна,

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры управление инновациями, Московский государственный университет технологии и управления им. К.Г. Разумовского; г. Москва, ул. Земляной Вал, 73
avokebasi1@yandex.ru

Авиационная корпорация «Рубин» открыла линейку новой продукции авиационного направления – углеродных тормозных систем. После успешного выведения на рынок, был изучен спрос на продукцию гражданского назначения – тормозные системы из углерода для автомобилей и мотоциклов. Проведенное исследование показало, что продукция будет иметь спрос на рынке. Для вывода инновационной продукции на рынок автором статьи была предложена маркетинговая стратегия диверсификации и разработана программа маркетинг-микс, описаны пять организационных этапов продвижения продукта. Предложенная программа позволит достичь главной цели – добиться реализации товара в большом объеме.

Ключевые слова: авиационная промышленность; инновационные продукты и материалы; углеродные тормозные диски; маркетинговые показатели; инструменты вывода продукции на рынок; маркетинг-микс.

ОАО «Авиационная корпорация «Рубин» – единственное предприятие в странах СНГ и Российской Федерации, специализацией которого является создание и производство взлетно-посадочных устройств, гидроагрегатов и гидросистем современных самолетов и других летательных аппаратов всех типов. Корпорация создает изделия, по своим характеристикам соответствующие мировым стандартам, на высоком научно-техническом уровне. В последние десятилетия важной составляющей деятельности корпорации стали разработка и производство авиационных тормозов на основе фрикционных композиционных углеродных материалов. Практически все современные отечественные гражданские самолеты оснащены углеродными тормозами разработки и производства АК «Рубин»¹.

На авиационной корпорации «Рубин» в городе Балашиха состоялись первые пробные испытания тормозных дисков углерод-углерод гражданского назначения. Запуск новой линии производства инновационных тормозных дисков, не имеющих аналогов в мире, – это важный шаг к производству в России наилучших спортивных и гражданских тормозных систем. В ходе развития этого направления было организовано новое современное производство изделий из углеродных композитов. Перспективность представленной в Балашихе технологии производства тормозных дисков состоит в том, что продукты из углерода можно использовать не только в авиации, но и на серийных автомобилях и мотоциклах. Более того, именно с помощью применения такого рода ма-

териалов, удалось найти ответы на многие неразрешимые до сих пор проблемы в области низкого ресурса тормозных систем.

Рассмотрим углеродный тормозной диск как революционный продукт, не имевший ранее аналогов. В связи с этим необходимо описать пять организационных этапов продвижения продукта на рынок, каждому из которых соответствует свой исследовательский инструментарий.

1. ВЫРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ВЫВЕДЕНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА

Проанализировав ситуацию на рынке, мы определили наиболее перспективные сектора рынка и сделали вывод, что данный товар является узкоспециализированным и будет использоваться

¹ Официальный сайт предприятия ОАО АК «Рубин» – URL: <http://acrubin.ru/>.

в небольшом сегменте рынка. По данным отраслевого журнала «Автоиндустрия.рф», который проанализировал популярные бренды тормозных дисков, в производственной нише отечественных брендов пока почти пусто, доля импорта близка к 100%. Из немногочисленных отечественных производителей можно назвать ПО «Автореал», поставщика АвтоВАЗ, и компанию *Trialli*².

В результате исследований фокус-групп нами было выяснено, что данный товар будет иметь спрос. В связи с этим стало возможным выбрать маркетинговую стратегию диверсификации и обозначить для продукта наиболее перспективные ниши на рынке.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ КОНЦЕПЦИИ НОВОГО ПРОДУКТА

На данном этапе произошла генерация идей на нескольких уровнях: работа изобретателей, интервью с потребителями.

Выбор диапазона рабочих температур, износостойкость продукта, подбор сырья происходили силами корпорации и научными институтами при непосредственном участии потребителей товара. Вся полученная информация анализировалась по схеме *SWOT*-анализа.

Сильная сторона проекта заключается в том, что на территории РФ это единственное производство, что дает нам полную уверенность в нашем конкурентном преимуществе.

Слабой стороной проекта является долгий процесс выхода на рынок с привлечением потенциальных заказчиков.

Возможностью данного продукта будет обеспечение отечественных и зарубежных автомобильных

производственных концернов новым видом продукции в больших объемах.

Угрозой проекта будет являться отсутствие спроса на рынке розницы, то есть у обычных покупателей.

3. СОЗДАНИЕ ФОРМУЛЫ ПРОДУКТА

Создание формула продукта — это прежде всего описание самого продукта. На данном этапе мы изучили:

- ◆ непосредственно продукт: материалы для изготовления;
- ◆ отношение потребителей к продукту;
- ◆ «преимущества» и слабые стороны продукта, на которые реагируют потребители;
- ◆ предназначение продукта.

На данном этапе были проведены исследования, которые решали вопросы по выбору материала для продукта, примерному объему производства, определению потребительского сегмента рынка и другие исследовательские задачи.

Фокус-группа выявила положительную реакцию потребителей на новый продукт, мы получили информацию, что потребитель заинтересован продуктом и готов его приобрести.

4. ПОДКРЕПЛЕНИЕ ГОТОВОГО ПРОДУКТА

На данном этапе мы создали новую линейку нашей продукции, разработали упаковку, создали паспорт изделия, разработали технологический процесс. Когда была определена концепция продукта, был создан маркетинг-микс.

На этом этапе были решены следующие задачи:

- ◆ тестирование имени торговой марки (проверяется запоминае-

мость названий, положительное отношение к названиям, их понятность, вызывает ли марка ассоциации с соответствующей категорией товара);

- ◆ тестирование упаковки (функциональные характеристики, цветографическое решение, информативность упаковки);
- ◆ определение чувствительности заказчиков к цене, их ценовые ожидания по отношению к новому продукту.

Проанализировав обстановку и стабильность финансового положения на предприятии, отметим, что возможность развития направления производства нового продукта есть, и «Рубин» готов провести программу маркетинг-микс у себя на предприятии.

Исследование спроса на продукцию предприятия позволяет утверждать что, наблюдается устойчивый рост потребления гражданской продукции различных типов, связанный с технической реконструкцией модернизации предприятия и открытием нового производства.

Отметим, что среди изготовителей продуктов из углерода мало конкурентов. Разработка нового высококачественного товара и его производство позволит корпорации расширить ассортимент продукции, что приведет к росту конкурентоспособности и позволит предприятию успешно работать не только на внутреннем рынке, но и выходить на внешний рынок.

Маркетинговая деятельность предприятия не в полной мере реализует концепции маркетинга, одна из проблем — это ассоциация маркетинга со сбытом, поэтому необходимо сделать особый акцент на коммуникационную политику³.

² URL: <http://ai-media.ru/news/rejting-brendov-tormoznyh-diskov-v-ro/>.

³ URL: http://studbooks.net/810229/marketing/razrabotka_programmy_marketinga_miks_brestmash.

Далее рассмотрим программу маркетинг-микс для ОАО АК «Рубин», предложенную автором статьи. Подробно остановимся на всех мероприятиях по основным составляющим маркетинг-микс.

Проанализировав информацию и аналитические материалы службы маркетинга, мы выявили, что среди изготавливаемых и реализуемых видов продукции, нет такой продукции гражданского направления, которую мог бы приобрести обычный владелец автомобиля, и нами была отражена идея по расширению ассортимента выпускаемой продукции.

Для удобства работы с клиентами планируется усовершенствование каталогов продукции предприятия, которые теперь будут содержать образцы товара и его краткую характеристику. Описание товара в первую очередь должно подчеркнуть все его преимущества перед другими. По своей функциональной направленности данный каталог будет являться незаменимым инструментом реализации и рекламы, а так же он требуется для систематизации продаж продукции не только авиационной промышленности, но и для рядового автомобилиста.

Усовершенствование фирменного сайта предприятия является одним из самых эффективных способов для привлечения новых клиентов и расширения рынков сбыта. Для ОАО АК «Рубин» был создан новый сайт – выдержанный в одном стиле и выполненный в основных цветах характерных для данного предприятия. Однако постоянное усовершенствование сайта также необходимо.

Также планируется создать интернет-магазин, привязанный непосредственно к сайту предприятия, в котором будет представлена вся выпускаемая продукция, ее подробные характеристики и отпускная цена. Интернет-магазин позволит без больших затрат увеличить число покупателей, предложив им возможности дистанционного заказа и доставки товаров по месту требования.

При разработке и реализации маркетинговой стратегии диверсификации необходимо учитывать также политику товародвижения предприятия. Стратегия диверсификации предусматривает производство новых товаров, которые предлагаются на новых рынках. Стратегия базируется на поиске дополнительных возможностей

производства нетрадиционных для предприятия товаров в рамках данной отрасли.

Мероприятия по стимулированию сбыта должны быть направлены на постоянного потребителя. Для получения клиентом некоторой коммерческой выгоды и стимулирования более масштабного потребления продукции необходимо организовать бесплатную доставку по территории Российской Федерации.

В сбытовой политике планируется расширить рынки сбыта за счет сбыта товаров в Европу путем продвижения продукции на внешний рынок: поиск новых покупателей, в том числе покупателей новой продукции; совершенствование договорных отношений; расширение дилерской сети в России, открытие совместных представительств и торговых домов в Европе.

Рассмотрим следующую программу маркетинг-микс для ОАО АК «Рубин», предложенную автором статьи (табл.).

Реализация маркетинг-микса позволит предприятию ОАО «Рубин» улучшить и расширить ассортимент продукции, увеличить

Таблица

Программа маркетинг-микс для ОАО АК «Рубин»

Составляющие комплекса маркетинга	Цели мероприятий	Сроки исполнений	Статьи затрат
1	2	3	4
1. Товарная политика			
1.1 Выпуск новой продукции – Тормозные диски для автомобилей отечественного и зарубежного производства, мотоциклетные тормозные диски	Расширение ассортимента выпускаемой продукции	01.06.2018 - 01.12.2022г	<ul style="list-style-type: none"> закупка нового оборудования; обучение персонала; закупка материалов.
1.2. Поддержание конкурентоспособности	Привлечение новых клиентов	10.08.2018 - 20.09.2022г	Закупка новых ЧПУ станков
1.3. Улучшение обслуживания потребителей	Удовлетворить потребности покупателей	01.07.2018 - 01.09.2022г	Приобретение транспорта для доставки товаров
2. Ценовая политика			
2.1. Гибкая ценовая политика – предоставление скидок для оптовых покупателей	Увеличение объемов продаж. Получение прибыли	Сроки зависят от объема заказанной продукции	
3. Сбытовая политика			
3.1. Расширение рынков сбыта в Европу 3.2. Расширения дилерской сети в России 3.3. Открытие совместных представительств и торговых домов	Увеличение объемов продаж	С 15.06.2018	<ul style="list-style-type: none"> разработка и изготовление каталогов для торговых агентов аренда площадей расширение штата сотрудников

Таблица (Окончание)

1	2	3	4
4. Коммуникационная политика			
4.1. Реклама в прессе	Осведомление покупателей о товаре	01.06. – 01.09. 2018 г.	Стоимость размещения
4.2. Участие в: Международной выставке «Металлообработка-2018» и «Металлургия. Литмаш – 2018» в Московском «Экспоцентре»; Международной конференции «Сталь и сырье» в Киеве; Международная конференция "Эффективность и экологичность насосного оборудования в Москве; 2-й Международной конференции поставщиков ОАО "БМЗ" в Жлобине.	Расширение рынков сбыта, изучение конкурентов и заключение деловых договоров о сотрудничестве	28.07.2018 - 31.07.2018 г (Москва «Экспоцентр»); 23.09.2018 - 24.09.2018 г (Киев); 01.11.2018 (Москва); 04.07.2018 - 05.07.2018 г (Жлобин).	<ul style="list-style-type: none"> • аренда стенда; • командировочные сотрудников; • гостиничные расходы
4.3. Изготовление POS- материалов	Ознакомление покупателей в местах продаж	15.03.2018 г	Стоимость POS-материалов
4.4. Усовершенствование сайта в сети Интернет	Привлечение новых клиентов	01.03.2018 – 01.04.2020г	<ul style="list-style-type: none"> • разработка нового дизайна; • установка на хостинг-площадке заказчика; • размещение прайс-листа на сайте.

прибыль, приблизить предприятие к потребителю и выпустить ликвидный и пользующегося спросом товар. Таким образом, ОАО АК «Рубин» сможет достигнуть главной цели предприятия – увеличение объемов производства и реализации конкурентоспособной продукции, а также увеличение доли рынка за счет привлечения новых клиентов.

5. КОМПЛЕКСНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ ПРОДУКТА

Финальный тест перед выводением продукта на рынок помог предприятию и заказчику принять окончательное решение о необ-

ходимости введения нового товара на рынок. На данном этапе были использованы количественные тесты:

Concept Use Test, в результате которого мы создали первую пробную партию и испытали на стенде для испытаний. Получив положительные результаты на соответствие требованиям заказчика, продолжили изучать рынок.

Simulated Test Market – мы пригласили заказчика из целевой группы данного продукта, и был произведен показ нового продукта и демонстрация его рабочих характеристик. Была продемонстрирована реклама для по-

вышения осведомленности заказчика о товаре. Помимо этого было выяснено, какими преимуществами и недостатками обладает товар.

Основной маркетинговой стратегией выбрана диверсификация – развитие предприятия в направлении использования новых и высокоэффективных технологий и производства новой высокотехнологичной продукции. Программа маркетинг-микс для ОАО АК «Рубин» принесет предприятию не только чистую прибыль, но и приблизит предприятие к потребителям.

Marketing Mix Program for a New Product on the Example of Aviation Corporation “Rubin”

Bantyukov Sergey Mikhailovich,

Engineer-designer (Aviation Corporation “Rubin”); Master student of the Department of Innovation Management, K.G. Razumovsky Moscow State University of technologies and management, Zemlyanoy Val str. 73, Moscow, Russian Federation (sepuk666@yandex.ru)

Isabekova Olga Aleksandrovna,

Candidate of Economic Sciences, lecturer of the Department of Innovation Management, K.G. Razumovsky Moscow State University of technologies and management, Zemlyanoy Val str. 73, Moscow, Russian Federation (avokebasi1@yandex.ru)

Aviation Corporation “Rubin” has opened a line of new products aviation direction – carbon brake systems. After a successful launch, the demand for civilian products – carbon brake systems for cars and motorcycles-was studied. The study showed that the products will have a market demand. To bring innovative products to the market, the author proposed a marketing strategy of diversification, developed a marketing mix program and described five organizational stages of product promotion. The proposed program will achieve the main goal – to get the sale of goods in large volumes.

Keywords: aviation industry; innovative products and materials; carbon brake discs; marketing indicators; tools for bringing products to market; marketing mix.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ОСНОВАННЫЕ НА ЗНАНИЯХ, – КЛЮЧ К УСПЕХУ В ИННОВАЦИЯХ



Алмршед Саттар Кадим,

аспирант, Высшая школа Экономики и Управления Южно-Уральского государственного университета; 454080, Челябинск, проспект Ленина, 76
Sattarchelyabinsk@gmail.com

В современных реалиях с высокой конкуренцией цель каждой организации – опередить конкурентов и завоевать новых клиентов. Лица, обладающие знаниями, создают инновации. Благодаря их индивидуальному творческому подходу, знаниям, умениям и навыкам можно создавать новые инновационные идеи, которые помогут организациям достичь конкурентного преимущества. В статье показана взаимосвязь человеческого, социального и интеллектуального капиталов организации. Определена их роль в создании инноваций. Технологии управления человеческими ресурсами включают в себя: подбор кадров, основанный на знаниях; обучение, основанное на знаниях; развитие, основанное на знаниях; оценку эффективности, основанную на знаниях.

Ключевые слова: знание; инновация; технологии управления человеческими ресурсами.

1. ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все более важным становится инновационный успех. Прежде всего, он является проблемой, связанной с человеком. Поскольку люди разрабатывают и внедряют новые идеи, инновации будут зависеть от эффективного управления человеческими ресурсами. Инновации также зависят от знания, поскольку любая инновация подразумевает разработку новых знаний, как вводимых факторов (например, новые идеи, концепции, прототипы и т. д.), так и результатов (например, новый вид продукции). Таким образом, и обучение и знания являются ключевыми факторами инноваций в компаниях.

Инновация уже давно рассматривается как основной фактор экономического роста и развития, роль инноваций как части технологии управления является важным компонентом выживания организации на конкурентном рынке. Инновации стимулируют организационный рост, приводят к будущему успеху и являются важным фактором, позволяющим

предприятиям поддерживать жизнеспособность в глобальной экономике. На конкурентном рынке компаниям необходимо применять знания и использовать новые технологии в качестве неотъемлемого элемента успеха. Знания – основной продукт, который мы покупаем и продаем, а также сырье, с которым мы работаем. Именно интеллектуальный капитал, а не природные ресурсы, машины, или даже финансовый капитал, стал одним из незаменимых активов корпораций.

В исследовании, проведенном Американской Ассоциацией Управления (АМА) в 2006 году, инновации были отмечены в качестве важного фактора для долгосрочного выживания компании в экономике, основанной на знаниях, по мнению более чем 90% из 1 400 руководящих работников крупных межнациональных компаний.

Способность организаций и отдельных лиц внутри компаний делиться знаниями является одним из факторов, способствующих конкурентоспособности организации.

Чтобы понять влияние знаний на инновации, нам необходимо единое понимание определения инноваций и его взаимосвязи с экономическим ростом, понимание того, как различные технологии, основанные на знаниях, могут привести к успешным инновациям, а также повысить эффективность работы компаний.

2. ЧТО ТАКОЕ ИННОВАЦИИ?

Определения понятия «инновации» различаются, но, в общем, они подчеркивают коммерциализацию новых знаний или технологий для увеличения продаж или бизнес-ценности. Термин «инновация», как таковой, впервые был использован Шумпетером в начале 20 века. Инновация обозначает идею, занятие или объект, который воспринимается субъектами в качестве нового. Его идеи были развиты другими авторами. Шумпетер определял инновацию как производственные, технологические и организационные изменения, которые не обязательно происходят из новых научных открытий, но могут возникать из числа уже существующих технологий

и применяться в новом контексте. Можно сказать, что, согласно предложенным определениям, инновации не только охватывают технические и технологические изменения и улучшения, но и практическое применение, в частности, они происходят из исследований. По мнению Земплинеровой (2010), человеческие ресурсы и творческая исследовательская работа являются самыми важными детерминантами инноваций [1].

Американский консультативный комитет по измерению инноваций определяет инновации как: Проектирование, изобретение, разработка и/или внедрение новой или измененной продукции, услуг, процессов, систем, организационных структур или бизнес-моделей с целью создания новой ценности для клиентов и возврата на капитал компании.

Определения понятия «инновации» 14 ведущих мировых экспертов представлены в *таблице*.

Основываясь на всех представленных определениях, автор видит окончательное определение инновации следующим: **ИННОВАЦИЯ** — это исполнение новой идеи или метода, которое решает конкретную задачу и достигает ценности, как для компании, так и для потребителя, а также улучшает результаты финансовой деятельности компании.

3. ЗНАЧИМОСТЬ ЗНАНИЙ В ИННОВАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ

Знание — это осведомленность, факт или состояние известности, приобретенные через опыт или ассоциацию, знакомство или понимание науки, искусства или техники, факт или состояние осознания чего-либо, область понимания или информации, либо суммарный объем того, что известно. Синонимами к понятию «знания» являются термины «изучение, эрудиция и образованность».

Доказано, что знания являются самым важным фактором экономической жизни, и поэтому должны быть правильно и эффективно использованы. Именно интеллектуальный капитал, а не природные ресурсы, машины, или даже финансовый капитал, стал одним из незаменимых активов корпораций. Необходимо понимать, что успешные инновации никогда не будут единичным событием, это результат долгосрочного процесса, в котором человеческий фактор играет важную роль. Знание — основа появления идеи. Появление идеи об изменении уже существующего знания применительно к продукции должно привести к появлению дополнительных инноваций [2]. В отличие от этого, идеи, основанные на новых знаниях, скорее всего, приведут к радикальным инновациям, поскольку знание дает основу для идей с более высокой степенью новизны.

Таблица

Определения понятия «инновации»

Эксперты в области инноваций	Определение
Ник Скиликорн	Инновация – это воплощение идеи в решение, которое повышает ценность с точки зрения клиента.
Дэвид Буркус	Инновация – применение идей, которые являются новыми и полезными.
Стивен Шапиро	Инновация – это оставаться актуальным.
Пит Фоли	Инновация – это отличная идея, превосходно выполненная и переданная таким образом, что она является интуитивной и полностью прославляет магию первоначальной концепции.
Гис ван Вульфен	Инновация – это осуществимое актуальное предложение, такое как продукт, услуга, процесс или опыт с жизнеспособной бизнес-моделью, которое воспринимается как новое и используется потребителями.
Кевин МакФардинг	Инновация – это внедрение новых продуктов и услуг, которые повышают ценность организации.
Роберт Брэндс	Инновация - это любые вариации до тех пор, пока включают в себя новое и учитывают потребности и нужды потребителей.
Пол Хобкрафт	Инновация - это фундаментальный способ, при помощи которого компания приносит постоянную ценность для бизнеса или жизни потребителей, и, следовательно, для акционеров и заинтересованных сторон.
Майк Шипульски	Инновация - это работа, которая предоставляет ценные качества для новых потребителей на новых рынках, и делает это таким образом, что радикально улучшает уравнение доходности.
Пол Слоан	Креативность – это придумывать что-то новое. Инновации – это внедрять что-то новое.
Джефри Баумгартнер	Инновация – это реализация творческих идей с целью получения экономического эффекта за счет увеличения доходов, снижения затрат, либо того и другого.
Дрю Бойд	Инновация – это что-либо новое, полезное и необычное.
Майкл Грабер	Инновация – это новое органичное создание ценности путем применения творчества, глубоких отношений с потребителя с потребителем, нового мышления.
Джордж Барба	Инновация – это представленное будущее.

Необходимо учитывать тот факт, что эффективность инновационного процесса зависит от предыдущих опыта и знаний и способности преодолевать трудности, которые возникают вместе с нововведениями. Полученные знания помогают нам понять связи между новыми элементами информации. Результаты исследований показывают, что 80% организаций, которые считают важным сосредоточиться на инновациях, также поддерживают обмен знаниями и опытом между сотрудниками. И только 20% опрошенных организаций подтвердили, что для них важны были инновации, однако они не поддерживают обмен знаниями в качестве технологии инноваций.

В последние годы взаимосвязь между знаниями и инновациями оставалась важным предметом инновационных исследований. Инновационная эффективность зависит от эффективности и результативности возможностей, основанных на знаниях, взаимодействующих с другими дополнительными ресурсами и возможностями. В настоящее время хорошо известно, что способность получать знания является основной для инноваций в большинстве компаний.

Инновации могут оказаться успешными только в том случае, если они поддерживаются высшим руководством, а также, если они разрабатываются инновационной творческой группой, состоящей из людей, которые являются эрудированными сотрудниками. Инновационная группа должна стать обычным ключевым моментом, вокруг которого собираются основные сотрудники организации, поскольку концентрация ноу-хау в группе и ее развитие оказывают большое влияние на инновационную деятельность во всей

организации. Члены этой группы создают ядро инноваций, которое, несомненно, поддерживает инновационную культуру организации благодаря тому, что они делятся знаниями о внедрении инноваций с другими сотрудниками компании, обучают их.

4. УКРЕПЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА И ИННОВАЦИЙ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ОСНОВАННЫХ НА ЗНАНИЯХ

Учитывая человеческую природу знаний и инноваций, технологии управления человеческими ресурсами могут существенно повысить способность компании внедрять инновации. Действительно, подбор кадров, их обучение и развитие, а также оценка эффективности являются основными детерминантами эффективности организации.

Уникальность человеческого капитала оказывает прямое положительное влияние на инновационную способность компании, что, в свою очередь, усиливается за счет социального капитала и технологий управления человеческими ресурсами. По сути, социальный капитал не имеет прямого влияния на инновации, но он косвенно делает это через человеческий капитал. В свою очередь, социальный капитал может быть увеличен за счет отбора людей с потенциалом к обучению и навыками межличностного общения, а также их участия в процессе принятия решений.

Несмотря на то, что человеческий капитал может быть источником всех знаний, обучение предполагает, что люди обмениваются мнениями, знаниями и ментальными моделями, которые представ-

ляют собой социальный капитал. Следовательно, повышение индивидуальных знаний — это процесс, заслуживающий внимания, в котором социальный капитал играет ключевую роль, как в прямом улучшении человеческого капитала, так и в повышении его влияния на инновации.

Учитывая важность человеческого и социального капитала для инноваций, исследования подчеркивают роль технологий управления человеческими ресурсами, основанных на знаниях, как средства развития **человеческого** и **социального** капитала — двух компонентов **интеллектуального** капитала.

Можно сделать следующий вывод: усилия организации в найме, обучении, планировании работы и внедрению других технологий управления человеческими ресурсами требуют сосредоточить внимание не только на поддержании функциональных или специальных технических навыков и опыта у работников, но и на развитии их способностей к работе в сети, к совместной работе и обмену информацией и знаниями.

Необходимо понимать, что изобретательная часть основана на знаниях, умениях и опыте людей. В качестве результата, а также после обоснования значимости человеческого и социального капитала в достижении инновационных результатов, в нашем исследовании мы предлагаем способ, как улучшить оба этих компонента интеллектуального капитала путем наглядного внедрения технологий управления человеческими ресурсами, основанных на знаниях (*рис.*).

Чтобы организация могла использовать рычаги влияния на свою базу знаний, должно существовать

постоянное взаимодействие между человеческим и социальным капиталом. Другими словами, человеческий капитал (т. е. знания, умения и мотивация сотрудников) стимулирует развитие социального капитала. Это говорит о том, что технологии управления человеческими ресурсами, основанные на знаниях, могут прямо или косвенно влиять на компоненты интеллектуального капитала. Таким образом, любое повышение человеческого капитала, связанное с применением технологий управления человеческими ресурсами, основанных на знаниях, должно также способствовать повышению социального капитала. Эта взаимосвязь между компонентами интеллектуального капитала оказывает положительное и существенное влияние на инновации и хорошую производительность компании.

4.1 Подбор кадров, основанный на знаниях

Подбор кадров включает в себя и появление знаний, поскольку кадры определяют знания, приносимые в организацию. Сотрудники отдела кадров должны отбирать работников на основе их потенциала, а не по их знаниям, умениям или опыту, поскольку люди с высоким потенциалом вероятнее всего способны приобрести знания, необходимые для инновационной деятельности [3]. Поскольку обучение происходит в основном в контексте совместной работы, оно должно способствовать коллективизму; подбор кадров, основанный на знаниях, должен учитывать способность кандидатов к сотрудничеству и обмену знаниями, и, что еще более важно, обеспечивать положительный настрой сотрудников посредством обратной связи, социальной поддержки

и предоставления свободы самоопределения. Набор кадров, основанный на знаниях, предполагает сильную и ясную ориентацию на выбор кандидатов с соответствующими знаниями, способностями к обучению и работе в коллективе. Тем самым создается человеческий капитал, который будет выгодным для компании.

4.2 Обучение, основанное на знаниях

Анализ стратегий обучения, моделей, стандартов и профессиональных навыков, а также выявление потребностей, передовых технологий необходим для решения поставленных задач [4]. Проекты в области обучения, отвечающие этим требованиям, вносят значительный вклад в достижение основных целей путем разработки и осуществления мероприятий по обучению и развитию; организации могут оптимизировать текущие знания и навыки сотрудников, тем самым способствовать созданию знаний, а также повысить человеческий капитал путем инвестирования в обучение сотрудников, качество обучения сотрудников, обращая внимание на основные факторы внедрения новых

умений и квалификаций, основанных на знаниях.

4.3 Развитие, основанное на знаниях

Применение принципов и методов, основанных на знаниях, для развития сотрудников, повышения их способностей к инновационной деятельности и достижения более высокой производительности для создания внутренней ценности, эффективное развитие и применение знаний являются критически важным компонентом, особенно в контексте инноваций [5]. Успешное внедрение новых программ для развития сотрудников приведет к лучшей результативности компании.

4.4 Оценка эффективности, основанная на знаниях

Оценка эффективности является чрезвычайно важным механизмом управления. Менеджеры должны осознанно и в прямой форме включать критерий эффективности в отношении процессов, связанных со знаниями (например, обмен, создание и применение знаний) для того, чтобы повысить их. Между тем, существует много организаций, которые принимают

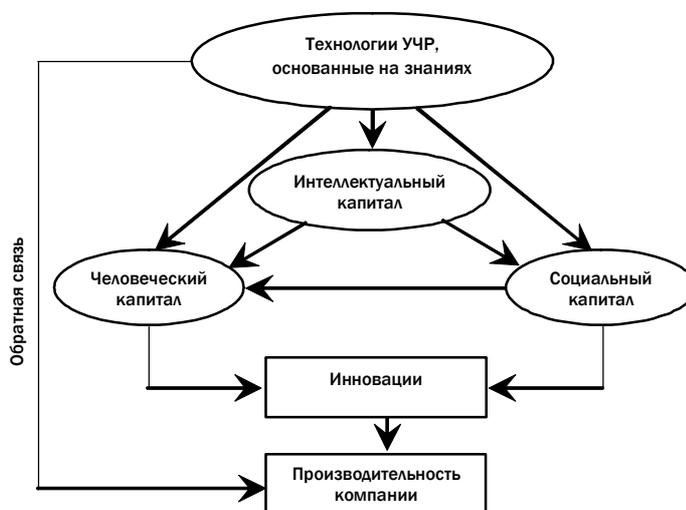


Рис. Модель исследования

принципы и различные измерения системного управления качеством для постоянного повышения результативности. В этом контексте организациям необходимо следить за результативностью, основываясь на знаниях.

Подходы, основанные на знаниях и обучении на практике, дают приемлемое решение для оценки эффективности. В частности, для оценки эффективности необходима обратная связь. Обратная связь помогает выявить пробелы между производительностью и целями организации, тем самым мотивируя сотрудников работать творчески.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В экономике знаний человеческие ресурсы играют важнейшую роль для создания партнерских отношений, ориентированных на отдельных лиц, которые, в конечном счете, сосредоточены на создании и обмене знаниями и поддержке культуры, которая способствует инновациям, творче-

ству, обучению и повышению производительности. Знания играют решающую роль в содействии инновациям. Благодаря правильной философии и системам управления успешные организации пытаются решать проблемы, создавая учебную среду, в которой можно утолить свою жажду к знаниям, рассматривая людей как «букет потенциальных возможностей». Поэтому необходимо, чтобы мы относились к отделу кадров не как к центру учета затрат или центру прибыли, а как к «центру инвестиций». Кроме того, технологии управления человеческими ресурсами, основанные на знаниях, влияют на инновационную производительность через их воздействие на человеческий и социальный капитал, на согласование взаимосвязей между технологиями управления человеческими ресурсами, основанными на знаниях, и компонентами интеллектуального капитала. Человеческий капитал оказывает прямое положительное влияние на инновацион-

ную деятельность компании, в то время как социальный капитал не имеет прямого влияния на инновации. Этот результат не снижает значимости социального капитала для инноваций, но он может по-разному отразиться на характере этого влияния. В этом смысле социальный капитал способствует повышению инновационной эффективности не напрямую, но через положительное воздействие на уникальный человеческий капитал. То есть, результаты показывают, что технологии управления человеческими ресурсами могут укрепить компоненты интеллектуального капитала. Социальный капитал можно увеличить путем отбора людей с потенциалом к обучению и навыками межличностного общения, а также их участием в процессах принятия решений. Методы развития увеличивают ценность человеческого капитала, тем самым увеличивая производительность компании. Промышленная экономика превращается в экономику знаний.

ИСТОЧНИКИ/REFERENCES

1. *Zemplerova, A.* (2010). Inovacni aktivita firem a konkurence. *Politicka ekonomie*, 6, pp. 747–760.
2. *Castiaux, A.* (2007). Radical innovation in established organizations: Being a knowledge predator. *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume 24, Issue 1-2, March, 2007, pp. 36–52.
3. *Aino, K.; Josune, S.; Nekane, A.* (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 2017, pp. 11–20.
4. *Lau, C. M.; Ngo, H. Y.* (2004). The HR system, organizational culture and product innovation. *International Business Review*, 13(6), pp. 685–703.
5. *Knockaert, M.; Spithoven, A.; Clarysse, B.* (2014). The impact of technology intermediaries on firm cognitive capacity additionality. *Technol. Forecasting Social Change*, 81, pp. 376–387.

Knowledge-based Human Resource Management Practices as a Success Key for Innovation

Al-Mrshed Sattar Kadim,

Post-graduate student, Higher School of Economics and Management, South Ural State University; Lenin prospect 76, Chelyabinsk, 454080, Russian Federation (Sattarchelyabinsk@gmail.com)

In modern realities with high competition, the goal of each organization is to get ahead of competitors and win new customers. Persons with knowledge create innovations. Thanks to their personal creativity, their knowledge, skills and abilities it is possible to generate new innovative ideas that will help organizations to achieve a competitive advantage. The article shows the interrelation between the human, social and intellectual capital of the organization. Their role in creation of innovations is defined. Human resource management technologies include: personnel selection based on knowledge; learning based on knowledge; knowledge-based development; a knowledge-based assessment of effectiveness.

Keywords: knowledge; innovation; human resource management practices.

НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ «БИЗНЕС ПОД КЛЮЧ» НА БИЗНЕС В ИНДУСТРИИ КРАСОТЫ



Шремед Диана Михайловна,

аспирант кафедры «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины». Дальневосточный Федеральный Университет.

Индивидуальный предприниматель, руководитель салона. 690091, Владивосток, ул. Адмирала Фокина, 17/2
dshremed@gmail.com

Начинающим предпринимателям, собирающимся открыть свой бизнес в сфере индустрии красоты, часто предлагают услуги бизнескоучи, стартаперы, компании «Бизнес под ключ». Компании «под ключ» на сегодняшний день очень популярны, так как их услуги – один из самых простых способов открытия салона красоты. У этих компаний есть свои преимущества: они сами все делают за предпринимателя, изучают рынок, подбирают персонал. Но у них также есть и свои недостатки, рассмотренные в данной статье. Наиболее эффективный подход к открытию предприятий в сфере индустрии красоты требует начинать осуществление данного процесса с подбора персонала предприятия, так как именно уровень мастерства сотрудников определяет эффективность деятельности салона. Если этот подход возьмут на вооружение консалтинговые компании, они смогут избежать проявления негативных тенденций в своей деятельности именно по отношению к открытию предприятий в индустрии красоты.

Ключевые слова: салон красоты; компания «под ключ»; сфера услуг; конкуренты; персонал; клиенты; косметическое оборудование.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что на сегодняшний день очень много современных предпринимателей для открытия того или иного бизнеса обращаются за помощью в компании «под ключ», которые предоставляют спектр соответствующих услуг. Предпринимателю практически ничего не нужно делать, а просто ждать, пока все сделают за него. Однако именно из-за того, что предприниматель не самостоятельно занимается открытием своего бизнеса, у него может возникнуть достаточно большое количество проблем, касающихся и персонала, и дизайнера, и места в выборе помещения, и т. д.

Развитие современного рынка индустрии красоты не могло опираться на отечественные традиции, зарождавшиеся еще во времена Советского Союза, исключая творческий подход и поиск вариантов из опыта зарубежных предпринимателей.

На сегодняшний день ситуация на рынке очень сильно меняется, кроме того, появляется также большое количество конкурентов.

Каждый мастер имеет возможность повышать свой профессиональный уровень и делать упор на определенные услуги: будь то стрижки или окрашивание, маникюр или уход за кожей, – в любой сфере можно наблюдать выбор определенных направлений в работе профессионалов. У многих из них есть возможность повышать мастерство за границей. И, наконец, в колледжах постепенно меняется программа обучения. Вот и получается так, что один мастер хорош в одних процедурах, второй мастер – в других, а третий – просто ни разу не проходил курсы повышения квалификации и не пытался сам изменить что-либо в своей деятельности.

Что касается предпринимателей, то среди них есть такие, кто не был никак связан с выбранным видом бизнеса ранее, и те, которые сами являются профессионалами.

Профессионалы в одном из направлений индустрии красоты свободнее ориентируются в требованиях к открытию будущего предприятия, поэтому консалтинговые компании, оказывающие

помощь в открытии бизнеса, могут стать для них только помехой, предлагая неподходящие варианты. Иногда на поиск взаимопонимания и общего решения уходит гораздо больше времени, чем на самостоятельную разработку. Таким образом, если салон красоты хочет открыть мастер определенного направления данной индустрии, за помощью можно обратиться к специалистам при оформлении документации или составлении бизнес-плана. Организационные моменты в виде выбора места под размещение салона или определение основных направлений его деятельности проще оставить на усмотрение самого мастера.

Второй вариант – будущий предприниматель сам не является мастером и рассчитывает стать просто хорошим управляющим деятельности салона красоты. Можно проследить негативное влияние финансовых компаний «бизнес под ключ» на открытие того или иного салона красоты при обращении таких потенциальных предпринимателей за помощью в такие компании.

Итак, предприниматель решает обратиться в компанию «под ключ» и выполнять все то, что ему там предложат.

Вначале предполагается запуск проекта — выполняются все необходимые задачи для подготовки проекта к его запуску:

- ◆ проводится маркетинговый анализ;
- ◆ получаются все необходимые разрешения.
- ◆ производится поиск помещения;
- ◆ ведется разработка собственного стиля, ремонт и оформление, закупка необходимых для работы материалов;
- ◆ осуществляется поиск сотрудников и т. д. [1].

Одним из самых принципиальных моментов для предпринимателей является соответствие расположения салона его предназначению, поэтому рассмотрим процесс поиска помещения под будущий салон. Салон красоты должен быть расположен в жилом районе или же в торговом центре, где много людей. Но также это может быть и офисное здание.

Для начала предпринимателю необходимо определиться с тем, какое именно помещение он ищет для своего салона красоты. Далее компания начинает искать предложения на рынке недвижимости непосредственно по тому району, который указал предприниматель. Необходимо помнить, что чем лучше предприниматель знает район, тем меньше у него будет каких-либо проблем после открытия, поэтому не нужно полностью полагаться на решение компании «под ключ». Нужно все тщательно проверять самому, что избавит в дальнейшем от многих проблем.

После того как компания подобрала необходимое помещение и необходимый район его расположения, нужно оценить техни-

ческие внутренние возможности данного помещения: состояние коммуникаций; возможность перепланировки; соответствие помещения требованиям, предъявляемым к салонам красоты [2].

Также необходимо точно знать, сколько салонов находится в выбранной местности, необходимо узнать, какие они и чем привлекают клиентов, то есть провести анализ маркетингового рынка салонов красоты в данном районе. Все это делает компания «под ключ», но нельзя быть на 100% уверенным, что это достоверная информация, так как существует человеческий фактор и конкуренция. На сегодняшний день уровень конкуренции в индустрии красоты достаточно велик, поэтому по соседству с открытым салоном в любой момент может появиться еще несколько таких заведений, которые предоставляют своим клиентам намного больше услуг и, вполне возможно, по более приемлемым расценкам.

Каждый предприниматель должен уметь анализировать работу других салонов красоты, вычислять их плюсы и минусы, а не надеяться на кого-то. Предприниматели должны привлекать клиентов, сделать в своем салоне что-то такое, чего нет в других, всегда быть в курсе отечественных и зарубежных новинок в индустрии красоты. Следовательно, опираясь на деятельность консалтинговой компании, будущий предприниматель, с одной стороны, экономит собственное время, но с другой — лишает себя возможности самосовершенствования в необходимой для его дальнейшей деятельности сфере. Самостоятельная разработка решения об открытии салона красоты стимулирует к анализу литературы и практических материалов в этой сфере,

что, несомненно, поднимает уровень будущего предпринимателя. В то же время обращение за консалтинговыми услугами оставляет для хозяина салона некоторые вопросы неосвещенными, следовательно, в дальнейшем он не сможет верно оценить преимущества и недостатки деятельности салона, оценить возможности повышения эффективности работы салона.

Далее следует рассмотреть правильность выбора оборудования для салонов. Компании «под ключ» подбирают все по стандартам, что не является исключительным вариантом, так как на сегодняшний день существует огромное количество различных видов оборудования, которые будут подходить каждому клиенту и каждому мастеру, однако окончательный выбор должен быть сделан самим мастером, что, несомненно, скажется на качестве его работы. Ведь каждый из мастеров имеет свой метод работы, свои привычки, поэтому ему лучше знать, что именно ему потребуется для выполнения тех или иных процедур. Таким образом, выбор консалтинговой компанией мебели и оборудования для салона красоты никогда не будет осуществлен лучше, чем самими мастерами. Поэтому во избежание последующих недоразумений с отсутствием необходимых для работы компонентов лучше полагаться на выбор тех мастеров, которые будут с вами в дальнейшем работать.

Исходя из этого, далее следует рассмотреть процесс подбора персонала. Если предприниматель обращается в подобные компании, то теоретически он уже будет обеспечен клиентами, так как за него уже подобрали персонал, имеющий достаточный опыт и свою клиентуру. Однако здесь есть также и свои минусы: ведь тот или

иной мастер может не подойти предпринимателю по разным причинам: начиная с факторов совместимости и заканчивая требованиями предпринимателя к личным качествам персонала. Если бы предприниматель сам нанимал на работу мастера, он бы смог провести определенное собеседование или проверить качество его работы, чтобы в будущем не могло возникнуть никаких конфликтов. Следовательно, полагаясь на выбор консалтинговой компании, как оборудования, так и персонала, предприниматель может столкнуться впоследствии с необходимостью смены кадров, а также при несоответствии стиля предприниматель должен будет полностью поменять как внутренний, так и внешний дизайн салона, что не сможет не сказаться негативно на деятельности предприятия в целом.

Примерный список кадров, необходимый при открытии салона: администраторы, менеджер, парикмахеры, косметолог, бухгалтер, мастер по маникюру, уборщица. В зависимости от объема предприятия список может варьироваться.

При приеме на работу предприниматель должен лично с каждым из будущих сотрудников своего салона обговаривать все нюансы работы заранее. Также при приеме на работу предприниматель должен четко разграничить все полномочия своих сотрудников. Логичным решением станет создание перспектив карьерного роста, при этом будет предусмотрена градация по вознаграждениям.

Итак, приходят соискатели, и что они могут увидеть в предложенном консалтинговыми компаниями помещении: освещение в салоне неправильное, вследствие чего будут проблемы с цветом волос,

кресла низкие и стоят неудобно, на мойке работать совершенно невозможно. В дальнейшем выясняется, что тайминг работы с клиентом не выдержан администраторами, а краситель оказывается такой, что всплывает масса неудобных в работе нюансов, о которых предприниматели даже и подумать прежде не могли. Кроме того, обнаруживается еще и множество ненужных правил, штрафов, скидок на услуги. При возникновении конфликтной ситуации клиент всегда прав в таком салоне, что не может быть приемлемым в каждом конкретном случае.

Предприниматели должны самостоятельно анализировать такие случаи, однако делать это не идентично решению споров в продуктовом магазине. Индустрия красоты требует особого подхода и к разрешению конфликтных ситуаций, когда клиентам просто не понравился цвет волос или маникюра. Ведь не исключены случаи спекуляции такими претензиями просто с целью возврата денег, хотя работа выполнена качественно. В итоге предприниматель получает вполне предсказуемую текучесть кадров в своем салоне, а из этого следует такая же текучесть клиентов, потому что в современной России клиент ходит именно к мастеру, а не в конкретный хорошо оборудованный салон. Все это как раз и исходит из неравной подготовки мастеров, разных школ и академий, свободы выбора специализации и т. д. Именно данные обстоятельства и подталкивают создать иную систему бизнес-планирования в данной сфере, соответствующую всем требованиям мастеров и запросам клиентов.

Из этого следует основной и самый важный момент, с которого нужно начинать, без чего нор-

мальное развитие салона как бизнеса, приносящего высокий доход, невозможно. Первым и основным фактором должно стать не местоположение или оборудование салона красоты, а наличие в нем команды мастеров либо, в качестве альтернативы, одного сильного мастера, как его уже принято называть в индустрии красоты, «креативного директора». Это и будет именно тот человек, который создаст вокруг себя сильную команду мастеров своего дела. Если в салоне красоты есть сильная команда мастеров, значит, здесь всегда будут клиенты, которые будут посещать снова и снова данный салон благодаря качественной работе персонала. А значит, бизнес, открытый в индустрии красоты, начнет приносить доход с самых первых дней работы салона. Безусловно, есть много дополнительных специфических нюансов, начиная с взаимоотношений предпринимателя с мастерами и клиентами, заканчивая выбором материалов для работы, но в этом и состоит задача креативного директора, который должен познакомить организатора предприятия со всей «кухней» и особенностями салонного бизнеса. Следовательно, только после подбора персонала становится логичным искать максимально подходящее под данный уровень помещение, и создавать весь его дизайн уже с помощью нового коллеги или коллектива мастеров. Такое определение очередности действий при открытии салона красоты будет более логичным, так как именно мастера определяют стиль предприятия и его направленность.

Таким образом предприниматель исключит не только возможность последующих переделок интерьера и покупки ненужного

оборудования, но и сможет избежать возникновения конфликтов в коллективе по поводу требований к персоналу и соответствия оборудования в салоне стилю деятельности мастеров. Вся специфика данного вида бизнеса довольно сильно отличается от общепринятых представлений, что обуславливает необходимость поиска альтернативных вариантов в процессе открытия новых предприятий. Именно таким моментом может явиться изменение схемы открытия бизнеса в индустрии красоты, заключающееся в первоначальном поиске персонала для будущего салона. Многие предприниматели, которые уже сейчас испытывают такие неприятные моменты, как чрезмерная сезонность или физическая текучесть работников, даже и не догадываются о том, что ошибка была допущена уже на стадии планирования салона. Зато, обосновав суть данной проблемы, можно карди-

нально изменить методы работы и направленность деятельности маркетинговых компаний в индустрии красоты.

В современных салонах красоты текучесть кадров является одной из самых главных проблем, с которой все предприниматели сталкиваются, поэтому необходимо отметить, что предприниматели должны предоставлять сотрудникам возможность повышать свою квалификацию. Новичков нужно обеспечивать достаточно большим количеством клиентов, а опытные работники должны посещать различные мастер-классы, что обеспечит постоянное повышение уровня профессионализма и постоянный рост зарплат. При внесении таких перспектив в план работы салона будет обеспечена устойчивая кадровая политика.

И подбор нового персонала, и смена дизайна может обойтись предпринимателю намного дороже, чем если бы он изначально все

делал самостоятельно, а не обращался в компанию «под ключ».

Таким образом, мы можем сделать выводы, что на сегодняшний день наблюдается негативное влияние финансовых компаний «бизнес под ключ» именно в сфере индустрии красоты, так как специфика деятельности салонов красоты требует особого подхода к открытию предприятий. Наиболее эффективный подход к открытию предприятий в сфере индустрии красоты требует осуществления данного процесса непосредственно с подбора персонала предприятия, так как именно уровень мастерства сотрудников определяет эффективность деятельности салона. Если этот подход возьмут на вооружение консалтинговые компании, они смогут избежать проявления негативных тенденций в своей деятельности по открытию предприятий в индустрии красоты.

ИСТОЧНИКИ

1. Лазарев А.В. Бизнес-планирование как форма экономического управления. — М.: Инфра-М, 2016. — 274 с.
2. Алексеева М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2017. — 304 с.

Negative Influence of “Turnkey Business” Financial Companies on Business in the Beauty Industry

Shremed Diana Mikhaylovna,

Post-graduate student of the department “Humanitarian and socio-economic disciplines”. Far Eastern Federal University. Individual entrepreneur, Head of the beauty salon; Admiral Fokin street, 17/2, Vladivostok, 690091, Russian Federation (dshremed@gmail.com)

To beginning entrepreneurs who are about to open their business in the beauty industry often business-trainers and “Turnkey Business” companies offer their services. Turnkey companies are very popular today, as their services are one of the easiest ways to open a beauty salon. These companies have their advantages: they do everything for an entrepreneur, study the market, select personnel. But they also have their shortcomings, considered in this article. The most effective approach to the opening of enterprises in the field of beauty industry requires start off the implementation of this process directly from the selection of the personnel of the enterprise, since it is the skill level of employees that determines the effectiveness of the salon. If this approach is adopted by consulting companies, they will be able to avoid negative trends in their activities in relation to the opening of enterprises in the beauty industry.

Keywords: beauty salon; turnkey company; services sector; competitors; personnel; customers; cosmetic equipment.

REFERENCES

1. Lazarev, A.V. (2016) *Business planning as a form of economic management*. Moscow, Infra-M Publ., 2016, 274 p.
2. Alekseeva, M. (2017) *Planning of activity of firm*. Moscow, Finance and statistics Publ., 2017, 304 p.